



كلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية  
FACULTY OF HUMANITIES  
AND SOCIAL SCIENCES

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Bouafia - Mascara

## دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الإدارية لدى الموظفين.

دراسة حالة بلدية مناعة – ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس شعبة علم النفس تخصص: عمل وتنظيم

الأستاذة المشرفة:

بوزناد سميرة

إعداد الطلبة:

مداس أحمد وليد  
الدولة القري  
خلفة الحسين  
بركة عبد العزيز

السنة الجامعية: 2025/2024





# شكر وكرامات

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا  
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة  
بوزناد سميرة المشرفة على هذا البحث والذي منحني من وقتها  
وجهداها.

الكثير فكانت خير ناصحة ومشرفة وكانت لتوجيهاتها وإرشاداتها  
الكريمة الأثر الكبير لإنجاز هذا العمل.

والشكر كل الشكر لكل من قدم لي نصيحة أو مشورة أو مساعدة.  
ولله ولرسوله الفضل أولا وآخرًا.

## ملخص:

في إطار الإدارة العمومية الحديثة، هدفت هاته الدراسة إلى تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، وقياس أثر هذه الممارسات في تعزيز المهارات الإدارية لدى موظفيها. بتوظيف نموذج القدرات-التحفيز-الفرص، وباستعمال المدخل الكمي في الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية (بلدية مناعة)، كشفت النتائج أن ممارسات تحسين القدرات وممارسات التحفيز وممارسات تنمية الفرص لا زالت مستويات تطبيقها تحتاج إلى تحسين، وكذلك، هذه الممارسات لديها تأثيرات إيجابية في رأس المال البشري، وهذا الأخير يؤثر بدوره إيجاباً في رضا المستفيدين.

## Abstract:

In the context of New Public Management (NPM), this study aims to evaluate Human Resources Management practices in public administration, and to measure the impact of these practices on user satisfaction from employee-based view. Using the quantitative approach on convenience sample of public administration in the state of Blida, the analysis showed that the Ability, Motivation and Opportunity enhancing human resources practices still need to be improved, and that these three human resources practices have positive impact on Human Capital which, in turn, positively affects User Satisfaction.

## قائمة المحتويات

شكر و عرفان

الملخص بالعربية

الملخص بالإنجليزية

قائمة المحتويات

مقدمة.....أ

إشكالية الدراسة.....02

تساؤلات الدراسة.....02

فرضيات الدراسة.....03

أهداف الدراسة.....04

منهجية الدراسة.....04

حدود الدراسة.....05

أدوات جمع البيانات.....05

الدراسات السابقة.....05

### الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد.....10

1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....11

1-1-1- الموارد البشرية.....11

1-1-2- إدارة الموارد البشرية.....11

1-2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....12

1-2-1- الثورة الصناعية.....12

- 13.....2-2-1 حركة الإدارة العلمية
- 14.....3-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932)
- 15.....4-2-1 الحرب العالمية الثانية (1939-1945)
- 15.....5-2-1 ولادة إدارة الأفراد (1950-1980)
- 16.....6-2-1 ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن)
- 18.....3-1 أهمية إدارة الموارد البشرية
- 18.....4-1 أهداف إدارة الموارد البشرية
- 20.....5-1 وظائف إدارة الموارد البشرية
- 21.....6-1 استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 21.....6-1 استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 22.....2-6-1 خصائص استراتيجية لإدارة الموارد البشرية
- 23.....3-6-1 مكونات (مراحل تكوين) استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 23.....4-6-1 المتغيرات المؤثرة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية
- 25.....5-6-1 موقع إدارة الموارد البشرية ضمن النظرة الاستراتيجية

## الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات اعداده

- 27.....تمهيد
- 28.....2- ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 28.....1-2 نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 29.....1-1-2 تعريف التخطيط
- 29.....2-1-2 تعريف تخطيط الموارد البشرية

2-2 الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....30

2-3 أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....31

1-2-3 أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....31

2-2-3 أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....32

## الفصل الثالث: الفصل الثالث: دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين ببلدية مناعة

تمهيد.....36

تقديم البلدية.....36

منهجية الدراسة وإجراءاتها.....38

أداة الدراسة.....41

صدق الأداة.....43

ثبات أداة الدراسة.....44

إجراءات تطبيق الدراسة.....44

متغيرات الدراسة.....44

أساليب المعالجة الإحصائية.....46

النتائج العامة للدراسة.....46

النتائج على ضوء الفرضيات.....64

التوصيات.....81

85.....خاتمة

87.....قائمة المراجع

## مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المنظمات وأصلا من أصولها إذ تهتم بأهم مورد فيها وهو العنصر البشري الذي يعتبر محور العملية الإنتاجية. لذلك عرفت تطورا عبر مراحل الزمن التي عاشها العامل منذ الثورة الصناعية إلى يومنا هذا الذي تسعى فيه منظمات العمل إلى إحداث إستراتيجية معاصرة تكون بمثابة خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومسارها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها.

وجاءت هذه الدراسة مقسمة الى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي تخللها ثلاثة فصول متسلسلة تسلسلا منطقيا ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، فيحوي إشكالية الدراسة، والفرضيات، الأهداف، الأهمية، تحديد مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، ويضم المنهج المستخدم، الدراسات الاستطلاعية، حدود الدراسة، أدوات الدراسة، العينة، الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث: وقد تم فيه عرض وتحليل ومناقشة الدراسة، يتضمن عرض نتائج الدراسة، مناقشة نتائج الدراسة.

## إشكالية الدراسة:

اتبعا لضرورة تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات في ضل الإدارة العمومية الحديثة، فإن هذا البحث جاء للمساهمة في هذا المجال، حيث أجريت حديثا تغيرات حقيقية في هياكل مثل هذه الإدارات، وحتى في إجراءاتها الممارسة، وهذا مما يستدعي تقييم ممارسات إدارة مواردها البشرية بصفة خاصة وإعادة النظر فيها إن استلزم ذلك.

ووفقا لما سبق، جاء هذا البحث محاولا الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؟

## تساؤلات الدراسة

تتمثل الأسئلة الفرعية لهذه الدراسة فيما يلي:

تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الفرعية والتي انبثقت من سؤال الدراسة الرئيسي:

ما واقع الاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بلدية مناعة؟

ما واقع التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بلدية مناعة؟

ما واقع تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بلدية مناعة؟

ما واقع جدارة التوجه الاستراتيجي في بلدية مناعة؟

ما واقع الجدارات القيادية بإدارة وتطوير الموظفين في بلدية مناعة؟

هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة؟.

هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)؟.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة.

وتنبث عنها الفرضيات الفرعية التالية :

✓ توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة.

✓ توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة.

✓ توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة .

- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)".

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) الإحصائية في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة تعزى لمتغير العمر .

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة لمتغير المؤهل العلمي.

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة لمتغير المسمى الوظيفي .

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة لمتغير سنوات الخبرة.

✓ لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بلدية مناعة تعزى لمتغير نطاق الإشراف .

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات (البلدية).
- الكشف عن مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية على رأس المال البشري.
- الكشف عن مدى تأثير رأس المال البشري على رضا المستفيدين.

#### منهجية الدراسة:

لاختبار نموذج الدراسة اتبعنا منهج البحث الميداني كوسيلة لدراسة ظاهرة إدارة الموارد البشرية وأثرها على رضا المستفيدين، وذلك لإمكانية تطبيقه على مجموعات واسعة من الأفراد كما تتطلب ذلك هاته الدراسة. وأما تقنية البحث المتبعة فهي الأسئلة الشفهية والاستمارة والتي تمثل التقنية المباشرة للتقصي العلمي المستعملة إزاء المخبرين (المبحوثين)،

وهي تقنية تسمح ايجاد العلاقات الرياضية بين متغيرات الدراسة، وهذا ما تستدعيه هاته الدراسة.

نحن في هذه الدراسة نوظف نظام إدارة الموارد البشرية للتعبير عن ممارسات الموارد البشرية، ونوظف نظرية القدرات التنظيمية للتعبير عن نواتج نظام إدارة الموارد البشرية، ورضا المستفيدين من وجهة نظر المستخدمين كمؤشر إجمالي لأداء المؤسسات.

لإتمام هذا البحث قسمناه إلى ثلاثة مباحث. اشتمل الأول على الإطار المفاهيمي للدراسة، والثاني على الإطار التطبيقي، ليشتمل الثالث على المناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

### حدود الدراسة:

- ✓ الحدود البشرية: تشمل الحدود البشرية العاملين في مختلف المصالح بلدية مناعة.
- ✓ الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية للدراسة على بلدية مناعة.
- ✓ الحدود الموضوعية: تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بلدية مناعة.
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 04 جانفي 2025 إلى غاية 31 مارس 2025.

### أدوات جمع البيانات:

مصادر جمع المعلومات والبيانات إعتد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع البيانات وهما المصادر الأولية المتعلقة بالاستبانة الميدانية، والمصدر الثانوي المتعلق بمراجعة الأدب النظري من المراجع والمصادر.

### الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: أعدتها اسيا يعقوب الهادي عبد الخير بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين بالتطبيق على جامعة الزعيم الأزهرى والمنشورة في مجلة البشائر الاقتصادية. سنة 2022.

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لموظفي جامعة الزعيم الأزهرى ، تتبع أهمية الدراسة من توعية المنظمات بأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في المنظمة وذلك لتأثيرها المتبادل بني وظائفها واهداف المنظمة و لاهتمامها بهم مورد في المنظمة و هو الانسان ،اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود عالقة طردية بني إدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية بالجامعة ، تعمل الجامعة على توظيف الكفاءة ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب على ضوء الخبرات التي تمتلكها.

**الدراسة الثانية أعدتها الباحثة شفاء كرو تحت عنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية، سنة 2016.**

هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات ب ( التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء ، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار ) وأثرها على أداء العاملين في الشركة . ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 10سؤال من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من اكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية . أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية من (مدير إدارة – مساعد مدير – رئيس قسم – موظفون – مركز وظيفي آخر ) ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 01 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء ،جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه

الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

الدراسة الثالثة أعدها محمد الطراونة تحت عنوان: دور إستراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب. سنة 2016.

هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات ، وتكون مجتمع الدراسة من (1200) موظف وتم استرجاع (246) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (20.5%) من مجتمع الدراسة . استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (16. spss) لتحليل البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان أهمها: أن تصورات العاملين في المجلس الأعلى للشباب نحو استراتيجية التمكين جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم نحو مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في المجلس الأعلى للشباب جاءت بدرجة مرتفعة. وقد وجد أثر لأبعاد أبعاد استراتيجية التمكين في وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تفسر (66,2%) من التباين في وظائف إدارة الموارد البشرية . وتوصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد استراتيجية التمكين في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمجلس وأهدافه، لما لها من أثر في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية المجلس الأعلى للشباب في تحقيق أهدافه التنظيمية.

# الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

---

### تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى المنظمة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية. وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقع. انطلاقًا من هذا التقديم سنحاول في هذه الورقة النظرية التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها ثم استراتيجيتها.

### 1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

#### 1-1-1 الموارد البشرية

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين. والذين جرى توظيفهم فيها. لأداء وظائفها واعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية. ومجموعة من الخطط، الأنظمة، السياسات والإجراءات. التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة. في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب، وأجور، ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها. فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية. خبرات. مهارات. جهد... الخ.<sup>1</sup>

إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها. تعني قوة المنظمة. وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق. وضمان البقاء والاستمرار لها.<sup>2</sup>

#### 2-1-1 - إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات. محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة Human Resource Management التي يرمز لها بالحروف (HRM)

مجموعة من الأنشطة (وظائف • مهام) والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية. وذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها تخدم رسالة وإستراتيجية المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الرابعة، دار زهران للنشر، 2009، ص11.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص13

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص14

ويعرف أحمد منصور إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائميته وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة. ودائميته إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة. كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين. وتحسين أدائهم، ورفع كفاءتهم والعلمية والعملية. ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم. وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه. وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية الإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية<sup>1</sup>

كما يعرفها أحمد ماهر بقوله هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد العاملة. والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع. والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.<sup>2</sup> من هنا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنها مجموعة المهام

المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم. وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم.

### 1-2-1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن. وأن الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية، وإدارية، وثقافية عديدة، ومتشابكة. وسوف نتناول هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى صارت على الوجه الذي هي عليه الآن:

### 1-2-1-1 الثورة الصناعية:

<sup>1</sup>بوهناف عبد الكريم. "دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين"، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار 2018

<sup>2</sup>كامل عقاب الخرابشة. "الحوافز ومساهمتها في أداء الموظفين، دراسة حالة محكمة عمان في الأردن". المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية 2014.

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها. لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية يدعى بإدارة الموارد البشرية . لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية . تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية . فهم أولا وأخيرا بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال . ففي بريطانيا مثلا وبسبب الضغط الحكومي وانتشار مفهوم إنسانية العمل في المجتمع وضورة الاهتمام بالعمال من قبل أصحاب الأعمال. قبل قلة منهم يتحمل مسؤولية تحسين ظروف العمال في منظماتهم .

وإعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم. تماشيا مع إلحاح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الإنساني في العمل . في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية ألمانيا وبريطانيا. فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية "INDUSTRIAL WELFARE" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك. من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال<sup>1</sup>

### 1-2-2 حركة الإدارة العلمية:

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها "فريدريك تايلور" Taylor Frederick " (1915-1856). فقد أعطت هذه الحركة تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفق الطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب. وكان العمال يخضعون لرقابة لصيقة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة

<sup>1</sup> ابن جيلالي، زين الدين، عبد القادر خداوي. "دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل أداء الموظفين"، 2022

سلفا من الإدارة. وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل. ومن يتجاوزها فله مكافآت تشجيعية. وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عما إذا تحققت أهدافه أم لا. ومع ذلك حاولت إدارة الموارد المنشأة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين كالإجازات والقروض والتأمين ... ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست نتيجة ضغوط عمالية أو حكومية.

### 1-2-3. مدرسة العلاقات الإنسانية:(1927-1932) :

قدمت هذه الحركة العلمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك بالهوثورن "HAWTHORN"، وهي دراسات ميدانية قام بها "إلتون مايو" وزملاؤه.

نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية، WESTERN ELECTRIC CO. بجانب

مدينة شيكاغو . ولقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية . وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل ، وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها . وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي الني نادى بها التaylorية والتي مفادها: إن العامل إنسان اقتصادي حافزه للعمل هو المال فقط . لقد أشارت العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك . فالعامل هو إنسان لديه مشاعر وأحاسيس يجب احترامها ومعاملة إنسانية لرفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته . لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عما سبق . وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الاستخدام. وإيجاد اناس مختصين في شؤون الموارد البشرية . يشرفون على هذه الإدارات لجعل أدائها أكثر فاعلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص44

### 4-2-1. الحرب العالمية الثانية:(1945-1939)

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى . فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية؛ من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات . لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام (1943) بلغ عدد أخصائين شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية (5500) مختص وكانوا يسمون آنذاك ب PERSONNEL OFFICER ضابط موظف الأفراد . وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام.<sup>1</sup>

### 5-2-1 ولادة إدارة الأفراد:(1980-1950)

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع. وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف. وظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصص الأفراد . له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية PERSONNEL INDUSTRIAL RELATIONS MANAGEMENT AND AND حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية . ويتمثل دور هذه الإدارة بعد الحرب الثانية بتزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف. حيث راحت تسن القوانين والتشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات وتلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تأمين صحي • تعويض بطالة...الخ). وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية والمنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما. ومنع حدوث إضرابات وتوفير الاستقرار الاقتصادي. وقد طلبت الحكومات من أصحاب الأعمال آنذاك

<sup>1</sup>أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء مفاوضات مع النقابات والتوصل إلى حلول لحل النزاع بينهم وبينها ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والعاملين.<sup>1</sup>

### 1-2-6 ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

بعد عام (1980) تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها ب(HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب؛ بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها من تنفيذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ بأن واحد « لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة . وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة . ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية . وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشيا مع هذا الاتجاه . لقد جاء المسمى الجديد ليوحد تسمية هذه الإدارة . التي كان يطلق عليها بعضهم "إدارة القوى العاملة ، إدارة شؤون العاملين الخ" ولم يعد يستخدم مصطلح وظائف الأفراد PERSONNEL بل يستخدم عوضا عنه "انشطة الموارد البشرية HUMAN ACTIVITE RESOURCES فبعد أن هبت رياح العولمة على ميادين العمل في العالم وتم تحرير التجارة الدولية من القيود . واشتدت المنافسة العالمية بين المنظمات على اختلاف نوعياتها وظهور إدارة الجودة الشاملة. والتركيز على إرضاء الزبائن لزيادة الحصة السوقية وضمان البقاء للمنظمة، والتدخل الكبير والواسع للحكومات في ميادين العمل. وتزايد قوة النقابات. لم يعد ينظر لعاملين على أنهم أفراد يعملون وينجزون أعمالا محددة لهم فقط؛ بل

<sup>1</sup>أيمن محمود سامح المرجو. "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.

أصبح ينظر إليهم على أنهم شركاء في العمل ومورد أساسي من موارد المنظمة وأحد موجوداتها أو أصولها. فعن طريقهم تحقق المنظمة القيمة المضافة لها. فمستوى وجودة أدائهم يتوقف عليه رضا الزبائن. وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المنظمات.<sup>1</sup>

بعد التطرق لمراحل نشأة وتطور إدارة المواد البشرية يمكن أن نشير إلى العوامل التي أدت إلى هذا التطور فيما يلي:

- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف وبقائها واستمراريتها
  - 2- ضمان حقوق العمال وحاجتهم للتعامل مع القوانين والنصوص الإدارية والحكومية.
  - 3- وجود النقابات وضرورة التفاوض معها من طرف إدارة الموارد البشرية فيما يخص شؤون العاملين
  - 4- طور التكنولوجي والمنافسة بين المنظمات وإرضاء المتعاملين والزبائن
  - 5- حاجة المنظمات لإدارة تهتم بالموظفين وسلوكهم الوظيفي تتمثل في إدارة الموارد البشرية
  - 6- كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وكثرة حاجياتهم ومشاكلهم اوجب انشاء إدارة الموارد البشرية
- ونظرا لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام إدارة المعاصرة به. والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة (المتمثل في المورد البشري).

<sup>1</sup>توفيق عبد المحسن. "تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)"، دار النهضة العربية، القاهرة 2008.

### 3-1. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في العديد من الأدبيات والمراجع ذات العالقة، وفيما يلي أبرز النقاط التي تعبر عن أهمية إدارة الموارد البشرية بما يلي :

- ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفةً رئيسيةً من وظائف المنظمة • تعمل إدارة الموارد البشرية على تنمية المورد البشري وتطوير أدائه بالمنظمة لزيادة فعاليته.
- ✓ تعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية بل تساهم في العملية الإنتاجية.
- ✓ يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي.
- ✓ يعتبر العنصر البشري استثماراً العنصر تحقيق مكافآت طويلة الأجل من خلال زيادة الإنتاجية .
- ✓ يحقق المورد البشري ميزة تنافسية للمنظمات. ويرى الباحث بأهمية إدارة هذه الموارد لدى المنظمات من قبل ادارات مختصة في خلق البيئة المناسبة<sup>1</sup>، لما لهذه الموارد أهمية ومكانة رئيسية في المنظمة في تحقيق غاياتها الرئيسية.

### 4-1 اهداف ادارة الموارد البشرية :

تسعى ادارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها الى وضع استراتيجيه بشريه تنفق مع متطلبات استراتيجيه المنظمة ككل سواء في الوقت الحاضر او في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات واهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشريه ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية، وفيما يلي أهم الأهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها لدى المنظمات التي تنتمي لها

<sup>1</sup>الزهراني، ع. 2212: استراتيجيه التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثامن، العدد 4. ص205.

- هدف تنظيمي: تحقيق الفاعلية التنظيمية؛ حيث ان الإدارة ليست هي النهاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم، ومن امثلة هذه الأهداف العالقات بين الإدارة والموظفين.
- هدف اجتماعي: المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات وغايات الأفراد، والتعامل مع التحديات التي تحدث في المجتمع، مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية على التنظيم ومن الأمثلة على ذلك هو الالتزام بالقوانين والتشريعات والإجراءات وتنظيم العالقة بين الإدارة والنفابة .
- هدف وظيفي: مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة واشباع حاجاتها بدون زيادة او نقص ومن امثلة هذه الأهداف عملية التقييم او التعيين.
- هدف الأفراد: مساعدة الأفراد في تحديد اهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة انتمائهم، ومن الأمثلة على هذا الهدف موضوع الحوافز .وبالتالي فإن اهداف ادارة الموارد البشرية والتي تتلخص في عملية اختيار افضل الكوادر وتنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على تحقيق اهداف المنظمة، والتعريف ايضا بالمنظمة بشكل سليم، والاحتفاظ بالأفراد الناجحين وتوفير البيئة السليمة، وتحفيز فريق العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق الأهداف العامة<sup>1</sup>.

وهنا يرى الباحث أن وجود ادارة الموارد البشرية في ظل التحديات الكبيرة يقوم على بناء منظم وسليم في ضوء اي متغيرات مستقبلية، وايضا تنمية اساليب جديدة، او اتباع طرق جديدة للقيام بوظائفها بالشكل السليم، حيث أن إدارة الموارد البشرية أمام خيار الاستمرارية أو خيار الانتهاء خاصة مع وجود ستجده بشكل يومي كم كبير من التحديات ، والموجود منافسة كبيرة تتطلب من المنظمات الجاهزية للتغير او التحسين بأي وقت معتمدة بالدرجة الأولى على اصولها البشرية.

<sup>1</sup>صالح، أ والطائي، ح. 2013: إدارة الجدارة والمواهب، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.ص.45.

### 1-5. وظائف ادارة الموارد البشرية

تطورت اكثر وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث لم يعد دورها يقتصر على عمليات الاستقطاب والتعيين وصرف الرواتب والأجور، فقد اخذ دورها بالاتساع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً مع مواكبتها للتكنولوجيا، وأصبحت تمارس دوراً استراتيجياً يحتاج لتوفير كفاءات مؤهلة لممارسة الجوانب المختلفة من أنشطتها التنفيذية والتخصصية والاستراتيجية المختلفة . يمكن تعريف وظائف ادارة الموارد البشرية على أنها المهام والواجبات التي يقوم بها مديرو الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، حيث يمكن تحديد الوظائف الرئيسية الدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- توظيف الموارد البشرية: ويتم توظيف الموارد البشرية في المنظمات عبر عدة آليات ووسائل، وذلك من خلال
- التنبؤ بالمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لتحقيق اهدافها.
- اعداد وتنفيذ خطة لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .
- تعيين الموارد البشرية المناسبة التي تحتاجها المؤسسات الانجاز اهدافها .
- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة .
- من المتطلبات ليصبح التدريب: إذا جدوى للمنظمة، ومن هذه المتطلبات تدريب الموارد البشرية: يتم تدريب الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة من خلال توفير حد أدنى
- تهيئة وتدريب وتطوير العاملين بناء على الكفاءة.
- تحديد احتياجات التدريب .
- توفير ادوات التدريب ونوع التدريب المطلوب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>عبد الله، ص. 2015: ادارة الموارد البشرية واثرها في الأبداع والابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- متابعة وقياس اداء الموظف بعد التدريب.

تقييم الموارد البشرية وفق معايير واضحة: إن المعايير التي يجب ان يتم توفيرها لجعل آلية التقييم آلية عادلة ومنطقية، ومن هذه المعايير:

- تصميم نظام فعال لتقييم العاملين.

- ربط التقييم بالأهداف المطلوبة والمشتقة من رؤية ورسالة المنظمة.

• وضع مستويات واضحة مطلوب من الموظف تحقيقها والوصول لها تتعلق بالجدارات المتبناة من قبل المنظمة.

### 1-6. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

**1-6. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.** هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>1</sup>. وهي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل. وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.<sup>2</sup> من هنا يتضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأمد تنتهجها سياسة المنظمة تهتم بمستقبل الموارد البشرية ومسارها الوظيفي من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة وتنفيذ إستراتيجيتها.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى. "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)"، دار الكتب القاهرة، 2000.  
<sup>2</sup> إبراهيم الغمري. "الأفراد والسلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1989.

### 1-6-2. خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؛

نظرا لما تفرضه العولمة من تغير سريع على المنظمات وما أتى به التطور التكنولوجي المتسارع من تغييرات متجددة تؤثر على إستراتيجيتها أصبح على مسيري إدارة هذه المنظمات مسؤولية كبرى وبما أن إدارة الموارد البشرية جزء من هذه الإدارة فهي مطالبة بأن تكون إستراتيجيتها تتماشى مع إستراتيجية المنظمة فتسعى لتلبية حاجة المنظمة من موارد بشرية مؤهلة تكون في مستوى التنافس المفروض في الوقت المعاصر، وحتى تستطيع تنفيذ هذه المهمة يلزمها خصائص إستراتيجية نعرضها في ما يلي :

-التكامل والتنسيق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في توفير العنصر البشري الكفؤ.

- تماشي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها
- تماشي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع التغير المعاصر في جميع المجالات.
- العمل على توفير مناخ عمل مناسب يغرس في العامل الولاء والانتماء للمنظمة.
- الاحترافية والتخصص يجب أن تكون ميزة من يعمل في إدارة الموارد البشرية.
- تعاون إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الفرعية في المنظمة والتنسيق معهم لأنها أهم إدارة لكونها تهتم بشؤون العاملين.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على رضا الزبائن والمتعاملين لأنهم أساس نجاح المنظمة أو فشلها.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تعتبر الإنفاق على المورد البشري استثمار رأس مال.

- حل مشاكل العمال والتعامل مع النقابات بما يخدم المنظمة والعاملين فيها من أولويات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

### 1-6-3. مكونات (مراحل تكوين) استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي مراحل تهتم بالموارد البشري وبمستقبله الوظيفي هادفة إلى بناء إستراتيجية بعيدة الأجل تعمل على جلب وتوفير قوة عمل فعالة تحقق رسالة المنظمة وأهدافها (أهداف العامل وأهداف المنظمة). وهذه المراحل هي:

1- دراسة وتحليل متطلبات المنظمة من اليد العاملة والصورة التي تكون عليها في المستقبل.

2- التحليل البيئي: أي متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرها على المورد البشري بمقارنة إمكانات المنظمة من الموارد البشرية. بناء على المرحلتين السابقتين وبناء على نوع الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة يتم إعداد الإستراتيجية التي تعمل على تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية.

- إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل بتصميم برامج وأنظمة جديدة.

- تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أي مدى نجاح الإستراتيجية في تحقيق أداء مرضي وولاء والتزام من طرف المورد البشري.

### 1-6-4. المتغيرات المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تقصد بها المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاط المنظمة وعلى إدارة الموارد البشرية فيها وتتمثل فيما يلي:

1- تصميم أعمال ووظائف المنظمة وهيكلها التنظيمي: إذا كان التصميم جماعيا أم فرديا فإن مهارات الموارد البشرية تختلف. إضافة إلى هيكل المنظمة التنظيمي أفقيا أم عموديا.

**2 -الثقافة التنظيمية للمنظمة:** تختلف عادات وقيم ومعتقدات العاملين في المنظمة الواحدة خاصة إذا كانت المنظمة من الشركات متعددة الجنسيات. لذلك فهي تؤثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

**3 -الفروقات أو الاختلافات بين الموارد البشرية:** يوجد في أي منظمة اختلاف بين مواردها البشرية في العمر والجنس ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية مما ينتج عنه اختلاف في الرغبات والآراء والاتجاهات.

**4 -العامل الاقتصادي:** يلعب الاقتصاد المحلي لأي بلد أو الاقتصاد الخارجي دورا كبيرا في استقرار منظمات الأعمال وبالتالي على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخلها.

**5 -العامل التقني والتكنولوجي:** تؤثر التقنية تأثيرا مباشرا على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فالتجهيزات الحديثة تستدعي إعادة التصميم وتتطلب يد عاملة ماهرة في هذا المجال مما يتطلب تدريباً للموارد البشرية القديمة أو الاستغناء عنها واستبدالها بأخرى.

**6 -العامل الاجتماعي والسكاني:** يعتبر الرأي العام المراقب لأعمال وممارسات المنظمات فهو شريك معنوي تعمل إدارة الموارد البشرية على إرضائه باحترام التقاليد والقيم السائدة في المجتمع وبذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية عند وضع إستراتيجيتها أن توازن بين أهداف المنظمة وقيم وعادات المجتمع وتراعي الظروف الاجتماعية لمواردها. بالإضافة إلى أهمية التركيبة السكانية جديدة أم قديمة وفناتها العمرية ونسبة الذكور والإناث فإن لها تأثير على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

**7 -القوانين والتشريعات:** تغير القوانين التي تخص منظمات الأعمال لها تأثير مباشر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لكونها ملزمة التطبيق.

**8 -المنظمات العمالية (النقابات):** لها دور هام في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لما تمثله من وصاية فقد تبرم اتفاقات تغير من سياسات المنظمة وخططها المستقبلية.

- 1-6-5 موقع إدارة الموارد البشرية ضمن النظرة الإستراتيجية:** بما أن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تمثل إحدى إدارات المنظمة الأساسية إلا أن دورها وموقعها يختلف من منظمة إلى أخرى نتيجة عدة عوامل نذكر منها:
- عدد الموارد البشرية في المنظمة إذا كان قليلا قد لا يحتاج لهذه الإدارة في حين تكون ضرورية إذا زاد عدد العاملين في المنظمة.
  - القوانين والتشريعات الحكومية تختلف من بلد لآخر في تنظيم إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها.
  - مدى ثقافة الموارد البشرية لأهمية إدارة الموارد البشرية للتكفل بشؤونها.
  - نظرة المنظمة للمورد البشري على أنه أساس نجاحها يستدعي وجود إدارة الموارد البشرية في موقع مميز ضمن الإدارة العليا.
  - وجود إدارة الموارد البشرية للتكفل بمشاكل العمال والتفاوض مع المنظمات العمالية تكون قريبة للإدارة العليا والعمال.

**الفصل الثاني: المخطط  
السنوي لتسيير الموارد  
البشرية وخطوات اعداده.**

---

### تمهيد:

نظرا لما تواجهه الإدارة والمؤسسة العمومية من تحديات في ظل الرهانات التي يفرضها محيطها، يعتبر التسيير التقديري لمواردها البشرية أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن بين أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية التأكد من توفر عنصر بشري ذو الكفاءة والمهارة المطلوبتين كما ونوعا لشغل مختلف الوظائف.

ويجسد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة والإدارة العمومية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر بمثابة لوحة القيادة للمسيرين في الإدارة والمؤسسة العمومية.

سنحاول في هذا الفصل تناول ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من خلال توضيح نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ثم سنتطرق في المبحث الثاني إلى محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات إعداده.

## 2- ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن عصرنة تسيير الإدارة العمومية في الدول المتخلفة أصبحت تطرح كإشكالية عامة مزدوجة الجوانب، فهي من جهة تواجهها التحديات التي يفرضها المجتمع والمتمثلة في احتياجاته التي تتزايد باستمرار ومن جهة أخرى ضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تملئها رهانات اقتصاد السوق ودولة القانون.

ومن اجل كل هذا وغيره شرعت الإدارة العمومية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 منذ 01 جويلية سنة 1995 الاعتماد على وسائل عصرية منها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

### 2-1 نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن فكرة التسيير التقديري تعود إلى فترة الستينات، فالنموذج الحالي والأسس القائمة عليه لم تصل إلى ما هي عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال كل فترة زمنية رغم أن الهدف دائما نفسه وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية<sup>1</sup>.

وقبل التطرق لتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لابد من التطرق لتعريف التخطيط أولا ومن ثم تعريف تخطيط الموارد البشرية ثانيا.

<sup>1</sup> بلخيري بلال، حسان أحمد، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة تطبيقات لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2004، ص 17.

### 1-1-2 تعريف التخطيط

التخطيط يشير عادة إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة مهمة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ الضمانات، وتوفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكنا في فترة زمنية قادمة<sup>1</sup>.

### 2-1-2 تعريف تخطيط الموارد البشرية

من ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، بأنه "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا"<sup>2</sup>.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات<sup>3</sup>.

فالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي سنة في العادة.

ويعرف بأنه: "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د س ن، ص 147.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 147.

<sup>3</sup> أد/ شنوفي نور الدين أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، السنة 2011، ص

25.

<sup>4</sup> فثبيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية، 2008.

تعريف آخر للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: "هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة".<sup>1</sup>

### 2-2 الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسه الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995، تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي رقم 95-126 يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقها والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها".

ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية واطكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فشيت أبو بكر، مرجع سابق.

<sup>2</sup>اسماعيل كزعلي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص. 3، 2.

### 2-3 أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأهمية والهدف من وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده المؤسسة أو الإدارة العمومية، يكمن في أن يكون هناك ترابط بين وظائفها التي تمارسها والموارد البشرية التي تتكفل بها.

### 1-2-3 أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية لأنه يعمل على:

- توفير وسيلة تسيير تقديرية.
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة) ، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.
- تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.
- تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية قصد وضع عمليات تكوين حسب كل قطاع.
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.

### 2-2-3 أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية؛ ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:

#### أولاً: إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب.

وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة الذي تمارسه مصالح الوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانياً: إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.

وكما أشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 الذي ينص في المادة ( 6 مكرر 1) منه على أنه: " في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخطط سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولاسيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تحديد المعلومات، الترقيّة، الإحالة على التقاعد"، ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة.

وعليه يمكن القول بأن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنه الإدارات العمومية.

### ثالثا: إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخط السنوي للتسيير يتوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقيّة في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام

والتدابير التأديبية)، ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين، فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم، وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>التعليمية رقم 240 م/ع/ مع و ع/ المؤرخة في 27 ماي 1995.

# الفصل الثالث: دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين.

دراسة ميدانية على بلدية مناعة

---

## تمهيد:

تلعب إدارة الموارد البشرية في البلديات دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين، حيث تركز على تطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التواصل الفعال. من خلال تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بفعالية، يمكن للبلديات تعزيز فرص نجاح الموظفين وتعزيز أداءهم في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.

### 3-1 تقديم البلدية:

بلدية اولاد عطية تغيير التسمية الى بلدية (منعة) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 450/91 المؤرخ في: 1991/11/16، تقع بلدية مناعة في محيط ولاية المسيلة من الناحية الجنوبية الغربية وتعتبر من بين البلديات المحاذية لولاية الجلفة والتي يقطنها إحدى بطون أولاد نايل. 1. الجغرافيا:

تقع بلدية مناعة في سلسلة من جبال أولاد نايل التي تشكل إحدى مكوناتها الطبيعية ويحدها:

- شمالا: بلدية سيدي عامر.

- جنوبا: بلدية سليم.

- شرقا: بلدية تامسة.

- غربا: بلدية امجدل وولاية الجلفة.

وتبعد عن مقر لولاية بـ: 120 كلم

**الخصائص الطبيعية للمنطقة:** يتميز مجال بلدية مناعة بالخصائص الفيزيائية التالية:

التضاريس: تنقسم بلدية مناعة من حيث التضاريس الى قسمين:

الجبال: تتمثل في سلسلة جبال أولاد نايل التي تتوسط المنطقة وتمتد من الشرق الى الغرب

وتقسمها الى قسمين ممثلة بذلك حاجز طبيعيا للمنطقة بين الشمال والجنوب ويصل ارتفاعها من

1100 الى 1200م وبانحدار شديد يفوق 20% وهي في معظمها مغطاة بغطاء غابي ونباتات

سهبيه كالحفاه.

السهول : وهي عبارة عن أراضي منبسطة ذات انحدار ضعيف 5% وارتفاع يصل إلى 200م مقسمة إلى قسمين شمالي وجنوبي:

المنطقة الشمالية تتمثل أساسا في حوض الزهراز الشرقي ،شريط الكثبان الرملية وبعض الأراضي الفلاحية.

المنطقة الجنوبية وهي في معظمها متكونة من الأراضي الفلاحية والأراضي الرعوية التي تشغل الحيز الأكبر في المنطقة وهي عبارة عن مساحات شاسعة قاحلة مستوية خالية من الأشجار عدا بعض النباتات كالحلفاء والأشواك القصيرة والشيح. التركيبات الجيولوجية: من أهم التركيبات الجيولوجية بالمنطقة نجد:

مكونات الزمن الجيولوجي الرابع: وهي عبارة عن تكوينات رسوبية قديمة المنشأ تنتشر بشكل واسع عبر الأحواض بسمك يفوق 10م عبارة عن رسوبيات الطمي ذات اللون الرمادي الفاتح غنية بالمواد الرملية وتكون في بعض الأحيان على شكل حصيات رملية تتموضع في الوديان. الكثبان الرملية: تتموضع في الشمال وجنوب الزهرز على طول الشريط الرملي الذي يمر بالمنطقة.

الشط: ترجع تكوينه إلى الزمن الجيولوجي الثالث ومن أهم تركيباته الجيولوجية الغرين الرمادي المكون من بلورات الجبس التي تشبه أزهار الرمل.

### المناخ:

الحرارة: تتميز بلدية مناعة بمناخ قاري يؤثر فيه المناخ الصحراوي والارتفاع كما بحكم وقوع المنطقة في سلسلة جبلية وهو ما يجعل المنطقة تتميز بالبرودة الشديدة شتاءا والحرارة والجفاف صيفا كما يعبر عليه متوسط درجات الحرارة الشهري المقدر بـ: 13.35 د م في حين تبلغ الدرجة الدنيا خلال فصل الشتاء 5.5م.

التساقط: يختلف معدل التساقط من منطقة الى أخرى متأثرا بالارتفاع كما تتميز المنطقة بصفة عامة بتساقط ضعيف يبلغ فيه المعدل الأقصى خلال شهر جانفي وافر يل إلى 34 ملم في حين

يصل المعدل الأدنى خلال شهري جويلية وأوت بين 4 و13 ملم ويصل المعدل السنوي إلى 268 ملم.

الرياح: تسود المنطقة الرياح الغربية في فصل الشتاء، وتكون محملة بالأمطار والثلوج، وفي فصل الصيف تسود رياح (السيروكو) فتكون عادة حارة ومحملة بالغبار والرمال.

### 2-3 منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3.1 مقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، وهو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجداريات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 2.3 . منهج الدراسة

اختار الباحث المنهج الوصفي للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجداريات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً. وتم استخدام هذا المنهج كونه يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة او الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمي(Saunders, et-all, 2012).

#### 3.3.مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصفة اشرافية في بنك القدس - فلسطين باختلاف أعمارهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خبرتهم، والنطاق الإشرافي الذين يشرفون عليه، كون هذه الفئة من الفئات القيادية في بنك القدس ولديهم مشاركة فعلية مع الإدارة العليا في تعزيز وتمكين الموارد البشرية للقيام بمهامها، كذلك دورها في تعزيز الجداريات الادارية والقيادية.

#### 4.3 عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع البالغ (90) موظف، فقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع (90) استبانة على جميع مفردات المجتمع، وتم استرداد (75) استبانة وتبين بعد إدخال الاستبانات الى البرنامج الإحصائي أن الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت (62) أي ما نسبته 68.9%، وهي نسبة استرداد مناسبة ومقبولة، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي وعليه اعتبرت عينه الدراسة، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة :

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	19	30.6
من 35- أقل من 45 سنة	27	43.5
من 45- أقل من 55 سنة	16	25.8
المجموع	62	100.0

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 30.6% من افراد العينة كانت أعمارهم أقل من 35 سنة، وأن 43.5% من أفراد العينة أعمارهم (من 35- أقل من 45 سنة)، في حين أن ما نسبته 25.8% من أفراد العينة كانت أعمارهم ما بين (45- أقل من 55 سنة).

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	59	95.2
ماجستير فأعلى	3	4.8
المجموع	62	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 95.2 من افراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن 4.8% منهم من حملة الدراسات العليا.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
50.0	31	مدير
50.0	31	نائب مدير
100.0	62	المجموع

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي .

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 50% من افراد العينة هم مدراء في بنك القدس، وبنسبة نواب مدراء .

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
1.6	1	أقل من 5 سنوات
33.9	21	من 5- أقل من 10 سنوات
27.4	17	من 10-أقل من 15 سنوات
37.1	23	من 15 سنة فاكثرا
100.0	62	المجموع

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 1.6% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 33.9% من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 5- أقل من 10 سنوات)، وأن 27.4% من أفراد العينة سنوات خبرتهم (من 10-أقل من 15 سنة)، وأن ما نسبته 37.1% تعدت سنوات خبرتهم أكثر من خمسة عشر سنة.

جدول رقم 5.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير نطاق الإشراف

النسبة المئوية	التكرار	نطاق الاشراف
11.3	7	أقل من 5 موظفين
56.5	35	من 5- أقل 10 موظفين
32.3	20	من 10 موظفين فأكثر
100.0	62	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5.3) ان ما نسبته 11.3% من أفراد عينة الدراسة يشرفون على أقل من خمسة موظفين، في حين أن 56.5% من أفراد العينة يشرفون على موظفين تتراوح أعدادهم ما بين الخمسة وأقل من عشرة موظفين، وأن 32.3% من أفراد عينة الدراسة يشرفون على عشرة موظفين فأكثر

### 5.3. أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات وتحليلها وإتمام هذه الدراسة وبلوغ أهدافها قام الباحث باستخدام أداة للدراسة تمثلت بالاستبانة الميدانية بعد الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بالدراسة وإجراء الزيارات الميدانية الضرورية للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، والاطلاع على بعض الدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من أربعة أقسام •: القسم الأول: الفترة الإرشادية .

• القسم الثاني: تعليمات للمبحوثين.

• القسم الثالث: البيانات الأولية الخاصة بالمستجيب .

• القسم الرابع: وتضمن محاور الدراسة وهى:

• المحور الخاص بإدارة الموارد البشرية.

- الاختيار والتعيين .

- التدريب .

- تقييم الأداء .

• المحور الخاص بالجدارات المتبناة في بنك القدس.

- جدارة التوجه الإستراتيجي.

- جدارة إدارة وتطوير الموظفين .

وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (65) فترة فعيلة موزعة على محورين رئيسيين وخمس مجالات فرعية.

1.5.3 . صدق أداة الدراسة –

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ممن لهم صلة بالبحث العلمي كما في الملحق رقم (2)، ومن ذوي الخبرات والتخصصات الإدارية للتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل مجال من مجالات الدراسة، وكذلك صياغتها اللغوية، واعتمد الباحث جزءاً منها بعد لمناقشة مع بعض المحكمين، وإعادة توزيع الفقرات على المجالات والتي تضمنت (65) فقرة فعيلة – .

صدق البناء

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة حسب كل مجال مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي .

جدول رقم 6.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.897	.14	0.787	.27	0.783
.2	0.782	.15	0.806	.28	0.840
.3	0.869	.16	0.879	29.	0.791
.4	0.605	.17	0.832	30.	0.752
.5	0.796	.18	0.705	.31	0.743
.6	0.692	.19	0.795	.32	0.748
.7	0.709	.20	0.770	33.	0.756
.8	0.718	.21	0.716	34.	0.779
.9	0.752	.22	0.657	35.	0.723
.10	0.691	.23	0.856	36.	0.815
.11	0.813	.24	0.716	37.	0.643
.12	0.875	.25	0.694	38.	0.743
.13	0.812	.26	0.861	39.	0.748

جدول رقم 7.3.أ. مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور الجداريات المتبناة في بنك

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.664	.11	0.847	.21	0.738
.2	0.732	.12	0.648	.22	0.695
.3	0.761	.13	0.807	23.	0.766
.4	0.736	.14	0.735	24.	0.669
.5	0.707	.15	0.692	.25	0.783
.6	0.791	.16	0.686	.26	0.804
.7	0.749	.17	0.804	27.	0.868
.8	0.687	.18	0.745	28.	0.753
.9	0.768	.19	0.672		
.10	0.720	.20	0.797		

القدس

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Apha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency) ، واستقرت الأداة على (65) فقرة، وبلغ معامل الثبات للأداة الكلية لإدارة الموارد البشرية (0.93)، والدرجة الكلية للجدارات (0.94) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة ومحوري الدراسة الكلية، حيث يتضح من الجدول (8.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.93-0.86)، وهذه القيم مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت لها.

جدول رقم 8.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال الاختيار والتعيين	11	0.87
مجال التدريب	14	0.86
مجال تقييم الأداء	12	0.88
مجال جدارة التوجه الاستراتيجي	14	0.88
مجال الجرات القيادة في تطوير الموظفين	14	0.93
المحور الكلي لإدارة الموارد البشرية	37	0.93
المجال الكلي للجدارات	28	0.94

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الإطلاع على الأدبيات السابقة وجمع المعلومات التي ساعدت في تحديد المشكلة، والتي تم صياغتها بسؤال رئيسي وأسئلة فرعية، وتحديد المجتمع والعينة، تم تصميم الاستبانة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس

نموذجاً، وتم توزيعها على أفراد العينة على عدد (62) مستجيب، وتم استخراج النتائج بواسطة (SPSS) للمعالجات الإحصائية

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي

1.7.3: المتغيرات المستقلة: تشمل المحور الخاص بإدارة الموارد البشرية وتتضمن

< مجال الاختيار والتعيين

< مجال التدريب

< مجال تقييم الأداء

2.7.3. المتغيرات التابعة: بالجدارات المتبناة في بنك القدس وتتضمن

< جدارة التوجه الإستراتيجي.

< الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين.

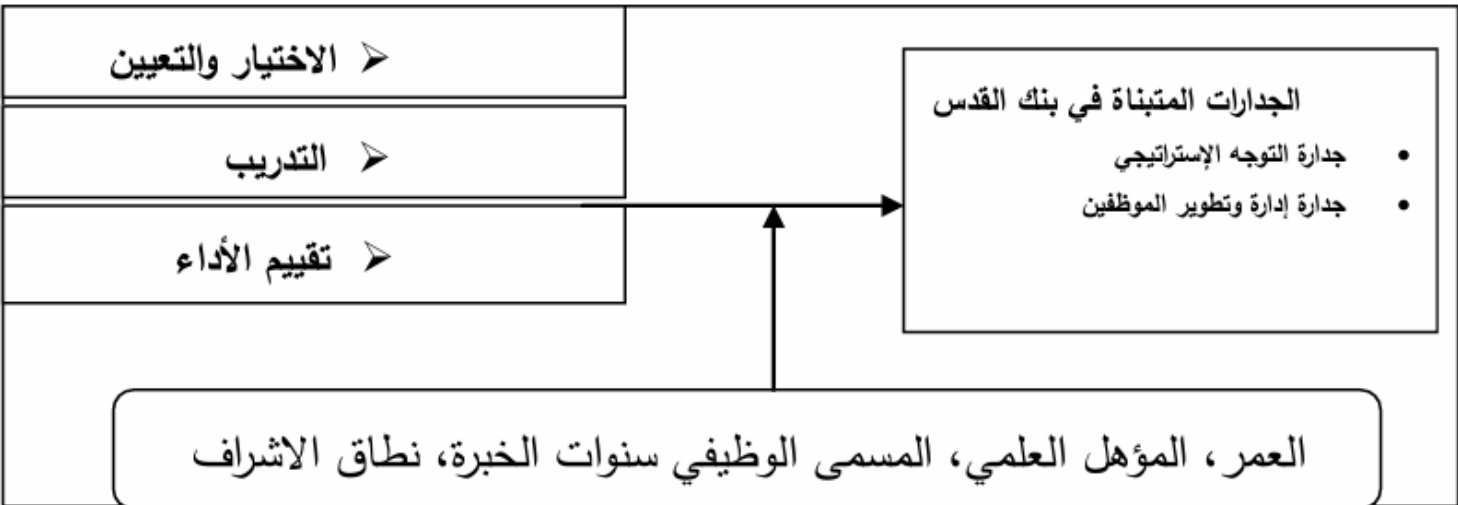
3.7.3. المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي

- العمر.

- المؤهل العلمي.

- المسمى الوظيفي.

- سنوات الخبرة.



- نطاق الإشراف.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفريغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برمجية ال (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، حيث تم حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العاملي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة، كذلك تم حساب التوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات لمعيارية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة، كذلك تم إجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة، كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص الفرضية المتعلقة بالعلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية ومجالاته وبين الجدارات المتبناة في بنك القدس.

عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها

#### 2.4 : النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها :

تسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يأتي :

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

درجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
درجة منخفضة.	2.60 – 1.81
درجة متوسطة.	3.40 – 2.61
درجة كبيرة.	4.20 – 3.41
درجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

**1.2.4: واقع إدارة الموارد البشرية في بنك القدس:**

**1.1.2.4 مجال الاختيار والتعيين.**

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟". للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال الاختيار والتعيين في بنك القدس، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك .

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول واقع الاختيار والتعيين في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال الاختيار والتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم الاعتماد على المقابلات كأحد ركائز التوظيف.	4.50	0.67	كبيرة جدا
2.	تطبق الادارة سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة في حال توفرت الجدارات المطلوبة لشغل الوظيفة.	4.19	0.64	كبيرة
3.	يتم الاعتماد على فترة التجربة لتثبيت الموظفين الكفاء،	4.17	0.66	كبيرة
4.	لدى القائمون على عملية الاختيار (المؤهلات والخبرات والقدرات) الكافية.	4.00	0.74	كبيرة
5.	اختيار المرشحين يتم وفقاً لمبدأ الجدارة (الكفاءة) في التعيين.	3.98	0.68	كبيرة
6.	تلجأ البنوك للإستقطاب للمهارات نوعية غير متوفرة لديها.	3.96	0.74	كبيرة
7.	يتم الالتزام بمعايير موضوعية في عملية الاختيار.	3.95	0.73	كبيرة
8.	يقدم البنك الحوافز للحفاظ على المتميزون (الكفاءات والقدرات) من الموارد البشرية.	3.85	0.74	كبيرة
9.	يتم التركيز في عملية الإختيار على من لديهم روح التحدي والابداع	3.85	0.80	كبيرة
10.	يتم الاستعانة بمعرفين (داخليين و/أو خارجيين) لاستقطاب الموارد البشرية.	3.77	0.81	كبيرة
11.	يتم الاعتماد على الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف.	3.70	1.01	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>3.99</b>	<b>0.46</b>	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال الاختيار والتعيين كانت الفقرة التي تنص على (يتم الاعتماد على المقابلات كأحد ركائز التوظيف)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.50)، وبدرجة تقدير كبيرة جدا، وانحراف معياري (0.67)،

ويغسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينه الدراسه من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يتركون أهمية المقابلات كأحد ركائز عماليات الإختيار والتعيين من قبل إدارة البنك فهم بلمسون أن بالمقابلة يقوم البنك في الحصول على المعلومات اللازمة من الشخص المقابل وماذا سيستفيد البنك من مهاراته وقدراته ومؤهلته ومدى المطابقة مع الأهداف التي يريد البنك تحقيقها، كذلك يتم التعرف من خلال المقابلة على واجبات العمل المهنية، وبالتالي فإن توفر الخبرة والمهارات والقدرات لدى العاملين تمكينهم من مواجهة وتغليل أي علبات قد تكنف العمل، والنظر الى العمل المتميز والمبدع.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة التي نقص على (يتم الاعتماد على الامتحانات الكتابية كأحد ركائز التوظيف) حظيت باقل متوسط حسابي والذي كان (3.70)، وبدرجة كبيرة وبانحراف معباري (1.00)، وهذا المتوسط جيد بالمستوى العام، ويعزو الباحث السبب في إنخفاض الإجابة تعود الى أن في بنك القدس يستقطب الكفاءات لا سيما العاملة في نفس القطاع بوسائل متعددة سواء اعتماد سياسه التوظيف الداخلي أو الاستقطاب من مؤسسات أخرى مقرون ذلك بحوافز إضافية وكيرها من الطرق لمتبعة، ولكن كل ذلك لا يعني أن سياسات التوظيف والاختيار والتعيين في بنك البنوك ولا سيما بنك لقدس لا تتبع إجراء الإمتحانات الكتابية للتعيين، فالإمتحانات الكتابية هي إحدى طرق الإختيار والتعيين ومن خلالها يتم إكتشاف الحصييلة المعرفية والعلمية للمنقدمين وربط ذلك بمؤهلاتهم العلمية وتحصيلهم العلمي، كذلك تبيان الصفات والمؤهلات لشاعلي الوظائف وصولاً لإنتقاء أفضل المتقدمين، وبالتالي فإنه وبلا شك فإن للإختبارات الكتابية أهمية ودور ليس بالقليل في نجاح ادارة الموارد البشرية في البنوك على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتحقيق الغاية من التوظيف بكفاءة وفاعلية، الامر الذي يساعدها في توظيف احتياجات من الموارد البشرية .

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (2.4) الخاص بمجال الاختيار والتعيين في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.99) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معباري (0.46)، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الدور الهام والحيوي للاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس، حيث أن بنك القدس يركز على الحصول على أفضل العناصر البشرية المتمتعة بالمهارات والخبرات والقدرات للنهوض ببنك القدس لملء الشواغر الوظيفية من خلال تحديد اسلوب وطريقة برامج الاستقطاب وتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول عليها، والمفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف على أساس الجدارة والاستحقاق الأمر الذي سينعكس على اداء البنك وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وهذا يتفق مع دراسة بركاني وشرقي

(2015) التي أكدت على دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، والتي أسفرت الى أن الموارد البشرية الكفوة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار في المنافسة، وان اهم التطورات والتغيرات الحاصلة في المجتمع الانساني كانت نتيجة التطور في الكفاءات البشرية.

#### 2.1.2.4. مجال التدريب.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع التدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟". للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال التدريب في بنك القدس، والجدول رقم (3.4.أ-ب) يوضح ذلك. جدول (3.4-أ): إجابات المبحوثين واقع التدريب في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الفصل الثالث: دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين

الترتيب	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يخصص البنك موازنة سنوية كافية للبرامج التدريبية.	4.19	0.59	كبيرة
2.	يشمل التدريب جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في البنك.	4.17	0.66	كبيرة
3.	يحدد البنك بشكل دوري الاحتياجات التدريبية للعاملين	4.08	0.73	كبيرة
4.	يركز البنك على زيادة (معارف ومهارات) الموظفين من خلال التدريب.	4.03	0.74	كبيرة
5.	يربط البنك برامج التدريب بطبيعة الوصف الوظيفي للموظفين.	4.01	0.77	كبيرة
6.	يتم تقديم التدريب من قبل (كفاءات وخبرات) متخصصة.	4.00	0.67	كبيرة
7.	يتم استخدام معايير محددة في ترشيح الموظفين للتدريب.	3.98	0.68	كبيرة
8.	يقيس البنك رضا الموظفين عن البرامج التدريبية التي ينفذها.	3.93	0.69	كبيرة
9.	يتم متابعة أداء الموظف أثناء عملية التدريب.	3.87	0.81	كبيرة
10.	يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب مع مستوى جدارة الموظف	3.80	0.90	كبيرة
11.	يهتم البنك بتحليل آثار البرامج التدريبية (المباشرة وغير المباشرة).	3.79	0.54	كبيرة

الترتيب	مجال التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
12.	يتم تقييم أداء الموظف بعد عملية التدريب.	3.75	0.84	كبيرة
13.	يتوفر لدى الادارة معلومات كافيته عن مستوى الاداء الحالي للعاملين.	3.75	0.71	كبيرة
14.	يتم ارسال الموظف الى دورات تدريبية خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك.	3.45	0.96	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>3.91</b>	<b>0.44</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج جدول (1.3.4-ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال التدريب كانت الفقرة التي تنص (يخصص البنك موازنة سنوية كافية للبرامج التدريبية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري (0.14)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يلمسون ما تقدمه إدارة الموارد البشرية في البنك من تخصيص موازنة سنوية كافية للقيام بالدورات التدريبية اللازمة للكوادر البشرية في البنك لدعم العاملين في تطوير معارفهم، ومهاراتهم، وأساليب عملهم، وتعزيز خبراتهم التي هي نتاج ممارسة حقيقية وتطبيق عملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن في العمل المصرفي.

كما ونجد من جدول (3.4-أ-ب) أن الفقرة التي تص على (يتم ارسال الموظف الى دورات تدريبية خارجية متخصصة إذا تطلب الأمر ذلك) حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.91)، وبدرجة كبيرة وبانحراف معياري (0.96)، ومع أن هذا المتوسط جيد في المستوى العام إلا أن هذه الفقرة جاءت بأقل متوسط ويفسر الباحث السبب في مستوى الاستجابة لدى افراد عينة الدراسة على هذه الفقرة بسبب أن اغلب البنوك تلجا الى اعتماد التدريب الداخلي كأولوية ولكن هذا لا يعني ولا يقلل من فرص قيام إدارة الموارد البشرية في بنك القدس الى إرسال أي موظف للحصول على دورات تدريبية خارجية غير متوفرة في السوق المحلي.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (3.4-أ-ب) الخاص بمجال التدريب في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.44)، ويفسر الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة يلمسون ما يقوم به البنك من إيلاء أهمية بالغة للتدريب كأحد المجالات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في بنك القدس من أجل تحديد الفجوة التدريبية التي تستطيع من خلالها البنوك وضع برامجها التدريبية التي تسهم وبشكل مباشر في تحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات العاملين في بنك القدس وصولاً الى تحسين ادائه المؤسسي. وهذا يتفق مع دراسة عبد العال (2018) والتي أكدت على دور اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظات غزة واثرها في تحقيق الجودة الشاملة، كذلك تتوافق مع دراسة فغولي واحجار (2017) في التأكيد على دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين اداء المؤسسة الاستشفائية وما توصلت اليه من أن الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين كما انها تمثل احد اهم الموارد الاستراتيجية والاساسية، كذلك تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجية التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد

وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية وضعف ايمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب **3.1.2.4. مجال تقييم الأداء.**

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع تقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس؟". للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير المجال تقييم الأداء في بنك القدس، والجدول رقم (4.4.أب) يوضح ذلك. جدول (4.4-أ): إجابات المبحوثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم نقاش الموظفين في نتائج تقييم ادائهم.	4.14	0.64	كبيرة
2.	يتم تقييم الموظف في ضوء تحقيق الاهداف السنوية.	4.06	0.74	كبيرة
3.	يضمن البنك للموظفين حق الاعتراض على تقييم ادائهم.	4.03	0.80	كبيرة
4.	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييمهم النهائية.	4.01	0.91	كبيرة
5.	يتم التعامل مع عملية التقييم بايجابية كفرصة لتلقي الملاحظات.	3.95	0.68	كبيرة
6.	يقوم البنك باجراء تقييمات دورية للأداء.	3.95	0.68	كبيرة
7.	توضح عملية التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموظف.	3.91	0.77	كبيرة
8.	يتميز نظام تقييم الأداء الحالي بالشفافية.	3.88	0.76	كبيرة

جدول (4.4-ب): إجابات المبحوثين حول واقع تقييم الأداء في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	مجال تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
9.	يسهم نظام تقييم الأداء في تعزيز المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	3.82	0.75	كبيرة
10.	يستخدم تقييم أداء الموظفين السنوي كأساس للحوافز من (ترقيات، مكافآت، تحسين، وتطوير مهارات وقدرات،....).	3.70	0.87	كبيرة
11.	يقوم المشرف بتحديد التوقعات الإيجابية المستقبلية لأداء الموظف.	3.64	0.83	كبيرة
12.	يتم منح زيادة سنوية متساوية للموظفين.	3.54	1.00	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>3.89</b>	<b>0.52</b>	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (4.4.أب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال تقييم الأداء كانت الفقرة التي تنص (يتم نقاش الموظفين في نتائج تقييم ادائهم)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبانحراف معياري (0.64)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة في بنك القدس سواء أكانوا مدراء أو نواب يولون عمليات تقييم الأداء وخاصة في هذا القطاع الواعد والحيوي في فلسطين، حيث أن نموذج تقييم الأداء يعطي مؤشرات ومعايير لأداء كل وظيفة في لبنك في ضوء مراتب للتقييم مرتبطة بمؤشرات قياس ملموسة وقابلة للقياس مما يعطي مساحة ما بين معد التقييم والمقيم للنقاش حول مؤشرات النجاح لتعزيزها، ومواطن الضعف في الأداء لتلافيها، الأمر الذي يعطي عمليات التقييم الجدية ويزيد من رضا الموظفين في البنك ويعزز لديهم روح التفاني والانتماء والعمل المبدع، ويسهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس بالنهاية على الأداء العام في لبنك .

كما ونجد من جدول (4.4.أب) أن الفقرة التي تنص على (يتم منح زيادة سنوية متساوية للموظفين) حظيت بأقل متوسط حسابي والذي كان (3.54)، وبدرجة كبيرة وبانحراف معياري (1.00)، وبالرغم من أن المستوى العام لتقدير أفراد العينة من مدراء ونواب في بنك القدس على هذه الفقرة جيد بالمستوى العام إلا أنها جاءت أقل فقرة حظيت بالقبول العام يعود حسب وجهة نظر الباحث إلى أن الزيادات السنوية مرتبطة بالأداء المتميز، إذ لا يوجد زيادة سنوية ثابتة لكافة الموظفين وإنما تتم الزيادة حسب إنتاجية الموظف وسلوكياته المبدعة والمتميزة، ودرجة التميز هنا تختلف من موظف إلى آخر.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الواردة في الجدول رقم (4.4.أب) الخاص بمجال تقييم الأداء في بنك القدس أن قيمة المتوسط الحسابي العام على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.89) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.52) ويفسر الباحث ذلك الى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على الدور الفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مجال تقييم الأداء في بنك القدس، حيث أن البنك يقوم بإدارة ناجحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لديه بشكل يمكنهم من تحديد مدى قيامهم بواجباتهم الوظيفية وإسهاماتهم الملموسة في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل ومدى التقدم النوعي الملموس في إنجازاتهم لأعمالهم في ضوء المعايير المعدة مسبقاً لهذه العملية، الأمر الذي يقيس انتاجية الأفراد للوصول الى الأداء الفعال المبني على تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية في بنك القدس، وهذا يتوافق مع دراسة قريشي ومسغوني (2013) حول تسيير الكفاءات والاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

#### 4.1.2.4 . المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً:

يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (5.4) تبين أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية كانت بمتوسط حسابي كلي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41) وهذا يؤكد على الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية في بنك القدس، من خلال ما يقوم به البنك في إداره مواردها البشرية بكفائه واقتدار سواء بعمليات الاختيار والتعيين وما يتبعه من إجراءات خاصة بتأهيل الموظفين وتدريبهم وصولاً لقياس أدائهم وانتاجيتهم في العمل، كل ذلك مرده الى الاستراتيجيات القائمة في القطاع المصرفي عامه وبنك القدس خاصة

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	مجال الاختيار والتعيين	3.99	0.46	كبيرة
2.	مجال التدريب.	3.91	0.44	كبيرة
3.	مجال تقييم الأداء.	3.89	0.52	كبيرة
	الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية	3.93	0.41	كبيرة

تركز على إختيار أفضل العناصر البشرية وتأهيلها والمحافظة عليها مما ينعكس على زيادة قدرة البنك على العمل المبدع وجذب مزيدا من العملاء للحصول على خدمات مصرفية بسهولة ويسر هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز ولاء وإنتماء الموظفين العاملين وتحسين انتاجيتهم وتعظيم الارباح مما يحافظ على نجاح البنوك وتطورها ويعزز من قدرتها على تحقيق اهدافها وزيادة ارباحها، ويتفق ذلك مع دراسة بركاني وشرقي (2015) التي أكدت على دور ادارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية، والتي أسفرت الى أن الموارد البشرية الكفؤة تعتبر من اهم موارد المنظمة التي تضمن لها البقاء والاستقرار في المنافسة.

#### 2.2.4. الجدارات المتبناه في بنك القدس .

#### 1.2.4 جدارة التوجه الإستراتيجي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع جدارة التوجه الاستراتيجي المتبعة في بنك القدس؟. للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول رقم (6.4.أ.ب) يوضح ذلك .

جدول (6.4.أ): إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال جدارة التوجه الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يوجد اجراءات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة).	4.08	0.60	كبيرة
2.	تسهم هذه الجدارة بتطوير أساليب العمل.	4.04	0.45	كبيرة
3.	تدعم هذه الجدارة التنسيق بين المستويات الادارية بالبنك لتحقيق الاهداف.	4.04	0.49	كبيرة
4.	يوجد سياسات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة)	4.03	0.62	كبيرة
5.	تسهم هذه الجدارة في توفير (الامكانيات المهارات والخبرات) التي يصعب تقليديها.	4.01	0.55	كبيرة
6.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار الفرص الممكنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	4.00	0.57	كبيرة
7.	تسهم هذه الجدارة في تنفيذ البرامج التي تخدم شرائح المجتمع.	4.00	0.44	كبيرة
8.	يأخذ المسؤول المباشر بعين الاعتبار تأثير (السياسات الحالية، والعمليات، وطرق العمل) بالتطورات المستقبلية.	4.00	0.54	كبيرة
9.	يستخدم النظام الالكتروني لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل.	3.96	0.67	كبيرة

جدول (6.4.ب): إجابات المبحوثين حول واقع جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجال جدارة التوجه الإستراتيجي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير
10.	يراجع المسؤول المباشر إجراءات العمل بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية.	3.93	0.51	كبيرة
11.	تساهم ورش العمل في فهم طبيعة العمل المصرفي بما يواكب متطلبات السوق.	3.91	0.66	كبيرة
12.	يوفر لنا البنك مجال واسعاً لطرح وجهة نظرنا حول قضايا العمل.	3.74	0.78	كبيرة
13.	يتم تزويدنا بتغذية راجعة حول (مقترحاتنا ومشاكلنا وشكاويتنا)	3.69	0.73	كبيرة
14.	يدرك جميع الموظفون في البنك (رؤية ورسالة) البنك بنفس الدرجة.	3.53	0.80	كبيرة
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>		<b>3.92</b>	<b>0.38</b>	<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجدول (6.4.أ.ب) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس، كانت الفقرة والتي تنص على (يوجد اجراءات واضحة ذات تسلسل منطقي لأداء العمل (بفاعلية وكفاءة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.08)، وبإنحراف معياري قدره (0.60)، ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن أفراد العينة من المدراء العاملين في بنك القدس ونوابهم يؤكدون على وجود إجراءات واضحة بتسلسل منطقي لأداء أعمالهم، حيث أن هذه العملية مهمة جداً في القطاع المصرفي لتوجيه المسار الذي ينبغي اتباعه لإتمام العمليات المصرفية وفق خطوات تفصيلية تمر بها المعاملات من أجل التأكد من أن العمليات المصرفية تعالج بالطريقة المثلى للوصول الى مخرجات كفوءة بعيدة عن أي أخطاء، لأن أي خطأ مصرفي قد يؤدي الى فقدان الأموال وبالتالي سيؤثر بالسلب على سمعة البنك، إذ لا مجال للتجربة والخطأ هنا، وإنما تتم العمليات وفق منهج تسلسلي علمي قائم على إجراءات محوسبة واضحة ومحددة كفوءة وفعالية ومنسجمة مع تعليمات سلطة النقد الفلسطينية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (6.4.أ.ب) على المجال الخاص بجدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس أن الفقرة التي حظيت بادننى درجات الاستجابة والتي تنص على (يدرك جميع الموظفون في البنك (رؤية ورسالة) البنك بنفس الدرجة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة وبإنحراف معياري (0.80) حيث ان هذه

أفراد عينة الدراسة من المدراء ونوابهم في بنك القدس يدركون أن هناك تفاوت فيما بين الموظفين حول إدارتهم لرؤية ورسالة البنك، وهذا التفاوت منطقي حيث أن الدرجات الوظيفية والمسئوليات الوظيفية تختلف ما بين موظف وآخر وبالتالي فإن إدراك العاملين في هذا الموضوع يتخلف من موظف إلى آخر على الرغم من أن البنك يوفر حصيلة معرفية من خلال نشر رؤية ورسالة البنك على جميع الموظفين لتكون بوصلة لربطها بالأهداف التي يجب تحقيقها وفق الخطط التنفيذية لكل إدارة على حدة، والتي يسعى جميع العاملون في البنك على تحقيقها في ضوء توجهات البنك المستقبلية وتوافق ما ورد أعلاه دراسة فعولي وأحجار (2017) في التأكيد على دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية وما توصلت إليه من أن الكفايات البشرية هي جملة من المعارف والسلوكيات التي يمتلكها الفرد المستعملة في الميدان بغية تحقيق هدف معين كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الاستراتيجية والاساسية.

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (6.4) تبين أن الدرجة الكلية لمجال جدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.92) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.38) وهذا يؤكد على الأهمية الكبيرة لهذه الجدارة في بنك القدس حسب إستجابات المبحوثين من المدراء ونوابهم فهم يؤكدون على ما يقوم به بنك القدس في القيام بالإجراءات الإدارية الكفيلة لسير العملية المصرفية بكل كفاءة وفعالية وبما يسهم بشكل كبير في سير العمل من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية مقرونة بالمهارات والخبرات المتميزة لسير العمل وصولاً لتحقيق أهداف البنك الإستراتيجية بشكل يخدم توجهات البنك المستقبلية وصولاً للأداء المتميز، وهذا يتفق مع دراسة الهسي (2015) التي أكدت على أهمية التحالفات الاستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة، وإلى الاهتمام الكبير من قبل إدارة لجمعيات في قطاع غزة بتطبيق عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية والتي تتمثل في الرؤية المشتركة، الاتصال، رضا المستفيدين بدرجات متساوية، كذلك يتفق مع دراسة (Amandus, et, al 2018) حول الكفاءة وتحفيز الانجاز في تحسين أداء المعلم، والتي أظهرت أن تطوير الكفاءة سينعكس بشكل ايجابي على أداء معلمي الصفوف الثانوية، كما أظهرت الدراسة أن قدرة ورغبة المعلمين في الاستمرار في التعلم والتطور والابداع والابتكار داخل وخارج المدرسة يمكن أن يزيد من كفاءتهم، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

### 1.2.4 الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على 'ما واقع الجدارات القيادية بإدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين؟'. للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك .

جدول (7.4): إجابات المبحوثين حول الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس مرتبة تنازلياً:

الترتيب	مجالات الجدارات القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1.	يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه (المهني والإنساني).	4.25	0.54	كبيرة جداً
2.	يفوض المدير جزء من صلاحياته للموظفين لتسهيل العمل.	4.12	0.66	كبيرة
3.	يعمل المدير على تحفيز الموظفين.	4.09	0.59	كبيرة
4.	هناك توزيع مهني فعال (للأدوار والمسؤوليات) في البنك.	4.08	0.60	كبيرة
5.	يحدد المدير أهداف العمل المطلوبة (بكفاءة وفاعلية).	4.08	0.60	كبيرة
6.	إدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين بشكل يساعد على تحقيق أهداف البنك.	4.04	0.55	كبيرة
7.	تهتم إدارة البنك بتطوير الموظفين كونهم رأسمالها الحقيقي.	4.01	0.58	كبيرة
8.	تعمل الإدارة بجد على زيادة تمكين الموظفين.	4.01	0.55	كبيرة
9.	يشرك المدير موظفيه في وضع أهداف الدائرة.	4.01	0.77	كبيرة
10.	تسهم هذه الجدارة على خلق قيادات إدارية داعمة لتحقيق أهداف البنك.	4.00	0.54	كبيرة
11.	يمتلك المدير قدرات عالية تمكنه من (حل المشكلات ومواجهة الأزمات).	4.00	0.51	كبيرة
12.	يتيح البنك الفرصة لموظفيه لاستثمار معرفتهم في التطور.	3.91	0.60	كبيرة
13.	يشجع البنك على تحويل التحديات إلى فرص للتعلم وصولاً للأداء المتميز.	3.90	0.64	كبيرة
14.	يطرح الموظف أفكار (إبداعية ومبتكرة) لتطوير العمل.	3.82	0.64	كبيرة
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>4.02</b>	<b>0.43</b>	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول مجال الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس فلسطين ، كانت الفقرة والتي تنص على (يشكل المدير قدوة لموظفيه في سلوكه (المهني والإنساني)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.25)، وبانحراف معياري قدره (0.54)، حيث أن أفراد عينة الدراسة

من المدراء نوابهم يؤكدون على ما يقوم به بنك القدس من صقل مهارات وقدرات الموظفين بمهارات مهنية متخصصة تدعم توجهات البنك الإستراتيجية وصقل مهاراتهم المهنية لتواكب توقعات ومتطلبات النظام المصرفي ليكونوا قادرين على القيام بأعمالهم في بيئة عمل محفزة تنمي الإبداع والتميز بينهم للحصول على مخرجات أدائية وفق ممارسات مصرفية فضلى تحقق الكفاءة والفعالية في العمل .

كما يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول (7.4) على المجال الخاص لمجال الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس فلسطين أن الفقرة التي بأقل متوسط حسابي كانت الفقرة التي تنص على (يطرح الموظف أفكار "إبداعية ومبتكرة" لتطوير العمل)، حيث بلغت قيمة لمتوسط الحسابي لها (3.53) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.80) وهذه التقدير جدي بالمستوى العام ويدفع بالباحث الى القول بأنه بنك القدس يضع جل إمكانياته المادية والبشرية في دعم الأفكار المبدعة والمبتكرة لدى العاملين فيه، وصقلهم بمهارات مرتبطة بتوجهات البنك الإستراتيجية من خلال الحصول على ميزة تنافسية قادرة على اكتشاف خدمات مصرفية جديدة او تطوير في أساليب العمل المصرفي الحالية والسعي الدائم للحصول على حلول إبداعية خلاقة لأي من المعوقات التي تواجه البنوك بشكل عام وبنك القدس بشكل خاص، وذلك بما يتناسب والسياسات المصرفية محلياً واقليمياً ودولياً.

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (7.4) تبين أن الدرجة الكلية لمجال الجدارات القيادية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين كانت بمتوسط حسابي كلي (4.02) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري (0.43)، وهذا يؤكد على الأهمية لكبيرة لهذه الجدارة في بنك القدس حيث أن افراد عينة الدراسة يؤكدون على قيام بنك القدس بدعم الموظفين على كافة الأصعدة وبالأخص التركيز على تطوير روح القيادة لدى الموظفين في جو ديمقراطي قائم على تفويض الصلاحيات والتوزيع المهني المبني على معايير دولية في توزيع العمل بين الموظفين وإداراتهم لتحقيق أفضل الممارسات المصرفية في بيئة معرفية منفتحة على الجميع ومحفزة قادرة على تذييل العقبات وتحويل التهديدات والمعوقات الى فرص نجاح مما يدعم ويعزز موقع لبنك التنافسي ويزيد من فرص التوسع وزيادة الأرباح ويحقق رغبات وحاجات العملاء المختلفة، وتوافق ما ورد أعلاه دراسة خالدي وخلفي (2017) حول دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات، كما تتفق مع دراسة (Agha & Alrubaiee, 2011) حول تأثير الكفاءات الجوهرية على المزايا التنافسية والادارة المنظمي، بأبعادها الثلاث (الرؤية المشتركة والتعاون والتمكين)، وأسفرت الى وجود تأثير قوي وإيجابي للكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والادارة التنظيمي للشركات المبحوثة، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم

الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكانت الممارسات الخاصة بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة.

#### 4.1.2.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة المتعلقة بالجدارات المتبناة في بنك القدس .

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الاستجابة للمبحوثين على مجالات الدراسة المتعلقة بالجدارات المتبناة في بنك القدس مرتبة تنازليا:

الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	مجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين	4.02	0.43	كبيرة
2	مجال جدارة التوجه الاستراتيجي	3.92	0.38	كبيرة
	الدرجة الكلية للجدارات	3.97	0.38	كبيرة

كما يتضح من إجابات المبحوثين من خلال الجدول السابق رقم (8.4) تبين أن الدرجة الكلية للجدارات المتبناة في بنك القدس كانت بمتوسط حسابي كلي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.38)، وهذا يؤكد على الدور الهام الذي تؤديه هذه الجدارات في زيادة قدرة البنوك ولا سيما بنك القدس على التطوير والتحديث، وتعزيز ولاء العاملين وصولاً للأداء المتميز وبما يتواءم مع متطلبات الأداء والجودة المصرفية المطلوبة التي يطلبها العملاء وطموح البنوك في التوسع والنمو وصولاً للحصول إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء أفراد أو شركات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم مقارنة مع المؤسسات المصرفية الأخرى، وهذا يتوافق ما توصل إليه نزال (2014) حول أهمية دور الكفايات في تحقيق ربحية الجهاز البنكي في فلسطين من وجهة نظر الإدارات العليا للمصارف، كما تبين أن مستوى تبني متغيرات نموذج كفاية الجودة في المجتمع قيد الدراسة كانت مرتفعة إلا أن عناصره ومجالاته تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة، كما انعكس نتائج تحليل الانحدار وجود دور كبير للكفايات في تحقيق ربحية الجهاز المصرفي العامل في فلسطين، كما تتعارض مع دراسة (Azmi, 2010) حول الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، والتي توصلت إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلاها في تطبيق مفهوم الجدارة

### 3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 1.3.4 : الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

وهذه الفرضية هي إجابة مبدئية لسؤال الدراسة السادس والذي ينص هل هناك علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين؟".

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الموارد البشرية وبين تعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين دور إدارة الموارد البشرية وبين تعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجداريات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.774**	معامل ارتباط بيرسون	دور إدارة الموارد البشرية
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (9.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.774\*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجداريات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويبدو أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام الذي يقوم به بنك القدس في إدارة الموارد البشرية من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية وتأهيلها وتدريبها والمحافظة عليها الأمر الذي ينعكس وبشكل ملموس على قدرة البنك على القيام بدوره المطلوب وفق إجراءات عملة واضحة ومتسلسلة مبنية على أهدافه الاستراتيجية وقدرته على التوسع والنمو في إطار سياساتي قائم على مجموعة من الممارسات الناجحة في تطوير الكادر البشرية وتنمية الإبداع والابتكار، الأمر الذي يساعد البنك على تعزيز وضعه التنافسي في

السوق والسعي الدائم لتحقيق مستويات متطورة من الاداء المتميز والتطلعات المستقبلية التطويرية المبنية على إختيار أفضل البدائل المتاحة للمبينة لخدمة البنك من جهة وخدمه أهداف العاملين فيه من جهة أخرى، وتوافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تائيرا ايجابيا على الجدارات، كما تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجيات التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية ومديري التدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى البنك وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

#### 1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك :

جدول (10.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.849**	معامل إرتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (10.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي ( $0.849^*$ ) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك

العاملة في لمستين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة الدور الهام الذي توديه إجراءات الإختيار والتعيين في بنك القدس حيث أن الإختيار الأمثل للموارد البشرية في بنك القدس يمكّن إدارة الموارد البشرية فيه من الحصول على أفضل الأفراد لشغل الوظائف من خلال تطبيق إجراءات مثلى لشغل الوظائف سواء بالمقابلات والاختيارات الكتابية والتحقق من التطابق التام بين المؤهلات العلمية والمهارات التي يتمتع بها طالبي الوظائف مع شروط شغل الوظيفة وبطاقة الوصف الوظيفي، وبالتالي الحصول على العناصر البشرية ذات الكفاءة عالية قادرة على تحقيق أهداف البنك في ضوء تمتع الأفراد بجدارات استراتجية وتطويرية مبنية على سياسات وتوجهات مبدعة ومبتكرة، الامر الذي ينعكس على قدرة البنك في تحقيق أهدافه وغاياته المصرفية، وتوافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات.

#### 2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين .

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال الإختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك :

جدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.623**	معامل إرتباط بيرسون	التدريب
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

في البنوك العاملة في فلسطين.

البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (11.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي  $(0.623^*)$  ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة الدور الهام الذي يقوم به بنك القدس في تطبيق استراتيجية تدريبية نسجمة مع سياساته المصرفية وبما يحقق أهدافه المأموله من خلال إكساب العاملين في البنك لمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة المهام الوظيفية، بالإضافة الى مساهمته التدريب في تنمية القدرات الإتجاهات السلوكية للعاملين وحل أي مشكلات قد تواجه سير العمل الأمر الذي يزيد من تعزيز جدارات التوجه الإستراتيجي وجدارات التطوير بتعزيز أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية والابداع والتفويض، ومواكبة التطورات في بيئة العمل المصرفي، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العال (2018) حول وجود علاقة ارتباطية بين وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين اساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة، كذلك توافقت مع دراسة دهام (2016) حول تنمية الكفاءات واثرها على الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، والتي توصلت الى ان كل من التدريب والتكوين والتطوير هي عمليات لزيادة وتنمية كفاءات الافراد في حين ان الميزة التنافسية التي تتسم بابداع والنجاح في الاداء الوظيفي من قبل الافراد يؤدي الى تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، كذلك توافق ذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه الى ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على الجدارات، كما تعارضت مع دراسة الزهراني (2012) حول استراتيجيات التدريب واثرها على الجدارات السلوكية للعاملين بالمصارف، والتي أسفرت عن وجود ضعف مشاركة مديري ادارة الموارد البشرية والتدريب في اعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى لبنك وعلى مستوى دوائرهم الوظيفيه وضعف ايمان الاداره العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.

#### 3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه "توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين التالي يوضح ذلك :

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين مجال تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية

تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية	Pearson Correlation	
0.717**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
0.000	مستوى المعنوية	
62	عدد أفراد العينة	

والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين.

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.717\*) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد قبول الفرضية، أي توجد علاقة طردية موجبه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الإدارية والقيادية في بنك فلسطين، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة لما يساهمه بنك القدس في تطوير إجراءات تقييم الأداء الوظيفي أولاً بأول من خلال قياس العاملين في القطاع المصرفي وفق مؤشرات قابلة للقياس في بيئة عمل محفزة مقرونة بإنتماء وظيفي وإنتاجية عالية مرتبطة بالقرارات الادارية الرشيدة التي تكون غايتها القيام بإجراءات التحديث والتطوير وتحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بأداء الموظفين ومدى قدرتهم على اتخاذ القرارات وانجاز المهام والمسؤوليات الخاصة بهم والتي تسهم في تحقيق أهداف القطاع المصرفي وتطوراته المبنية على التغذية المرجعية لجمهور العملاء متلقي الخدمات، وهذا يتوافق مع دراسة خالد و خلفي (2017) حول دور تنمية الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي والتي توصلت الدراسة الى أنه يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية على تميز ادائها وهذا من خلال تبنيها لسياسة تنمية كفاءاتها واصبحت تنمية الكفاءات في الوقت الراهن ضرورة حتمية وذلك لمواكبة التطورات من جهة ولمواجهة التغيرات المتسارعة من جهة اخرى، وان الاداء المتميز اصبح مطلب المستفيدين من الخدمة في مؤسسات التعليم العالي خاصة بعد زيادة الوعي بأهمية وضرورة التحسين المستمر لمجال التعليم، كذلك مع دراسة عبد الله (2015) حول إدارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، وما توصلت اليه ان بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (التعويضات، والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الابداع وايضا ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا على الجدارات، كذلك تتوافق مع دراسة (Putranto , et al.,2018) حول اثر الجدارات وبيئة العمل على اداء الموظفين من خلال التحفيز في مكتب

الهجرة، والتي اظهرت ان كفاءة الموظفين وجود بيئة مناسبة تؤثر بشكل ايجابي على اداء الموظفين، كما ان التأثير المباشر على كفاءة الموظف ينعكس ايجابا على الاداء من خلال تحفيز عمل الموظف اكبر من التأثير غير المباشر.

#### 2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فيدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجا، تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف .

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي

#### 1.2.3.4: الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير العمر

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير العمر، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجا تعزى لمتغير العمر ."

فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار :

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات افراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب العمر.

المتوسطات الحسابية			المحاور
اقل من 35 سنة	35-45 من اقل	45-55 من اقل	
3.71	4.06	3.98	إدارة الموارد البشرية
3.80	4.13	3.92	الجدارات الإدارية والقيادية

أظهرت بيانات جدول (13.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير العمر، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (14.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.418	2	.709	4.530	0.01
	داخل المجموعات	9.235	59	.157		
	المجموع	10.653	61			
الجدارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	1.225	2	.613	4.669	0.01
	داخل المجموعات	7.743	59	.131		
	المجموع	8.968	61			

لمتغير العمر.

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى أنه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير العمر" في جميع محاور الدراسة، وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.01)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.01) عند متغير العمر وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند (0.0520) وعليه تم رفض الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم العمرية لديهم مستويات متباينة في الحكم على ادارة الموارد البشرية وفقاً للعمر، اي أن هناك اختلاف في الفئات العمرية

مختلفة الآراء تجاه دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، سواء بما تقوم به إدارة الموارد لبشرية في بنك القدس من اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة من خلال الالتزام بمعايير موضوعية في عملية الاختيار وفقاً للمؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة لشغل الوظائف، وما يتبعه من قياس لتحديد الفجوة بين متطلبات العمل وشغل الوظائف وسد هذه الفجوة من خلال ما يقوم به لبنك من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في بنك القدس ورصد الموازنات الكافية وتصميم البرامج لتدريبية لرفد العاملين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم، كل ذلك يقاس من خلال تقييم الأداء الوظيفي لهم بشكل نعكس على انتاجيتهم ويكون ذلك أساساً لتطورهم المهني والمالي من خلال رصد الحوافز والمكافآت، كذلك وجد تباين في إستجابات أفراد العينة حول جدارات التوجه الاستراتيجي المتبعة في بنك القدس سواء بما يتبعة البنك من سياسات وإجراءات واضحة لأداء العمل بكفاءة وفعالية منسجمه مع ما يدركه العاملون في البنك من رؤية ورسالة البنك في بيئة عمل محفزة ومبدعة مبنية على مهارات قيادية متميزة في البنك قائمة على توزيع الأدوار والمسؤوليات وقدرة عالية في حل المشكلات والأزمات المصرفية، وعلية تم رفض الفرضية المفترضة والأخذ بالفرضية البديلة .

وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المجالات تم إجراء اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير العمر، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار .  
جدول (15.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير

متغير العمر	أقل من 35 سنة (3.71)	35-أقل من 45 (4.06)	45-أقل من 55 سنة (3.98)
أقل من 35 سنة (3.71)	--	-0.35034-	*-0.27000-
35-أقل من 45 (4.06)	--	--	.08033
45-أقل من 55 سنة (3.98)	--	--	--

العمر تبعا لمحور دور إدارة الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (15.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في محور إدارة الموارد البشرية تبعا لمتغير العمر ، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين أقل من خمسة وثلاثون عاماً وبين الأفراد الذين أعمارهم تزيد عن خمسة وأربعون لصالح الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن الخمسة وأربعون عاماً حيث كان المتوسط الحسابي أعلى وبقيمة (3.98)، أي أن الفئة العمرية الأقل هي أقل ايجابية من الفئات الأكبر وقد

يكون ذلك ناجم عن انه كلما زاد العمر زاد النصب فزادة ايجابية الرأى اتجاه ادارة الموارد البشرية .

جدول (16.4): نتائج اختبار (Scheffe) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير العمر تبعاً لمحور الجدارات الإدارية والقيادية.

متغير العمر	أقل من 35 سنة (3.80)	35-أقل من 45 (4.13)	45-أقل من 55 سنة (3.92)
أقل من 35 سنة (3.80)	--	-.32268*	-.11584-
35-أقل من 45 (4.13)	--	--	.20685
45-أقل من 55 سنة (3.92)	--	--	--

يتضح من الجدول (16.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة في محور الجدارات الإدارية والقيادية تبعاً لمتغير العمر، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين أعمارهم ما بين أقل من خمسة وثلاثون عاماً وبين الأفراد الذين أعمارهم ما بين خمسة وثلاثون الى أقل من خمسة وأربعون لصالح الموظفين الذين ما بين الخمس والثلاثون الى أقل من خمسة وأربعون عاماً حيث كان المتوسط الحسابي أعلى وبقيمة (4.13) .

#### 1.2.3.4 الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ."

وهذه الفرضية هي إجابة مبدئية لسؤال الدراسة السابع والذي ينص هل "هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ."

فقد تم إجراء اختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار :

جدول (17.4): نتائج اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بكالوريس	59	3.9436	.42319	.675	60	0.50
	ماجستير فأعلى	3	3.7759	.30422	.911	2.412	
الجدارات الإدارية والقيادية	بكالوريس	59	1.5947	.15631	.725	60	0.47
	ماجستير فأعلى	3	1.5286	.05151	1.834	4.279	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (17.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً "تعزى لمتغير المؤهل العلمي" في جميع محاور الدراسة .

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.50)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على الدور الفاعل على الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك فلسطين حيث أن إجراء المقابلات لشغل المرشحين لشغل الوظائف في ضوء معايير مبنية على أعلى من لديهم روح التحدي والابداع وأنتقاء أفضل المتقدمين، وما يقوم به البنك أيضاً من اعداد برامج تأهيلية وتدريبية لزيادة المعارف والخبرات المصرفية للوصول الى أداء متميز يقاس من خلال معايير موضوعية وشفافية ضمن مؤشرات قابلة للقياس، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة .

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية الجدارات الإدارية والقيادية (0.353)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم لديهم تجاه أهمية الدور الذي يقوم به بنك القدس من التمسك بالتوجهات الإستراتيجية بإتباع مراجعة شاملة منسجمة مع الخطة الإستراتيجية لبنك وينفرع عنها خطط تنفيذية ضمن فترات زمنية ومؤشرات قياس آخذة بعين الاعتبار تأثير لسياسات والعمليات وطرق العمل المصرفية بالتطورات المستقبلية للقطاع المصرفي، كل ذلك يعزز من خلال قيام البنك بتمكين العاملين فيه بتعزيز سلوكهم الإنساني والمهني وتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام بكفاءة وفعالية وبما يحقق توجهات وأهداف البنك الإستراتيجية وتوسعاته لأنشطته وبرامجه التطورية المستقبلية، وبما يحقق ويعظم من أرباحه

ويحقق له وفورات مالية ويقلل من نفقاته التشغيلية والعمل بكفاءة عالية ضمن بيئة عمل مؤسسية، وعليه تم قبول الفرضية الصفرية المفترضة.

#### 1.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

جدول (18.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	مدير	31	3.8132	.41014	2.391	60	0.02
	نائب مدير	31	4.0577	.39495	2.391	59.91	
الجدارات الإدارية والقيادية	مدير	31	1.5710	.17157	1.054	60	0.29
	نائب مدير	31	1.6120	.13238	1.054	56.37	

الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير المسمى الوظيفي.

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (18.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي "في محور إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في محور الجدارات الإدارية والقيادية .

تبين نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال إدارة الموارد البشرية (0.02)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيم أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم رفض الفرضية، وكانت الفروق لصالح نواب المدراء ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد

العينة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية في بنك القدس لديهم مستويات متباينة حول ما يقوم به البنك من دور كبير لإدارة الموارد البشرية سواء بإستقطاب أفراد ذوي مهارات متميزة، إضافة الى ما تقوم به إدارة البنك من تطبيق سياسة التوظيف الداخلي في شغل الوظائف الشاغرة على مستوى الأقسام والدوائر حال توفرت الجدارات المطلوبة لشغلها مقرونة بتدريب الكادر سواء داخلية أو خارجيا والقيام بإجراءات المتابعة والتقييم لتعزيز المنافسة الإيجابية للعاملين وعليه تم رفض الفرضية الصفرية المفترضة وتم الأخذ بالفرضية البديلة .

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الجدارات الإدارية والقيادية (0.29)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يؤكدون على الدور العديد من الممارسات التي يتبها بنك القدس سواء بما يقوم به من عقد ورش العمل لمواكبة العمل المصرفي وما تسفر عنه من مقترحات تطويرية، إضافة الى قيام البنك بإشراك العاملين في وضع الأهداف والمشاركة في معالجة المشكلات ووضع الحلول البديلة، وتمكين الموظفين العاملين لخلق قيادات فاعلة وداعمة لتحقيق اهداف البنك، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

#### 1.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة ."

فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:  
جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				
15 سنة فأكثر	10 - أقل من 15	5 - أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
3.92	3.98	3.90	3.94	إدارة الموارد البشرية
.563	.633	.593	.553	الجدارات الإدارية والقيادية

أظهرت بيانات جدول (19.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة .

جدول (20.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.071	3	.024	.130	0.94
	داخل المجموعات	10.582	58	.182		
	المجموع	10.653	61			
الجدارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	.045	3	.015	.625	0.60
	داخل المجموعات	1.390	58	.024		
	المجموع	1.435	61			

لمتغير سنوات الخبرة.

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (20.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة .

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال ادارة الموارد البشرية (0.94)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.60) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) وعليه تم قبول الفرضية، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الوعي تجاه ما يقوم به بنك

القدس من اختيار الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الجدارة في التعيين ضمن المرشحين الذين لديهم روح من التحدي والإبداع وقياس دورهم والحاقهم بعد التعيين ببرامج تدريبية لزيادة مهاراتهم وتقييمهم ضوء تحقيق الاهداف السنوية المحددة القادرة على قياس التوقعات الايجابية المستقبلية لاداء الموظفين في ضوء سياسات واضحة، إجراءات سلسلة مبنية من خلال أنظمة إلكترونية ذات جودة عالية مع منح الأفراد العاملين في البنك بفرص للتعلم وصولاً للأداء المتميز، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة.

#### 1.2.3.4. الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بمتغير نطاق الإشراف

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير نطاق الإشراف والتي تنص على "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجاً تعزى لمتغير نطاق الإشراف".

فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار :  
جدول (21.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات

المتوسطات الحسابية			المحاور
10 موظفين فأكثر	5- أقل من 10	أقل من 5 موظفين	
4.00	3.91	3.81	إدارة الموارد البشرية
.583	8.53	.633	الجدارات الإدارية والقيادية

الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب نطاق الإشراف.

أظهرت بيانات جدول (21.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين بحسب متغير نطاق الإشراف، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة .

جدول (22.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير نطاق الإشراف.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.213	2	.107	.602	0.55
	داخل المجموعات	10.440	59	.177		
	المجموع	10.653	61			
الجدارات الإدارية والقيادية	بين المجموعات	.015	2	.007	.311	0.73
	داخل المجموعات	1.420	59	.024		
	المجموع	1.435	61			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (22.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص انه 'لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $a \leq 0.05$ ) في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/ بنك القدس نموذجا تعزى لمتغير نطاق الإشراف" في جميع محاور الدراسة .

تشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال ادارة الموارد البشرية (0.55)، ولمجال الجدارات الإدارية والقيادية (0.73) عند متغير نطاق الإشراف وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ( $a \leq 0.05$ ) ، وعليه تم قبول الفرضية ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة على اختلاف نطاق الإشراف يولكون على ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء عمليات الاختيار للموارد البشرية بالتركيز التدقيق على المؤهلات والخبرات التي تنسجم مع متطلبات شغل الوظائف العادية في البنك، لدفع عجلة التطور والتوسع مما يساهم في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل ضمن بيئة تشاركية فعالة وتوسيع قاعدة العملاء وتلبية احتياجاتهم المصرفية، كل ذلك من شأنه أن يعكس الدور المباشر ندور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الإدارية والقيادية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 ملخص النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية في بنك القدس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.41)، كما أن الدرجة الكلية لمحور الجدارات المتبناة في بنك القدس كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.97) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.38).
2. بلغ المتوسط العام لمجال الاختيار والتعيين (3.99)، وانحرافه المعياري (0.46)، وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمجال التدريب (3.91)، وانحرافه المعياري (0.44)، وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لمجال تقييم الأداء (3.89)، وانحرافه المعياري (0.52)، وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين (4.02)، وانحرافه المعياري (0.43)، وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة إدارة وتطوير الموظفين (4.02)، وانحرافه المعياري (0.43) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لمجال جدارة التوجه الإستراتيجي (3.92)، وانحرافه المعياري (0.38)، وبدرجة تقدير كبيرة.
8. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.
9. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.
10. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.
11. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وتعزيز الجدارات الادارية والقيادية في بنك القدس.
12. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجدارات الادارية والقيادية في البنوك العاملة في فلسطين/

بنك القدس نموذجاً في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نطاق الإشراف)، كما تبين وجود فروق معنوية في تبعاً لمتغير (العمر، المسمى الوظيفي).

## 2.5 الاستنتاجات

تأسيساً على نتائج الدراسة يعرض الباحث الإستنتاجات التالية :

1. هناك دور كبير لإدارة الموارد البشرية في بنك القدس، من خلال ما يقدمه من إداره موارده البشرية بكفائه واقتدار سواء بعمليات الإختيار والتعيين وما يتبعه من إجراءات خاصة بتأهيل الموظفين وتدريبهم وصولاً لقياس أدائهم وانتاجيتهم في العمل، كل ذلك مرده الى الاستراتيجيات القائمة في البنوك ولا ميمما بنك القدس في العمل على إختيار أفضل العناصر البشرية وتأهلها والمحافظة عليها مما ينعكس على زيادة قدرة البنوك على العمل المبدع وجذب مزيداً من العملاء للحصول على خدمات مصرفية .
2. هناك دور كبير وأثر ملموس للجدارات الإدارية والقيادية المتبناء في بنك القدس من خلال ما تقوم به من زيادة القدرة على التطوير والتحديث، وتعزيز ولاء العاملين وصولاً للأداء المتميز وبما يتواءم مع متطلبات الأداء والجودة المصرفية المطلوبة التي يطلبها العملاء وطموح البنوك في التوسع والنمو للحصول إلى جذب أكبر عدد ممكن من العملاء سواء أفراد أو شركات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لهم مقارنة مع المؤسسات المصرفية الأخرى.
3. هنالك دور مباشر للاختيار والتعيين كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس بالحصول على أفضل العناصر البشرية المتمتعة بالمهارات والخبرات والقدرات للنهوض بالقطاع المصرفي بالطرق المنلى لملى الشواغر الوظيفية من خلال تحديد اسلوب وطريقة برامج الاستقطاب وتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، وتحديد مصادر الحصول عليها، والمفاضلة بين المرشحين للوظائف والاختيار من بينهم لشغل الوظائف على أساس الجدارة والاستحقاق الأمر الذي سينعكس على اداء البنك وتعظيم الأرباح وتحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
4. هناك دور مباشر للتدريب كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس في تحديد الفجوة التدريبية التي تستطيع من خلالها وضع برامج التدريبية التي تسهم وبشكل مباشر في تحقيق الموائمة بين قدرات ومهارات العاملين في القطاع المصرفي والمهام المطلوب تحقيقها من قبلهم، الامر الذي يعزز من قدرتهم على اداء مهامهم، وصولاً لتحقيق أهداف البنك في تقديم خدمات مصرفية متميزة لجمهور العملاء سواء أفراد أو شركات مما يزيد من حصة البنك

المصرفية وتمكنه من تحقيق المنافسة والسمعة السوقية في القطاع، وبالتالي تحقيق الأرباح، مما يدعم قدرة البنك على الابداع والتطور وصولاً الى تحسين ادائه المؤسسي.

5. هناك دور مباشر لتقييم الأداء كأحد مجالات إدارة الموارد البشرية في بنك القدس حيث أن البنك يعوم بإدارة ناجحة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين لديه بشكل يمكنهم من تحديد مدى قيامهم بواجباتهم الوظيفية وإسهاماتهم الملموسة في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وسلوكهم الوظيفي أثناء العمل ومدى التقدم النوعي الملموس في إنجازاتهم لأعمالهم في ضوء المعايير المعدة مسبقاً لهذه العملية، الأمر الذي يقيس انتاجية الأفراد للوصول الى الأداء الفعال المبني على تحسين نوعية وجودة الخدمات المصرفية في بنك القدس.

6. هناك دور كبير لجدارة التوجه الإستراتيجي في بنك القدس حيث يقوم البنك بسلسلة من الإجراءات الكفيلة لسير العملية المصرفية بكل كفاءة وفعالية وبما يسهم بشكل كبير بسير العمل من خلال توفير كل الإمكانيات المادية والبشرية مقرونة بالمهارات والخبرات المتميزة لسير العمل وصولاً لتحقيق أهداف البنك الإستراتيجية بشكل يخدم توجهات البنك المستقبلية وصولاً للأداء المتميز.

7. هناك دور كبير للجدارات القيادية والادارية في إدارة وتطوير الموظفين في بنك القدس في فلسطين من خلال قيام البنك بدعم الموظفين على كافة الأصعدة وبالأخص التركيز على تطوير روح القيادة لدى الموظفين في جو ديمقراطي قائم على تفويض الصلاحيات والتوزيع المهني المبني على معايير دولية في توزيع العمل بين الموظفين واداراتهم لتحقيق أفضل الممارسات المصرفية في بيئة معرفية منفتحة على الجميع ومحفزة قادرة على تذييل العقبات وتحويل التهديدات والمعيقات الى فرص نجاح مما يدعم ويعزز موقع البنك التنافسي ويزيد من فرص التوسع وزياده الأرباح ويحقق رغبات وحاجات العملاء المختلفة.

### 3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات على مستوى كل مجال من مجالات هذه الدراسة كما يلي:

1 تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية وخاصة بنك القدس بإعتبارها الإدارة العامة لتي ترفد البنك بالكوادر المهنية المتخصصة وكمورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها القطاع المصرفي، ومراقبتها وتقييم أداء عملها بشكل دوري والحفاظ عليها والإستثمار الأمثل في مواردها بإعتبارها رأس المال الحقيقي الفاعل بالقطاع

2. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لتعزيز الجدران المتبناه بالبنوك العاملة في القطاع المصرفي، ونشرها وتعزيزها لما تمثله هذه الجدران من قيمة للبنوك ونهج للوصول الى أفضل الممارسات في العمل المصرفي 3. الإهتمام بكفاءه وفعالية الإختيار والتعيين في البنوك ولا سيما الامتحانات الكتابية كأحد ركائز لتوظيف، حيث أن الاختبارات الكتابية تسهم بشكل فعال في إكتشاف الحصيله المعرفية والعلمية المتقدمين وربط ذلك بمؤهلاتهم العلمية وتحصيلهم ونوع الجدارة التي يمتلكها المتقدم للوظيفة ما يعود بالنفع تحقيق الغاية من التوظيف بكفاءة وفاعلية.
4. اعطاء اهتمام بكفاءه وفعالية التدريب في البنوك ولا سيما التدريب الخارجي للحصول على دورات تدريبية خارجية غير متوفرة في السوق المحلي، وذلك لرفد الكادر المصرفي بالمهارات والقدرات والخبرات الجديدة، ولتمكين العاملين من القدرة على التكيف مع أي من المستجدات والتطورات لمصرفية والتكنولوجية في بيئة العمل المصرفي.
5. زيادة الاهتمام بكفاءه وفعالية تقييم الأداء في البنوك ولا سيما ما له أثر مالي وزيادة منوية للعاملين في القطاع والعمل بوضع أدلة إجراءات لتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين في القطاع لمصرفي.
6. توسيع نطاق الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في فلسطين والتعميم على كافة العاملين بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية برؤية ورسالة البنوك والقطاع المصرفي بشكل عام، لتمكينهم من تجميع حصيله معرفية لتكون بوصلة العمل لربطها بالأهداف التي يجب تحقيقها وفق الخطط التنفيذية في ضوء توجهات البنوك المستقبلية.
7. تبني الأفكار الإبداعية والمبتكرة للعاملين في القطاع المصرفي وتوظيف كافة والبشرية في دعمها وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على اكتشاف خدم وتطوير في أساليب العمل المصرفي.
8. تعزيز ثقافة الجدران السلوكية ضمن ثقافة المؤسسة عن طريق RANDING ؟
9. تبني الادارة العليا لمفهوم واهمية الجدران كعلم حديث وذلك لعكسها في للموظفين
10. استحداث برامج تدريبية متنوعة وخاصة تركز على تطوير الجدران للعاملين .
11. تخصيص برامج للمدراء والنواب الذين يعملون بصفة اشرافية تركز على تطوير الافراد.
12. مشاركة جميع الموظفين الذين يعملون بصفة اشرافية في اجتماعات الادارة والمهارات القيادية والتوجه الاستراتيجي.

13. خلق برامج تدريب على راس العمل On the Job Training تركز على تقييم المدرب للمتدرب وتحديد نقاط القوة والضعف وتوجيهه لتطويرها.

14. خلق مسابقات تحفيزية تعتمد على القراءة بين الموظفين تهدف وتعزز من ثقافتهم ومعارفهم وقدراتهم.

#### 4.5 المقترحات البحثية:

1 . اجراء دراسة حول المعوقات التي تحد من دور إدارة الموارد البشرية في البنوك الفلسطينية، وانعكاسها على الأداء المؤسسي.

2. اجراء دراسة حول واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالجدارات القيادية العتبناءه في البنوك العاملة في قطاع المصرفي.

3. اجراء دراسة حول علاقة الابداع بالاداء المصرفي لدى البنوك العاملة في فلسطين.

# الختامة

## الخاتمة:

وفي الختام، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تشكل حجر الزاوية في بناء وتطوير المهارات الإدارية للعاملين، حيث تتحول من دورها التقليدي في الإدارة الروتينية إلى شريك استراتيجي فاعل في صياغة مستقبل المؤسسة. فمن خلال تبني استراتيجيات متكاملة تشمل التخطيط السليم للتدريب، وتصميم برامج تنمية متميزة، وبناء أنظمة تقييم أداء موضوعية، تنجح هذه الإدارة في خلق كوادر إدارية مؤهلة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة. وتبرز أهمية هذا الدور في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، حيث لم تعد المهارات التقليدية كافية لضمان النجاح المؤسسي. بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تطوير كفاءات إدارية متقدمة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي واقتصاد المعرفة. وهنا تظهر براعة إدارة الموارد البشرية في سد هذه الفجوة عبر تبني منهجيات عمل مبتكرة تركز على التعلم المستمر والتأهيل المتخصص. كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تعزيز المهارات الإدارية لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تمتد إلى تنمية الجوانب السلوكية والقيادية التي تشكل أساس الإدارة الناجحة. فمن خلال برامج التوجيه والإرشاد، وخلق بيئات عمل محفزة، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة، تسهم إدارة الموارد البشرية في صقل شخصيات إدارية متكاملة تجمع بين الكفاءة التقنية والحكمة القيادية. غير أن هذا الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية يواجه تحديات جمة، لعل أبرزها صعوبة قياس العائد على الاستثمار في برامج التنمية البشرية، ومقاومة التغيير من بعض العناصر، وندرة الموارد المخصصة لهذه الغاية. مما يتطلب تبني رؤية استباقية تعتمد على الشراكة الفاعلة مع جميع الأطراف المعنية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال التعلم والتطوير. وفي المحصلة النهائية، يثبت هذا البحث أن الاستثمار في تنمية المهارات الإدارية عبر إدارة الموارد البشرية الفاعلة ليس خياراً ترفيهاً، بل ضرورة استراتيجية تحقق مكاسب متعددة المستويات. فبالإضافة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فإنه يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وبناء قيادات مستقبلية قادرة على قيادة دفة التغيير بنجاح. مما يجعل من تطوير هذا الجانب أولوية لا يمكن تأجيلها في ظل المنافسة الشرسة التي تميز الأسواق المعاصرة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1. تفريج، هادي، نور الهدى، بوزيد. "النمط التالي وأثره على أداء الموظفين"، أطروحة دكتوراه، جامعة احمد خبير، ادرار، 2020.
2. د. كامل عقاب الخرابشة. "الحوافز ومساهمتها في أداء الموظفين، دراسة حالة محكمة عمان في الأردن". المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية 2014.
3. بوهناف عبد الكريم. "دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين"، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار 2018.
4. بن جيلالي، زين الدين، عبد القادر خداوي. "دور إدارة الموارد البشرية في تسهيل أداء الموظفين"، 2022.
5. إبراهيم الغمري. "الأفراد والسلوك التنظيمي"، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1989.
6. أحمد سيد مصطفى. "إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)"، دار الكتب القاهرة، 2000.
7. أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. أحمد ماهر. "إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية (الطبعة الخامسة)، الإسكندرية، 2007.
9. أيمن محمود سامح المرجو. "تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية"، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
10. توفيق عبد المحسن. "تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)"، دار النهضة العربية، القاهرة 2008.
11. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الرابعة، دار زهران للنشر، 2009، ص11.