

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بنك فيصل الإسلامي السوداني (2016- 2021م)

باحث - جامعة التقنية

أ.محمد الفاتح عثمان بابكر

### المستخلص:

تهدف هذه الورقة لدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية فيالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني . تمثلت مشكلة الدراسة في أن الأداء الوظيفي بنك فيصل الإسلامي السوداني يعاني من تدني في المستويات رغم اهتمام ادارة البنك بإدارة الموارد البشرية وانفاق ميزانيات كبيرة لهذا الغرض. نبعت اهمية الدراسة من أهمية دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بنك فيصل الإسلامي السوداني . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واختبرت عدد من الفرضيات أبرزها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بنك فيصل الإسلامي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والأداء المؤسسي بنك فيصل الإسلامي. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالبنك. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي بالبنك توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: ان ضعف الأداء الوظيفي بالبنك يُعزى لضعف التطبيق الامثل لوظائف ادارة الموارد البشرية. تخطيط الموارد البشرية بالبنك لا يتم وفق الرؤي العلمية الحديثة. على ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة تبني المعايير المستخدمة عالمياً في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بصورة مثلي لزيادة كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي بالبنك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، الأداء الوظيفي

## **The Impact to Human Resources Management functions on job Performance in Faisal Islamic Bank Sudan (2016- 2021)** **Mohmmmed Al-Fatih Othman Babker Mohmmmed Al-Fatih**

### **Abstract:**

This study aims to examine main role of Human Resources functions on functional performance at Faisal Islamic Bank. Study problem raised as functional performance at Faisal Islamic bank decreased despite that the Islamic bank management pay much attention to human resources functions. This study adopted both historical and analytical approach and tested some hypotheses such as; there is statistical correlation between human resources functions and functional performance at Faisal Islamic bank. There is statistical correlation between human resources planning and functional performance at Faisal Islamic bank. There is statistical correlation between training and functional performance at Faisal Islamic bank. There is statistical correlation between recruitments and functional performance at Faisal Islamic bank. However, this study has reached some findings such as; Faisal Islamic bank top management doesn't adopt new and modern technology in process of evaluation of institutional performance. The decrease of institutional performance referred to decrease level of functional performance. Based on these results this study has come out with recommendations such as; it's quite necessary for bank management to adopt international standards in its institutional performance evaluation process and to draw some successful lessons from international experiences.

**Keywrds:** Human Resources Management - job Performance

### **المقدمة:**

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنمية لما لديه من قدره على الابتكار والتجديد تمكنه من التغلب على ندرة الموارد بمختلف أنواعها. والمصارف المتميزة تسعى لامتلاك موارد بشرية وقوى عاملة مؤهلة تمتاز بالمرونة وان يكون لها قاعدة بيانات واسعة من المعارف والمهارات لمواكبة عجلة التطور والمنافسة في سوق العمل وتحقيق حاجات المجتمع. الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية يساهم في رفع معدلات الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الانتاج والانتاجية. يتطلب مضاعفه الأداء الوظيفي مجهودات كبيره يتمثل بعضها في التغيير السريع في النظام والقيم وطريقة تقييم المورد البشري في بيئة العمل، كما يتعلق بنوع المنظمة وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة، وفي المنتج او الخدمة التي توفرها المصارف او منظمات الاعمال بصفه عامة .

## 2- مشكلة الدراسة:

رغم اهتمام بنك فيصل الإسلامي السوداني بوظائف ادارة الموارد البشرية وتخصيص ميزانيات كبيرة لتأهيل الكوادر البشرية الا ان مستويات الأداء الوظيفي بالبنك مازالت دون الطموحات والتوقعات. عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:  
هل توجد علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بالبنك؟ وهل يساهم تخطيط الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالبنك؟ ما دور الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي؟ هل تساهم الاجور والحوافز في كفاءة الأداء الوظيفي بالبنك؟

## 3- أهداف البحث :

يهدف هذاالبحث إلى الآتي:

- أ- دراسة العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
- ب- التعرف على دور تخطيط الموارد البشرية في الأداء الوظيفي ببنك فيصل
- ج- توضيح مساهمة الحوافز في كفاءة الأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي .
- د- ابراز دور الاستقطاب والتعيين في تقييمالأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي .

## 4- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث في:

- أ- رفد المكتبات العربية والسودانية التي تعاني من نقص في مثل هذه الدراسات
- ب- توفير مرجع يفيد الدارسين والباحثين والمهتمين بهذا المجال
- ج- يساهم في اثراء العلوم والمعارف في مجال الدراسة
- د- يساعد صناع القرارات وواضعي السياسات في بنك فيصل اذا تم تبني مخرجات البحث
- 5- فرضيات الدراسة:

## تسعي هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

### الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

## الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.

## 6- منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واسلوب دراسة الحالة نسبة لملائمة هذه المناهج لطبيعة الدراسة الحالية.

## 7. مصادر بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبانة

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والتقارير السنوية.

## 8- حدود الدراسة :

الحدود المكانية: رئاسة بنك فيصل الإسلامي- ولاية الخرطوم

الحدود الزمانية: (2016-2021)

الحدود البشرية: جميع العاملين ببنك فيصل الإسلامي.

## الدراسات السابقة :

## دراسة عمر محمد آدم ، 2014م<sup>(1)</sup> :

تناولت اثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمالدراسة حالة مصنع دال للألبان.هدف الدراسة إلي وضع إطار نظري، يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة الوظائف والأنظمة والسياسات والإجراءات والممارسات التي يُعمل بها في إدارة الموارد البشرية، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها و معرفة مدي مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. وتمثلت أهمية الدراسة في أن مفهوم تدقيق الموارد البشرية يعد من المواضيع الحديثة التي تتحدث عنها العديد من أدبيات الإدارة في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة إلي تطبيقه من اجل إنجاح استراتيجيتها. من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة في استراتيجية الموارد البشرية بصورة خاصة، واستراتيجية المؤسسة بصورة عامة. تمثلت مشكلة البحث في أن عدم تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال يؤدي إلي ضياع وإهدار لرأس المال البشري ويرفع من تكلفة التشغيل وبالتالي يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية . خلص الباحث إلي وجود دلالة إحصائية موجبة بين تدقيق الموارد البشرية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وانه من خلال التدقيق يتم التحكم في الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التطبيق الأمثل للقوانين واللوائح والسياسات وعدم هدرالإمكانات والقدرات البشرية. وقد أوصي البحث بضرورة تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال السودانية. مع ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

## دراسة أحمد محمد أحمد المبارك، 2013م<sup>(2)</sup> :

تناولت الدراسة اثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية. هدفت الدراسة لمعرفة التنمية البشرية في السودان، ودور الرفاهية وضمن حركة الإنتاج وتنظيمات العمل الرسمية والغير رسمية وتناول الجوانب السلوكية في التنظيم بمصانع السكر في السودان، ودور الهياكل في دفع عجلة الإنتاج. وتناول البحث في فروضه القيادة الإدارية لمصانع السكر السودانية، ووقف على أساليب التدريب بمصانع السكر. ومدى الفعالية عبر تعاون القوى العاملة والمؤثرات التي تنجم عن ذلك وكيفية إيجاد معايير لتقييم العمل والعامل بأروقة العمل. والخطط والتقييم الاستراتيجي ثم تطرق البحث للأجور، والتبعات المالية الأخرى التي تعتبر استحقاقات للعاملين بمصانع السكر. واتجهت الدراسة للسكر في العالم وتناولت بعض الدول كنموذج وعادت للمصانع الداخلية متناولة دراسة كل مصانع السكر بالسودان وتجربتها ومدى إمكانية تحقيق أهدافها. وأماكن القصور والاحتياجات والحلول المجزية والمقترحات والتوصيات التي تقدم نتيجة هذه الصناعة إلى الأمام ركزت دراسة الحالة على تصميم الهياكل والتكاليف التي توكل للعاملين في الوظيفة وتدريبهم والخدمات التي تقدم عوامل وأفضلية التدريب الفنية والإدارية والاهتمام الخاص بالقوة البشرية بصورة خاصة كان التركيز على علاقة العمل في المصانع خاصة دور التنظيم الرسمي والغير رسمي.

## دراسة صابون محمد هارون ، 2015م<sup>(3)</sup> :

تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية وأثرها في الإبداع والابتكار. هدفت الدراسة الى قياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار مع وجود الجدارات كمتغير وسيط وتوضيح أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للمصارف السودانية وإظهار الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع والابتكار للعاملين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن بعض إبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) تؤثر ايجابيا على الابتكار وأيضا نجد أن (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير) تؤثر ايجابيا على الإبداع، وايضا ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثير ايجابيا على الجدارات. وأوصت الدراسة بالاتي: إيلاء المصارف السودانية ممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة بإبعادها وفق مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تفيد في تحقيق الابتكار والإبداع للعاملين داخل المصارف، إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع والابتكار لما لها من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية. العبارات الدالة: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإبداع والابتكار الجدارات.

## 4. دراسة مهند أحمد عثمان، 2009م<sup>(4)</sup>

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث هدفت الدراسة لتوضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب

المهم في العملية الإدارية. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة ويساهم في حصر وتوزيع المهام بعدالة كما وضح أن لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات. وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها. والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

### **التعليق على الدراسات السابقة :**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة الأساليب المتبعة في علاج الحالة والنتائج اللاحقة التي تدعم طرق التفكير المنهجي . الي جانب تحديد الفجوة البحثية والمتمثلة في دراسة الاساليب المنهجية والعلمية الحديثة المستخدمة في وظائف ادارة الموارد البشرية فق الرؤي المعمول بها خارجيا ودولياً بالإضافة الي التوصية بتبني المعايير العالمية المتبعة في تقييم الأداء المؤسسي في المصارف بصفه عامة وفي بنك فيصل الإسلامي بصفه خاصة. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب كما اختلفت عنها في نواحي أخرى . من أهم اوجه الاتفاق الاطار النظري والمعرفي فيما تمثلت نقاط الخلاف في الدراسة الميدانية ومخرجات البحث.

### **الإطار النظري للدراسة:**

### **مفهوم وأهمية وظائف ادارة الموارد البشرية:**

يقصد بوظائف إدارة الموارد البشرية الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتببات وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي في وحدات مستقلة ضمن الأطر التالية:

- تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتي تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في اقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة
- تحديد مستلزمات العمل من إعادة ونوع القوى العاملة المطلوبة حتي تستطع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلي أهدافها ونتائج أعمالها<sup>5</sup>.

إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، سيتم فيمايلي التعرف على هذين الأخيرين<sup>(6)</sup>.

أولاً: تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية: اختلف الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماتها بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين المواليين:

التقسيم وفق هدف كل وظيفة يعنى ذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف<sup>(7)</sup>.

جدول (1) وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف

الوظائف	مسميات الوظائف وفق لأهدافها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل العمل.</li> <li>- تخطيط القوى البشرية.</li> <li>- البحث في القوى البشرية.</li> <li>- الاختيار ثم التوظيف.</li> </ul>	وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقات الإنسانية.</li> <li>- التعاقد السيكلوجي.</li> <li>- السلامة والصحة المهنية.</li> <li>- الأمن الاقتصادي</li> </ul>	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقييم الأداء.</li> <li>- التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع.</li> <li>- برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.</li> </ul>	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

المصدر : إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.  
يعتبر التقسيم بالجدول السابق لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصريحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد وهو الهدف، بذلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها.  
مفهوم الاستقطاب: الاستقطاب هو عملية البحث عن، والحصول على، مرشحين محتملين بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الاختيار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها. ويشمل الاستقطاب الوفاء بحاجات المنظمة من المرشحين المتقدمين والملائمين لشغل الوظائف، وهو نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة الى أسواق العمل المحتملة- محلياً وخارجياً- للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب التي تتوفر بها النوعيات المطلوبة والاقتراب من تلك المصادر واتخاذ الإجراءات اللازمة لحث الأفراد على طلب العمل. ويتضح مما سبق أن الاستقطاب هو عملية التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية والعمل على توفير تلك الاحتياجات بالجودة المناسبة، مع الوضع في الاعتبار متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة<sup>(8)</sup>.

## أساليب الاستقطاب :

تتعدد أساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى فيختلف من المؤسسة، والجدول التالي يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.  
جدول (2) : الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب

أساليب الاستقطاب
أ- الإعلان : - إعلانات داخلية.
- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.
- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
ب- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.
٣-دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة.
٤- التدريب الصيفي.
٥- زيارة المدارس والجامعات والمعاهد.

المصدر : أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000. ص 76

**مصادر الاستقطاب:** تختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل ، وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي<sup>9</sup>:

### المصادر الداخلية :

تعنى المصادر الداخلية للاستقطاب اللجوء الى العاملين الحاليين بالمنظمة لسد احتياجاتها من العمالة وذلك من خلال قاعدة بيانات العاملين بالمنظمة والمسجل عليها البيانات الخاصة بالوظائف والمؤهلات والقدرات والنواحي التدريبية والتأهيلية لكافة العاملين بالمنظمة، حيث يتم الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف من بين العاملين بالمنظمة في وظائف أقل ويمكن ترقيتهم الى الوظائف الشاغرة الأعلى أو العاملين بوظائف أخرى من نفس المستوى عن طريق النقل ، وتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في النقل من وظيفة لأخرى أو من إدارة لأخرى والندب والترقية وإعادة التعيين أو الالتحاق الجديد وأقارب العاملين وترشيحات المديرين والمرؤوسين وإعلام العاملين بالوظائف الشاغرة بطريقة رسمية، والتنزيل. ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة<sup>10</sup>:-

أ- الترقية: «هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة»، من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما

يعرف جزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى<sup>11</sup>.

حيث تقوم المؤسسة بإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخيرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها<sup>12</sup> :

1. تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.
2. تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.
4. توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.
5. توفر عمالة لديها خيرات ولا تحتاج إلى تدريب<sup>13</sup>.

ب- **النقل الداخلي**: يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خبرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة<sup>14</sup>.

### **المصادر الخارجية :**

تعنى المصادر الخارجية الحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة من جهات خارجية وتتمثل هذه المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها<sup>15</sup>:

(أ) **التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة**: إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب<sup>16</sup>.

(ب) **الإعلان**: إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار تعد وسائل الإعلان أحد أهم مصادر الاستقطاب، سواء في الصحف أو

المجلات أو الدوريات المهنية أو الإذاعة أو التلفزيون أو الخطابات التي ترسل بالبريد (العاديوالإلكتروني) والتي تصل الى قاعدة عريضة من الجماهير، ويتضمن الإعلان كل المعلومات عن الوظيفة (اسم الوظيفة، واجباتها، أعبائها، مسئولياتها، شروط شغلها، الأجر، المميزات الإضافية، المستقبل الوظيفي)، ويحدد الإعلان موعد تقديم طلبات الالتحاق والجهة التي تقدم إليها والعنوان وطريقة الاتصال بالجهة<sup>17</sup>.

(ج) **وكالات ومكاتب التوظيف:** توفر مكاتب العمل المهارات اللازمة للمنشأة من خلال المكاتب الحكومية وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبي العمل وتصنيفهم وفقاً للمهنية والمؤهل ودرجة المهارة والأنشطة الاقتصادية المختلفة. وتعد مكاتب العمل الحكومية من الأجهزة التي تساعد على تحقيق التوافق بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، وتقوم بهذه المهمة إدارات القوى العاملة بوزارة القوى العاملة والهجرة. (د) **المدارس والجامعات:** تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيراً ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل<sup>18</sup>.

(هـ) **النقابات العمالية:** يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض معني من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط<sup>19</sup>.

(و) **المنظمات المهنية:** تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من اجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين في تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من اجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجأ للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز<sup>20</sup>.

**طلبات التعيين:** يقصد بطلبات التعيين قيام الراغبين في العمل بالتقدم الى المنظمة لاستيفاء طلبات واستمارات التعيين، وإرسالها الى المنظمة بواسطة البريد العادي أو الإلكتروني، أو الاتصال الشخصي من مقدم الطلب.

### **التعيين المؤقت:**

تقوم بعض الشركات بتعيين الأفراد بشكل مؤقت في أنواع معينة من الأعمال وتحديد فترة العمل بالساعة أو باليوم أو بالشهر، ويستخدم هذا الأسلوب لاختيار العمالة المزمع تعيينها أو

لإتاحة بعض المهارات والقدرات التي يصعب على المنشأة توفيرها بصفة دائمة أو لصعوبة تدبير الاعتماد المالي اللازم لتثبيت العمالة<sup>21</sup>.

**الاستقطاب العالمي:** يعنى الاستقطاب العالمي اختيار الأفراد من البلدان المختلفة للعمل بالشركة الأم أو فروعها ويتم الاستعانة بمكاتب استشارية عالمية ومحلية متخصصة في مجال توظيف الموارد البشرية على المستوى العالمي، وهو من أصعب مصادر الاستقطاب نظراً لتنوع المهارات والقدرات والظروف المرتبطة بالعناصر البشرية حيث تتنوع جنسياتهم وقدراتهم وثقافتهم وظروفهم.

**الاستقطاب الإلكتروني:** يقصد بالاستقطاب الإلكتروني استقطاب الموارد البشرية عن طريق الانترنت باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة من قبل شركات توظيف متخصصة أو وكالات دولية، ويتم إجراء المقابلة بين الموارد البشرية الراغبة في العمل وبين أصحاب الأعمال عن طريق مواقع الشركات المتخصصة على شبكة الانترنت أو عن طريق المقابلة الشخصية، وبعد الاستقطاب الإلكتروني من أصعب مصادر الاستقطاب لتنوع المهارات والقدرات والظروف المرتبطة بالعناصر البشرية<sup>22</sup>.

### **الاداء الوظيفي :**

الاداء الوظيفي يقصد به درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكفاءة التي يتحقق بها، وأيضاً بالفرد بما تتطلبها الوظيفة. كما يعرف بأنه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي ساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة وفي تعريف آخر يعرف عليانه الأثر الصافي لجدود الفرد التي تبذلها القدرات وإدراك الدور والمهام والذيات التي يبشئ الفرد لتحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. الاداء يتعلق بقيام الموظف بتنفيذ أعماله ومسئولياتها التي تكلفها المنظمة أو الجهة التي تبتطوظيفه. وهو القدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف، والرغبة في تأدية هذه المهام. كما يعرف الاداء بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي تحققها الفرد نتيجة الجهد المبذول ومن خلال القيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وان المنظمة تكون أكثر استقراراً وطول بقاء حين يكون اداء العاملين اداء متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فانه يمكن القول بان الاداء على اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. وترجع أهمية مفهوم الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، وانما يتوقف على مستويات الاداء به<sup>23</sup>.

## الدراسة الميدانية: أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

وصف مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالموارد البشرية ببنك فيصل الإسلامي البالغ عددهم (120). تم اختيارهم جميعاً بنظام الحصر الشامل حيث تم توزيع (120) استبانة وبلغت الاستبانات المستردة (95) استمارة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (3) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
100%	120	الاستبيانات الموزعة
80%	95	الاستبيانات التي تم إرجاعها
20%	25	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0%	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
80%	95	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاوير البيانات الأساسية

محور تخطيط الموارد البشرية :

جدول (4) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة	76.4%	3.82	1.05	إدارة الموارد البشرية بالبنك تولى أهمية لتخطيط القوى العاملة
5	متوسطة	69.4%	3.47	1.16	تمتلك إدارة البنك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها
6	متوسطة	68.0%	3.40	1.15	يوجد لدى البنك خطط واضحة ومحددة للقوى العاملة
3	مرتفعة	73.6%	3.68	1.06	تشكل أهداف البنك الأساسية التي تحدد الحاجة إلى الموارد البشرية المؤهلة

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
4	مرتفعة	72.6%	3.63	1.04	تضع الإدارة خطط الموارد البشرية لديها في ضوء إدراكها لأهداف البنك
1	مرتفعة	77.4%	3.87	1.09	يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة
7	متوسطة	64.6%	3.23	1.31	تقوم إدارة البنك بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط للموارد البشرية
8	متوسطة	62.0%	3.10	1.14	يوجد وضوح في أهداف خطط الموارد البشرية بالبنك
	مرتفعة	70.6%	3.53	1.12	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018

يتضح من الجدول ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور تخطيط الموارد البشرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى تخطيط الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً «عام مقداره (3.53) وبانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (70.6)% .
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات البنك من الأيدي العاملة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.87) بانحراف معياري (1.09) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (77.4)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (إدارة الموارد البشرية بالبنك تولى أهمية لتخطيط القوى العاملة) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.05) وبأهمية نسبية (76.4)% .
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يوجد وضوح في أهداف خطط الموارد البشرية بالبنك) حيث بلغ متوسطها (3.10) وبانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية بلغت (62)% .

## محور التدريب

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التدريب

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة جدا	81.6%	4.08	0.974	يوجد بالبنك خطة سنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية
2	مرتفعة جدا	80.4%	4.02	1.08	يقوم البنك بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة المعرفة بالوظيفة
3	مرتفعة	79.8%	3.99	1.09	يقوم البنك بالتدريب بهدف تطوير مهاراتهم الوظيفية
4	مرتفعة	75.2%	3.76	1.22	يرتبط التدريب في البنك باحتياجات الموظفين له
7	متوسطة	59.6%	2.98	1.23	يوفر البنك بيئة محفزة للتدريب
6	متوسطة	60.2%	3.01	1.14	يعمل البنك على تطبيق ما تعلمه العاملين في التدريب على واقع العمل الفعلي
8	متوسطة	57.2%	2.86	1.15	تتسم البرامج التدريبية التي يقدمها البنك بالشمول
5	متوسطة	66.4%	3.32	1.22	يقوم البنك بوضع برامج تدريبية تساعد الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة
	مرتفعة	70%	3.50	1.13	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018

يتضح من الجدول ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التدريب يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الخامسة والسابعة) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوالتدريب في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.50) وبانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (70)% .
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يوجد بالبنك خطة سنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.08) بانحراف معياري (0.974) بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (81.6)% . تليها

في المرتبة الثانية العبارة (يقوم البنك بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة المعرفة بالوظيفة) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (80.4%)  
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تتسم البرامج التدريبية التي يقدمها البنك بالشمول) حيث بلغ متوسطها (2.86) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (57.2%).

### المحور الثالث: الاختيار :

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: الاختيار والتعيين

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	مرتفعة	70.8%	3.54	1.26	القائمون بعملية اختيار الموظفين من ذوي الخبرة
3	متوسطة	69.2%	3.46	1.20	يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات
6	متوسطة	61.4%	3.07	1.15	تتبع إدارة البنك الطرق العادلة للاختيار
8	متوسطة	55.2%	2.76	1.17	يقدم البنك عروضاً مناسبة لاستقطاب طالبي الوظائف
2	متوسطة	69.8%	3.49	1.14	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق النظم المتبعة
7	متوسطة	56.2%	2.81	1.33	يتم التعيين وفق معيار الجدارة
4	متوسطة	63.0%	3.15	1.20	يتم اختيار المتقدمين للوظائف ببنك على أسس موضوعية تناسب رسالتها
5	متوسطة	62.8%	3.14	1.18	يعتمد البنك على منهجية في عملية الاختيار
	متوسطة	63.6%	3.18	1.20	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018

يتضح من الجدول ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الاختيار يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات الرابعة والسادسة حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوى الاختيار في القطاع المصرفي موضع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً «عام مقداره (3.18) وانحراف معياري (1.20) وأهمية نسبية (63.6%).»

2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (القائمون بعملية اختيار الموظفين من ذوي الخبرة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.54) بانحراف معياري (1.26) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (70.8)%. تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق النظم المتبعة) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية (69.8)%
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يقدم البنك عروضاً مناسبة لاستقطاب طالبي الوظائف) حيث بلغ متوسطها (2.76) وبانحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية بلغت (55.2)%.

### المحور الرابع: التحفيز

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التحفيز

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	متوسطة	57.0%	2.85	1.21	يحفز البنك العاملين فيها مادياً ومعنوياً
8	متوسطة	51.6%	2.58	1.09	يتبع البنك أساليب عادلة في التحفيز
5	متوسطة	56.2%	2.81	1.17	تستند إدارة البنك أساليب التحفيز المادي لمن يستحقها
4	متوسطة	56.6%	2.83	1.11	تستند سياسة التحفيز بالبنك على أسس موضوعية
7	متوسطة	53.6%	2.68	1.20	يعمل البنك على إشراك العاملين في بعض القرارات
2	متوسطة	65.2%	3.26	1.15	يعمل البنك على إعداد الموظفين المؤهلين لتولي مناصب اعلي في المستقبل
1	مرتفعة جداً	80.0%	4.00	1.12	تعتبر الترقية حافزاً للعاملين على كسب خبرات جديدة
6	مرتفعة	55.6%	2.78	1.22	يحفز البنك المبدعين
	متوسطة	59.6%	2.98	1.15	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2018

يتضح من الجدول ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التحفيز يقل متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (السادسة والسابعة) حيث يزيد متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على عدم موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوى التحفيز في القطاع المصرفي موضع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (2.98) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (59.6%).
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (تعتبر الترقية حافزاً) للعاملين على كسب خبرات جديدة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.00) وانحراف معياري (1.12) بأهمية نسبية مرتفعة جداً بلغت (80%). تليها في المرتبة الثانية العبارة (يعمل البنك على إعداد الموظفين المؤهلين لتولى مناصب اعلي بالبنك في المستقبل) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية (65.2%).
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يتبع البنك أساليب عادلة في التحفيز) حيث بلغ متوسطها (2.58) وانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية بلغت (51.6%).

#### المحور الخامس: الأداء الوظيفي :

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: الأداء الوظيفي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
7	متوسطة	51.4%	2.57	1.27	لا أفكر في البحث عن وظيفة أخرى
4	مرتفعة	72.8%	3.64	1.11	أعتقد إن أدائي متطور
8	منخفضة	49.4%	2.47	1.09	أشعر بتقصير في الأداء المطلوب مني
5	متوسطة	67.6%	3.38	1.13	رؤسائي يقدرون مجهودات في العمل
6	متوسطة	57.8%	2.89	1.24	يسمح لي بالاطلاع على تقارير أدائي
3	مرتفعة	77.2%	3.86	1.03	أتبادل الخبرات مع زملائي
2	مرتفعة	79.8%	3.99	0.939	يتسم أدائي مع النظم المعمول بها
1	مرتفعة جداً	83.4%	4.17	0.906	يتسم أدائي بعدالة التعامل مع طالبي الخدمة
	متوسطة	67.4%	3.37	1.08	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2018

يتضح من الجدول ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الأولى والثالثة والخامسة) حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوي الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.37) وبانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (67.4)% .
2. ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يتسم أدائي بعدالة التعامل مع طالبي الخدمة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.17) بانحراف معياري (0.906) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (83.4)% تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتسم أدائي مع النظم المعمول بها) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.939) وبأهمية نسبية (79.8)%
3. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (أشعر بتقصير في الأداء المطلوب مني) حيث بلغ متوسطها (2.47) وبانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية بلغت (49.4)%

جدول (9) لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية

الترتيب	نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل الارتباط	الفروض الفرعية
3	قبول	٠,٠٠٠	5.42	0.38	0.49	توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي
4	قبول	٠,٠٠٠	5.02	0.35	0.46	توجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي
2	قبول	٠,٠٠٠	6.66	0.39	0.57	توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي
5	قبول	٠,٠٠٠	4.92	0.31	0.45	توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي
1	قبول	٠,٠٠٠	8.56	0.69	0.75	توجد علاقة بين الاجور والأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول وجود علاقة بين فرضيات الدراسة والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي مما يؤكد صحة الفرضيات وبالتالي قبولها.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتأهيل الموارد البشرية والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نوع الأجور والأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
5. نوعية البرامج التدريبية التي يتم من خلالها رفع كفاءة قدرات الكوادر البشرية ببنك فيصل الإسلامي نحتاج لمزيد من التجويد.
6. لا تعتمد ادارة بنك فيصل الإسلامي على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تقييم الأداء المؤسسي
7. ضعف الأداء الوظيفي بالبنك يعزى لضعف مستوي التطبيق الامثل لوظائف ادارة الموارد البشرية سيما في مستويات التأهيل والتطوير المطلوبة
8. تخطيط الموارد البشرية بالبنك لا يتم وفق الرؤي العلمية الحديثة
9. تقييم الأداء الوظيفي بالبنك لا يتم وفق معايير التقييم المتبعة عالمياً
10. لاتوجد خطة مستقبلية واضحة المعالم لرسم دور وظائف الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالبنك.

### التوصيات:

1. ضرورة تعزيز العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي ببنك فيصل الإسلامي السوداني.
2. ضرورة التركيز على تخطيط الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالبنك.
3. يجب الاهتمام اكثر باستقطاب الكوادر المؤهلة لدورها المؤثر والمباشر في الأداء الوظيفي بالبنك.
4. على إدارة بنك فيصل الإسلامي التركيز على نوعية ومستويات البرامج التدريبية لتأهيل الكوادر البشرية بالبنك.
5. على إدارة بنك فيصل الإسلامي تبني المعايير المستخدمة عالمياً في تقييم الأداء الوظيفي بالبنك.
6. على إدارة بنك فيصل الإسلامي الاهتمام بالأداء الوظيفي نسبة لتأثيره المباشر في الأداء المؤسسي.

7. ضرورة الحدمنا المركزية المفترطة خاصة في مجال وضع الخطط واتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط لأهميتها في تفعيل التخطيط والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعة تتفق مع إمكانيات المصرف .
8. ضرورة اشتمال الخطط التفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المصرف محل الدراسة للتأكد من حسن الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعايير.
9. المتابعة الدقيقة لجوانب الأداء المؤسسي التقني للعاملين في المصرف محل الدراسة مع وضع معايير محددة لمؤشرات القصور في الأداء المؤسسي والاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط في الإدارات المختلفة، ودعمه بمقومات النجاح وذلك لأنه يساهم في تنمية الفكر الشامل للشركات محل الدراسة.
10. إجراء البحوث العلمية والدراسات لحل المشكلات الرئيسية بالمصرف وبالتالي وضع الخطط الملائمة لحل هذه المشكلات بأسلوب علمي ومن واقع هذه المشكلات دعم قنوات الاتصال بين المصرف لوضع استراتيجيات عامة تعمل من خلاله التحقيق الأهداف .

### توصيات لبحوث مستقبلية:

- 1/ أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في كفاءة الأداء المؤسسي في المصارف السودانية
- 2/ دور وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المصارف السودانية
- 3/ دور نظم معلومات الموارد البشرية في كفاءة الخدمات المصرفية

## الهوامش:

- (1) عمر محمد آدم ، أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعم الدراسة حالة مصنع دال للألبان، رسالة ماجستير غير منشوره مقدمة لكلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2014م .
- (2) أحمد محمد أحمد المبارك ، أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان، 2013
- (3) صابون محمد هارون. ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة 2015.
- (4) مهند أحمد عثمان ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2009م .
- (5) Harold Koontz and Cyril Odonneh, Essentials of Management MC-Graw-Hill, (N.Y-1978)  
P.Eray, Précis, Development des Compétences, éditons Liaisons, Paris, 1999.
- (6) إبراهيم حمد العبود وآخرون : تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2015. ص 162
- (7) إبراهيم خلود الملكاوي ، إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الوراق للنشر، عمان، 2009. ص 74
- (8) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000. ص 76
- (9) الجندي هدي الجندي وآخرون، أثر بيئة العمل على الأداء الإداري ، الجهاز المركزي للبحوث ، مصر، 2007
- (10) أحمد ، سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية، 2004م. ص ص 45-46.
- (11) الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الإدارة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1994م ، ص 23 .
- (12) القحطاني محمد بن دليم ، إدارة الموارد البشرية، العبيكان، الطبعة الأولى، 2008.. ص 135
- (13) بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية ، عمان، 2009. ص ص 123-124
- (14) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م. ص 332
- (15) بن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العملية للنشر، 2010م. ص 123
- (16) خالد الهيبي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، داروائل للنشر، الأردن، 2010م. ص 23
- (17) جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، لدار الجامعية ، مصر. ص ص 29-31
- (18) حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014 . ص 27
- (19) John Stredwick, "An Introduction to Human Resource Management", (butter-Heinemann) USA 2000. Pp 23-24

- (20) جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ، القاهرة ، الدار المصرية للنشر، 1997. ص12
- (21) حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002. ص13.
- (22) حسن راويه محمد : إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999. ص 29 .
- (23) 23 / Wilaim P. Anthony, K. Michele, “Human Resource Management, Approach”, (south- western Thomson Learning), USA, 2002, P 237.

## المصادر و المراجع أولاً : المراجع :

- (1) إبراهيم حمد العبود وآخرون : تخطيط القوى العاملة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2015م.
- (2) إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر، عمان، 2009م.
- (3) أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، 2004م .
- (4) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000م .
- (5) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م .
- (6) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دارالراية، عمان، 2009م .
- (7) بن عنتر عبدالرحمن ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العملية للنشر، 2010م .
- (8) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، لدار الجامعية، مصر .
- (9) جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، القاهرة، الدار المصرية للنشر، 1997م .
- (10) الجندي هدي الجندي وآخرون، أثر بيئة العمل على الأداء الإداري، الجهاز المركزي للبحوث، مصر، 2007م .
- (11) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002م .
- (12) حسن راويه محمد : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م .
- (13) حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 2014م .
- (14) خالد الهيبي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م
- (15) الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة 1994م .
- (16) القحطاني محمد بن دليم ، إدارة الموارد البشرية، العبيكان، الطبعة الأولى، 2008م .

## ثانياً : الرسائل الجامعية :

- (1) أحمد محمد أحمد المبارك ، أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان، 2013م .
- (2) صابون محمد هارون. ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار، الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة 2015م .
- (3) عمر محمد آدم ، أثر تدقيق الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعم الدراسة حالة مصنع دال للألبان، رسالة ماجستير غير منشوره مقدمة لكلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2014م .
- (4) مهند أحمد عثمان ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2009م .

### ثالثاً : المراجع الإنجليزية :

- (1) Harold Koontz and Cyril Odonneh ,Essentials of Management MC-Graw-Hill,(N.Y-1978) .P.Eray,Précis, Development des Compétences , éditions Liaisons, Paris, 1999.
- (2) John Stredwick, “An Introduction to Human Resource Management”, (butter-Heinemann) USA 2000.
- (3) William P. Anthony, K.Michele Kacmer, pamelal perrewe, “Human Resources Management” .