

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمصارف السودانية: مصرف المزارع التجاري دراسة حالة

The Impact of Human Resources Management Strategies on the Performance of Sudanese Bank Employees: The Farmer's Commercial Bank, a case study

د سمية سعيد صديق جبارة: دكتورة في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان

Dr. Somaya Saeed Siddik Jubara: Ph.D. in Business Administration,
Omdurman Islamic University, Sudan

Email: drsomaiaasaeed@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.555>

المستخلص:

تعد استراتيجيات "إدارة الموارد البشرية"، أساس العمل الوظيفي في المؤسسات المختلفة، إدارة الموارد البشرية تعد محور إدارة العمل من خلال التعيين والاختيار، والتوظيف، والتقييم والترقيات ومتابعة الأجور، والحوافز، وغيرها من المهام الكبيرة. هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة والأداء، ودراسة تأثير استراتيجية التوظيف على الأداء، ومن ثم تقييم أثر استراتيجية التدريب والتحفيز على تطوير الأداء. واستخدمت الباحثة في دراستها عدة مناهج منها "المنهج الوصفي التحليلي" لربط المتغيرات في الدراسة والتوصل للعلاقة بينها، وقد وزعت استبانة على العاملين في مصرف المزارع التجاري وبلغت (40) فرداً. من أهم نتائج الدراسة إن جودة العناصر البشرية بالمؤسسات من أهم محاور تطبيق "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" بنجاح، حيث تركز عملية "تخطيط الموارد البشرية" على تحديد الخصائص القائمة على الوظائف المختلفة وما تتطلب من مهارات وقدرات، كذلك فإن الاعتماد في تحديد معيار تقييم أداء العاملين في المؤسسات على الوصف الوظيفي يساهم في تطوير الأداء. وقد أوصت الباحثة بما يلي: زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة بالمصارف، تطوير أساليب التدريب الداخلي والخارجي للعاملين بالقطاع المصرفي لزيادة تطوير المعارف والخبرات، الاستمرار في الاهتمام بطرق التدوير الوظيفي الخارجي والداخلي بين المصارف السودانية، وباعتبارها من أهم أساليب الرقابة المستخدمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، مصرف المزارع التجاري.

Abstract

Human resources management strategies are the basis and core of functional work in all institutions. Human resources management is the focus of work management through appointment, selection, recruitment, evaluation, promotions, wage follow-up, incentives, and other large tasks. The study aimed to determine the relationship between workforce planning strategy and performance, study the impact of recruitment strategy on performance, and then evaluate the impact of training and motivation strategy on performance development. The study followed the descriptive analytical approach to link the variables of the study and find the relationship between them, where a questionnaire was distributed to the workers in the Commercial Farms Bank and it amounted to (40) individuals. One of the

most important results of the study is that the quality of the human element in the institutions is one of the most important axes for successfully implementing human resource management strategies. The study recommended a number of recommendations, including increasing interest in applying a clear strategy for planning the workforce in banks, developing internal and external training methods for workers in the banking sector to increase the development of knowledge and experience, continuing to pay attention to external and internal job rotation methods among Sudanese banks, as one of the most important control methods used.

Keywords: Strategies, human resources, human resource management, performance, commercial farmer bank.

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

يعد موضوع "إدارة الموارد البشرية" من الموضوعات المهمة التي أعطت المفكرين والكتّاب والباحثين الضوء الأخضر للاهتمام بها على صعيد مجال إدارة الأعمال، بالرغم من التقدم والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة وانتشار نظام الآلات الاتوماتيكية في كثير من الصناعات الحديثة فقد اجمع علماء الإدارة علي وجه الخصوص ان "العنصر البشري" مازال يشكل اهم العناصر التي تعتمد عليها الشركات في تحقيق أهدافها. ليصبح بالتالي أهم عنصر من عناصر الإنتاج فهو دعامة الإنتاج ولا يمكن التغاضي عنه بسهولة كما يستغرق إعدادة وقتا طويلا، فقد كان الإسلام منذ القدم يهتم برأس المال البشري، قال تعالى "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا" (الإسراء: 70).

إن التحولات التي شهدتها المنطقة بشكل خاص والعالم بشكل عام في العديد من جوانب الحياة، كان لها الفضل الأكبر في المعاناة التي تشهدها الكثير من المؤسسات الخدمية، والتي بدأ يبرز بها الفائض والعجز في الموارد البشرية في أقسام العمل المتعددة، حيث تزداد الشكاوى في الأقسام المختلفة من فائض في عدد الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك في المقابل تظهر شكاوى في المعاناة من زيادة ضغط العمل دون وجود موارد بشرية، فقد كان لهذا الإهمال للعنصر البشري أثره في تخلف هذه المنظمات وانخفاض إنتاجها، لذا لا بد من التنسيق والتكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة لهذه المنظمات حيث أن أي ضعف في القدرة على أداء وظائف "إدارة الموارد البشرية" وربطها ببعضها البعض، اضافته الي وجود قصور أو بعض المشكلات في تكامل أدوار وحدة "الموارد البشرية" مع الوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة يؤثر علي أدائها بصورة كبيرة.

إن "إدارة الموارد البشرية" تعتبر من أكثر الإدارات الموجودة في أي منظمة تتأثر بهذه التحولات بشكل أو بآخر، كونها تعتبر مسؤولة عن النشاط المتعلق ب"الموارد البشرية"، مما يحتم على هذه المنظمة مواجهة هذه التحولات التفاعل معها والتأقلم مع الظروف المحيطة بها، وذلك من خلال العمل على تعديل سياستها وممارساتها وتبني سياسات وحلول جديدة، هو ما يتطلب من هذه الإدارة المهمة أن تكون عضواً شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الموجودة داخل المنظمة والعمل على تحسين جودتها وبلورتها على أرض الواقع، كما يتوجب عليها تبني دوراً قيادياً في استشراف الظروف والمتغيرات المستقبلية التي يمكنها أن تؤثر على "إدارة الموارد البشرية"، الأمر الذي يؤدي بدوره لزيادة الاهتمام ب"الموارد البشرية" في المنظمات المعاصرة، بعدما كان محصوراً في فئة متخصصة قليلة تعمل في المنظمة تحت مسمى "قسم إدارة الأفراد".

إن مفهوم "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" يدور حول وجوب الربط بين الممارسات التي تقوم "إدارة الموارد البشرية" مع استراتيجية المنظمة التي تقوم عليها، بحيث تقوم "إدارة الموارد البشرية" بالسعي لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وزيادة قدرتها على المنافسة والعمل على تطوير فاعليتها، وتحسين إنتاجها وتطوير عملها وقدرتها على رفع كفاءة أداؤها.

مشكلة البحث:

في ظل الأوضاع الاقتصادية في السودان عموماً فإن مصرف المزارع التجاري قد يعاني بعض التراجع في الأداء شأنه شأن كل القطاع المصرفي مما أثر على ظهور ضعف وخلل، وربما يمكن أن يرجع السبب إلى عدم تطبيق كل ما يسهم في قيام إدارة الموارد البشرية بدورها بصورة صحيحة، لذا يحاول البحث الإجابة على التساؤلات:

1- ما هو تأثير استراتيجية تخطيط القوي العاملة على الأداء؟

2- هل لاستراتيجية التوظيف أثر على الأداء؟

3- هل لاستراتيجية

4- التدريب والتحفيز دور في تطوير الأداء؟

اهداف البحث:

1- تحديد العلاقة بين استراتيجية تخطيط القوي العاملة والأداء.

2- دراسة تأثير استراتيجية التوظيف على الأداء.

3- تقييم أثر "استراتيجية التدريب والتحفيز" على تطوير الأداء.

الدراسات السابقة:

سعت دراسة فارس (2018م)⁽¹⁾ إلى الكشف عن توجهات العاملين بالنسبة لدور نظم معلومات "الموارد البشرية" في "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" ومعرفة إذا ما كان حجم الشركة يؤثر على دور نظم معلومات "الموارد البشرية" من عدمه. توصل الباحث إلى نتائج منها، أن نظم "معلومات الموارد البشرية" تلعب دوراً هاماً في مهام "الموارد البشرية الاستراتيجية"، يعتبر المتخصصين في الموارد البشرية أن نظم معلومات "الموارد البشرية" تستخدم لدعم مهام "الموارد البشرية" الاستراتيجية.

¹ فارس، حسن إسماعيل، (2018م)، اتجاهات العاملين بالنسبة لتأثير استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (25)، العدد (1)، جامعة سوهاج، صص 254 - 268.

سعت دراسة ضحية (2015م)⁽¹⁾ إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي وتوضيح أثره في تطوير واستمرارية عملية الضريبة، تقييم مدى "تطبيق التخطيط الاستراتيجي" في الضرائب وأثره على الأداء الضريبي. وخرجت بعدد من النتائج منها لا يمكن إحداث تطور وتغيير في طرق العمل ورفع كفاءة "الموارد البشرية" في ديوان الضرائب إلا من خلال تبني واعتماد أسلوب "التخطيط الاستراتيجي"، لا يوجد بعد استراتيجي واضح لديوان الضرائب مما أدى إلى غموض الوظيفة الضريبية، لا توجد رسالة واضحة ومعلومة للعاملين بديوان الضرائب، وجود خلل في الهيكل التنظيمي مما أدى إلى خلل وتداخل في عمل واختصاصات الإدارات الضريبية، عدم وجود وصف وظيفي واضح للعاملين.

هدفت دراسة قدور (2014م)⁽²⁾ إلى إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في قطاع البترول، إبراز دور "التخطيط الاستراتيجي" كأحد مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية". أوضحت نتائج الدراسة أن "الهيكل التنظيمي" الجيد يساعد في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الموضوعية، كما أن الموارد المادية الكبيرة والكوادر الفاعلة لشركات البترول تساهم في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أن الاستفادة من السوانح التي تبرز للمؤسسة وتجنب المخاطر والمشكلات، يساعد في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية، عدم الاهتمام بصورة كافية برفع الروح المعنوية لعاملين لتحقيق أعلى معايير في الجودة، عدم استخدام أسلوب SOWT في دراسة نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية ولمعرفة الفرص والمهددات إلا في نطاق ضيق جدا.

هدفت دراسة حمودة، (2012م)⁽³⁾ إلى توصيف أداء جامعة قناة السويس، وبيان أوجه القصور في أداء الجامعة من خلال مقارنة المبادئ والأسس العلمية بما تتمخض عنه الدراسة الميدانية، مع تحديد تصور لمحاولة تطبيق إدارة تميز تهدف لرفع كفاءة العمل بالجامعة. اختبرت الدراسة فرضية، لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء "مجتمع البحث" حول معايير إدارة التميز، لا توجد علاقة ارتباطية معنوية بين معايير التميز وكفاءة الأداء، لا يوجد تأثير معنوي لمعايير التميز على كفاءة الأداء. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، اختلاف الأهمية النسبية لمعايير إدارة التميز فيما بين مجتمع البحث وفقاً للقطاعات والوظائف، عدم إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة الداخليين

¹ ضحية، عبدالله أدم خميس، (2015م)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

² قدور، حيدر محمد صديق (2014م)، دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

³ حمودة، منى أحمد محمد (2012م)، إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات، مجلة البحوث التجارية والمالية، العدد (2)، جامعة بورسعيد، ص 198 - 219.

للمشاركة في تحديد الاحتياجات، وفرص التطوير بما يوفر بيئة عمل تساعد على التنمية بالقدر المطلوب.

هدفت دراسة عبد الوهاب (2011م)⁽¹⁾ إلى دراسة مفاهيم "إدارة الموارد البشرية" وتوضيح إسهامات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال المشاركة في الإدارة الاستراتيجية. وقد توصل الباحث إلى أن نماذج محاسبة "الموارد البشرية" وتخطيط "الموارد البشرية" تعطي أهمية أكبر لأهداف المنظمة، كما توصل الباحث إلى أن نماذج تنافسية الموارد البشرية والكفاءات لا تحدد الاستراتيجية بالنسبة لها بالأهداف الموضوعية وإنما الأولوية التي تمنحها المنظمة للوسائل من "الموارد البشرية" من جهة، أو بالكفاءات المتميزة التي تحوزها فعلاً.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجيات "إدارة الموارد البشرية"، أو "استراتيجية الأشخاص" تشير إلى القيام بإنشاء تصور متماسك ومخطط للموظفين بهدف العمل على تعيينهم وتطوير قدراتهم لدعم أهداف المنظمة على المدى الطويل، وذلك كي يساعد على التأكد من أن إدارة الأفراد بجوانبها المتعددة تقوم بالعمل بشكل متكامل لتوفير المناخ والسلوك الملائمين لتحقيق أهداف الأداء في المنظمة⁽²⁾.

تعرف بأنها: "هي عملية معقدة تتطور باستمرار لتخطيط الأعمال عبر القيام بكل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال"⁽³⁾.

تعرف بأنها: "نمط توزيع الموارد البشرية والأنشطة المخطط لها التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها عبر العديد من الأنشطة والبرامج المحددة ببداية ونهاية، وسياسات تحتوي وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة"⁽⁴⁾.

¹ عبد الوهاب، بلمهدي (2011م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (8)، جامعة عباس فرحات، كلية الاقتصاد، ص 112 - 127.

² السالم، مؤيد (2009م)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 11.

³ بني مصطفى، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007م)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية - مدخل متكامل، عمان: دار اليازوري للنشر، ص 24.

⁴ العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007م)، فلسفة إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (13)، العدد (45)، بغداد، صص 239 - 251.

أهمية "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية":

تعتبر الشركات التي تضمن التعاون بين جميع الفرق والمكونات، والعمل المتزامن نحو الأهداف المشتركة، تنجح بشكل أسرع. من خلال تطبيق ممارسات "الموارد البشرية الاستراتيجية"، ويمكن تحليل عمل الموظفين وتحديد الإجراءات التي ستؤدي إلى إضافة قيمة للشركة. إذا كان موظفو "الموارد البشرية" لا يعرفون الكثير عن "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، فيمكنهم التسجيل في دورات "الموارد البشرية عبر الإنترنت" لفهم المفاهيم بدقة وتنفيذها في المؤسسة. هناك العديد من الفوائد لتطبيق "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" لأي عمل تجاري. وتشمل هذه⁽¹⁾:

- 1- يساهم تطبيق "إدارة الموارد البشرية" على تحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.
- 2- يؤدي تطبيق "استراتيجية إدارة الموارد البشرية" إلى الحصول على زيادة في ثقافة العمل.
- 3- إن تطبيق هذه السياسية يقد بدوره لتحسن في رضا العملاء.
- 4- إن تطبيق هذه الاستراتيجية يضمن العمل على إدارة هذه المارد بكفاءة وقدرة أكبر.
- 5- يساهم تطبيق هذه الاستراتيجية في تحقيق نهج استباقي وظيفي للموظفين وإدارتهم.
- 6- أخيراً فإن هذه الاستراتيجية يمكن من وراء تطبيقها زيادة الإنتاج للمنظمة بشكل أكبر وتحقيق أكبر قدر من الأرباح.

ومع ذلك من أجل التنفيذ الفعال "لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، يجب أن يتصف بالقيادة (قادة) الأعمال ورئيس الموارد البشرية في كفاءة تامة، وإلا فقد تواجه العديد من التحديات، مثل:

- 1- القضايا عبر الثقافات ونقص المشاركة بين أصحاب المصالح.
- 2- عمليات عالمية تؤدي إلى قطع الاتصال.
- 3- تغيير قيادة الأعمال في الشركات التي تخضع لعمليات الاندماج والاستحواذ.
- 4- التحديات التي تحدث في بيئة العمل مثل تفشي وباء أو مرض معين.
- 5- التحديات والتغيرات التي تحدث في التكنولوجيا المستخدمة.

¹ صباغ، زهير صباغ وأبو نبعة، عبدالعزيز (1990م)، التدقيق الإستراتيجية إدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارة، العدد (2)، الرياض، ص 138-146.

أهداف "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية"

تركز "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" على هدفين رئيسيين كالتالي⁽¹⁾:

1- زيادة الإنتاجية: وهو يمثل هدفاً أساسياً للعديد من للمنظمات. إلا أن الإنتاجية تصبح شاغلاً رئيسياً للعنصر البشري في حقل وظيفة "إدارة الموارد البشرية" وأن من مسؤولياتهم تطوير السياسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق الهدف الإنتاجي.

2- الوقاية التنظيمية: يرتبط بالإنتاجية لكن يحافظ على التنظيم في إطار موحد في مسار تحقيق أهدافها بصورة دائمة والوقوف في وجه المشكلات والمخاطر الداخلية والخارجية.

ثانياً: الأداء:

يعرف الأداء بأنه: "تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"⁽²⁾. وأشار (Langdon) أن مصطلح "الأداء" أخذ من حقل المالية ويعني القيام بالمهام والعمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير محددة⁽³⁾. ويشير الأداء إلى: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁽⁴⁾.

كما يمكن تعريف الأداء على أنه: "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁽⁵⁾. ويمكن تعريفه بأنه يمثل: "مخرجات لعمل معين أو أهداف وضع لتحقيقها وبروزها هو نتائج لمدخلات معطاة، وهذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة"⁽⁶⁾. ويعرف الأداء بأنه: "تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة"⁽⁷⁾.

¹ عبد البارئ، درة (2003م)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد (382)، ص93-121.

² أبو النجا، سلمى (2013م)، أثر تفاعل مكونات نظم المعلومات الإدارية مع خصائص القيادة العليا في الأداء الإداري، دراسة حالة البنوك التجارية العادلة في السودان، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص72.

³ المبيضين، عقله؛ وجزادات، أسامة (2000م)، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص216-254.

⁴ حسن، راوية (2000م)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ص69.

⁵ عباس، سهيلة (2002م)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ص104.

⁶ محمد، عبد المحسن (1998م)، تقييم الاداء، القاهرة: دار النهضة العربية، ص127.

⁷ العدلوني، أكرم (2002م)، العمل المؤسسي، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر، ص35.

أهداف الأداء:

أهم أهداف الأداء ما يلي⁽¹⁾:

- 1- القيام باختيار "الموارد البشرية" المناسبة لأداء المهام، وبما يتلاءم مع مؤهلاتهم وتقسيم العمل عليهم بما يناسب قدراتهم ومهاراتهم.
- 2- العمل على تجويد وتحسين مستوى الأداء من قبل الأشخاص بما يحقق خدمة لمصلحتهم ومصلحة المنظمة، إضافة إلى تحديد الحاجة التدريبية الحقيقية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة برامج التدريب.
- 3- وضع أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ولمنح المكافآت والعلاوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
- 4- مساعدة المشرفين المباشرين في القيام بمتابعة الرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل جيد، لتسهيل إعطاءهم النصائح وتوجيههم عند حاجتهم.
- 5- إظهار الأشخاص المميزين لشغل الوظائف الرئيسية في المؤسسة .
- 6- دفع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافآت ومحفزات تشجيعية نظير أدائهم المتميز.
- 7- يكشف للإدارة العليا عن مواطن الضعف والقوة في أقسام المنظمة المختلفة ما يساعد في تطوير عملية التنظيم من قبل الإدارة.
- 8- يساعد إدارة الأفراد على تقييم برامجها المختلفة فبقدر ما ينجح الأفراد الذين يتم اختبارهم وتعيينهم في إدارة الأعمال المختلفين بها بقدر ما يشير ذلك إلى نجاح برنامج الاختيار والتعيين.

عناصر الأداء:

يمكن تحديد العناصر المكونة للأداء كما يلي⁽²⁾:

- 1- القدرة: يعتبر أحد أهم عناصر قدرة الأداء، حيث يتم اكتساب القدرة على العمل من خلال الخبرات والتعليم وغير ذلك، إضافة إلى الاستخدام الأمثل لمؤهلات "العنصر البشري" وخبراته

¹ العلي، عبد الستار وآخرون، (2006م)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص86.

² أحمد، محمد المصري، (2004م)، التخطيط والرقابة والمراقبة الإدارية، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، ص29.

ومهاراته، وذلك في سبيل الوصول للأهداف المعلنة من قبل المنظمة، والتي تحقق أكبر قدر من الاستفادة والكفاءة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

- أ- **اختيار العاملين بدقة:** تتضمن عملية الاختيارين الأفراد من حيث المؤهلات والمهارات والفاعلية والكفاءة في الأداء المناسب.
- ب- **التدريب والتكوين:** حيث إن تدريب الأشخاص وإعادة تكوينهم تعتبر من أهم وأنجح الوسائل التي تحقق أكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، وهي تعتبر من الوسائل المكملة لعملية التعيين واختيار الأفراد المراد إعطاءهم المنصب، خاصة وأن هذه الوسائل تساهم في تطوير مهارة العاملين وتحسين قدرتهم على الأداء.
- 2- **"المهارة":** قيام الشخص بتطبيق ما تعلمه وعرفه واكتسبه من خبرات وأعمال لتساعد على زيادة قدرته على القيام بالأعمال.
- 3- **المعرفة:** وهي تشير إلى ما يقوم به الفرد من حصيلة معلومات قام بتخزينها وتعبر عن اتجاه معين وميول معينة له.
- 4- **الرغبة:** وهو عنصر من أهم العناصر التي تؤدي للأداء، وهو يشير إلى إمكانية توفير رغبة الأفراد بالعمل، حيث اهتمت الإدارات المختلفة بموضوع الرغبة فبدأت تهتم برغبة الفرد في العمل كوسيلة للتأثير على العمل وذلك لرفع كفاءة العمل والأداء. وتشتمل الرغبة على ثلاث عناصر متداخلة هي⁽¹⁾:

- أ- **الاتجاهات:** وهو توجه فكري أو مجموعة آراء تبقى في ذهن الشخص نحو الشيء الموجود حوله كالعامل والزملاء والمجتمع.
- ب- **مناخ العمل والمناخ الأسري:** ويوضع التفاعل الذي تم بين القدرة والرغبة وذلك من أجل الوصول إلى كفاءة واضحة في العناصر البشرية، وذلك من خلال منظومة كاملة تعلم على ربط المناخ الأسري ومناخ العمل التي تقوم بتقديمه المنظمة، والذي يشكل أسلوب القيادة وحاجات الأفراد وطبيعة الوظيفة، ويوجد عدة عوامل تؤثر في رغبة الفرد في العمل والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- أ- **"بيئة العمل الداخلية والخارجية":** والتي يمكن اعتبارها منظومة واسعة في السلوك البشري، خاصة وأن ظروف العمل في هذه المؤسسة يمكنها خفض مستوى الأداء والقدرة على العمل، والتي تتعلق بدورها "بانعدام التهوية والتدفئة"، أو "عدم التحكم في الضوضاء"، أما الوسط الخارجي فإن المؤثرات الاجتماعية هي التي تشكله والتي

¹ العدلوني، مرجع سابق، ص48.

تحدد كفاءة الانتاجية ومنها بعض المؤسسات غير الرسمية خاصة اجتماعات العمل التي يمكنها تقليل رغبة الشخص في عمله، ويمكنها كذلك توجيه العاملين للعمل في أداء أفضل وتجنب الأخطاء والسلبيات.

- "حاجات الأفراد": وهي العنصر المؤثر والمهم لبيان كفاءة الأشخاص، وهو ما يدفع الفرد لتحقيقه من حاجات تؤثر على طرق سلوكه وأنماط معيشته كي يصبح له مستقبل وشأن كبير وبارز.

- "التحفيز": والذي يشير إلى: "القيام بتسهيلات واضحة تهدف لتحريك الفرد ودفعه لتحقيق عنصر أو نشاط محدد وقد يكون مادياً متمثل في الرواتب والعلاوات أو معنوياً مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتترك الحوافز آثار إيجابية حققت الهدف المرغوب من ورائها".

5- التكنولوجيا: وهي: "فكرة وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل بكثير، هي نشاط إنساني يشمل الجانب العملي والجانب التطبيقي".

"العوامل المؤثرة على الأداء":

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء ما يلي⁽¹⁾:

1- "غياب الأهداف المحددة": حيث أن المؤسسة التي لا يوجد لها خطط استراتيجية وأهداف واضحة لعملها ومعدلات إنتاجها، لا يمكنها قياس الإنجاز الذي تحقّقه أو القيام بمحاسبة موظفيها على أدائهم أو تقصيرهم، وذلك بسبب عدم وجود معايير لذلك، مما يجعلها لا تمتلك المؤشرات والمعايير اللازمة للإنتاج والأداء، حينها فقط يتساوى الموظف الكفء والموظف السيء في الأداء.

2- "عدم المشاركة في الأداء": حيث إن تراجع استكاف الموظف عن المشاركة في التخطيط وصناعة القرار لدى المؤسسة يمكنه أن يسهم في إبراز فجوة بين الموظف والقائد، عليه ينتج عن ذلك عدم الإحساس بالمسؤولية والعمل كفريق للوصول إلى أهداف هذه المؤسسة، وبالتالي يؤدي لنقص في الأداء كونهم اعتبروا أنفسهم لم يشاركوا في وضع الأهداف.

3- "اختلاف مستويات الأداء": والتي تعتبر من أهم وأبرز المؤثرات التي تؤثر على الموظفين وأدائهم، وهذا يشير لعدم نجاح السبل الإدارية التي تربط بين الأداء والنتائج التي يتم الحصول

¹ حسن، مرجع سابق، ص 99.

عليه، فكلما حصل الموظف على ترقيات وحوافز كلما زاد الأداء في العمل وزاد الإنتاج، والعكس، حيث أن الموظف النشط يختلف أدائه عن الموظف صاحب الأداء المتوسط والموظف الكسول الذي لا يعمل.

4- "مشكلات الرضا الوظيفي": الرضا الوظيفي: "يعتبر من أهم المحاور التي تنعكس على الأداء، فعدم الرضا الوظيفي أو تدني مستواه يسهم في حيث أن الرضا الوظيفي يؤثر عليه بعض العامل التي ترتبط بالموظف كغمره ومؤله الدراسي وجنسه وعاداته ونظام الترقيات والحوافز لديه وغير ذلك".

5- "التسيب الإداري": التسيب يعني: "ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد نشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة".

وبرغم ذلك يتوجب على القيادات والمسؤولين في المنظمة عند تقييمهم الأداء الأخذ في الاعتبار عدة عوامل منها:

1- الاختلاف في حجم العمل يمكنه التأثير على الأداء. حيث أن المؤسسة التي تعالج العمل يمكن أن تطلب مارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاجها بحجم أقل من العمل نفسه.

2- إن عدم وجود أو وجود الأعمال المتأخرة يمكنه التأثير في معدل الإنتاج فالقدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر أمراً عادياً، بل وهدفاً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، حيث يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات والذي يتوقف عليه ثبات انسياب العمل ودرجة تقلباته، أما النقص في العمل المتاح فإنه يسبب وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، كما أن كثرة العمل المتأخر يمكن أن تسبب معدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، وينتج عنه انخفاض في نوعية المنتج الختامي.

3- "التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء": حيث يتوقف معدل الإنتاج على العديد من العوامل وهي: ملائمة "الترتيبات التنظيمية والإجرائية" فمثلاً: التعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز، ويمكنه العملية اليدوية - (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) - ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من "الموارد التي يتطلبها إنهاء العمل".

4- إن الأداء في "العمليات المتماثلة" قد يتباين بحسب موقع الوحدات الجغرافي من جراء الظروف المحلية، فقد تختلف معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في

مواطن متباينة بدرجة الكفاءة ذاتها من ذلك مثلاً: عند وجوب حصر الأشخاص الداخلين والمغادرين من بلد ما، يصبح هؤلاء الأفراد قابلون للعد، مما يجعله يتباين معدلات الحصر والتسجيل وتختلف حسب مكان الحصر، فتختلف في الموانئ البحرية عنه في الجوية أو المعابر البرية، خاصة أن درجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

5- "نوعية وحدة العمل التام"، والتي ينتج عنها معدلات متباينة ومختلفة للإنتاج، "فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء".

هذا ويرى الباحثين أن هناك 4 عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها في التالي⁽¹⁾:

- 1- الدقة في المعلومات التي من خلالها يمكن اتخاذ عدة قرارات خاصة بالنقل والترقية.
- 2- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في التصرفات الصادرة عنهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- 3- تفعيل العملية التنظيمية التي على أساسها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- 4- تطوير مستويات الأداء في المؤسسة التي على أساسها واعتماداً على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة.

تخطيط الأداء :

تشير "إدارة الأداء" إلى كونها أهم عنصر من عناصر "إدارة القوة البشرية"، حيث تشكل هذه القوى العاملة العنصر الأهم من عناصر مقومات نجاح المؤسسة، فأى مؤسسة تقوم على كفاءة القوى العاملة بها إضافة للمواد الخام والأموال اللازمة والتسويق وغير ذلك، وتمثل عملية إدراك الأهداف ورؤيتها بشكل متقارب أو متطابق نقطة البداية في العمل الجاد نحو الإدارة الهادفة للأداء، ويؤدي ذلك بجانب تحديد المعايير والمقاييس المستخدمة في قياس الأداء، إلى تقارب التوقعات والمفاهيم للمسؤوليات الوظيفية والكيفية التي يمكن تحقيق ما هو مطلوب، ولا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء سواء السابق أو الحالي، وتحديد مجمع المعارف المهارات والقدرات والكامنة لديهم حالياً وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع، وتعتبر مرحلة تخطيط الأداء بمثابة حجر الأساس في منظومة إدارة الأداء ويتم تعريف تخطيط الأداء بكونه "رسم صورة للأداء

¹ جاري، ديسلر (2001م)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: (رؤف، علي)، بيروت: دار صفاء للنشر، ص217.

المستقبلي تحقق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة. ويشتمل تخطيط الأداء على وضع إطار له، وذلك من خلال تحديد أهداف ورسالة المنظمة، و"النتائج المرجوة" والأنشطة التي يمكنها من تحقيق الأهداف، كما يشمل تخطيط الأداء على توافر الأمور الآتية⁽¹⁾:

- 1- "تحديد المدخلات المطلوبة لتنفيذ الأداء": وتتمثل المدخلات في "الموارد المالية" المطلوبة، العمالة والمهارات المطلوبة لتنفيذ الأهداف.
- 2- الأنشطة: التي تتمثل في المهام والأفعال التي تؤدي لتحقيق المخرجات أو النتائج والتي تتمثل في الخدمات أو السلع المادية التي يتم إنتاجها.

مراحل تخطيط الأداء :

ينقسم الأداء إلى عدة مراحل تتمثل على النحو التالي⁽²⁾:

- 1- مرحلة أداء المنظمة وتتعلق بالاستراتيجية العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، مثل "الربحية" و"نسبة المبيعات".
- 2- مرحلة "أداء النظم والعمليات الداخلية للمنظمة": والتي تساعد على ترجمة الأهداف إلى خطط تنفيذية.
- 3- مرحلة أداء الأفراد وتتعلق بالأداء الذي يقوم به الأفراد من خلال النظم والعمليات الداخلية للمنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

نظام قياس الأداء والمكونات المرتبطة به:

نظم قياس الأداء عبارة عن: "آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء، ويعبر عنه في شكل الزيادة في مستويات الإنتاجية". وتعرف الإنتاجية بأنها: "تحقيق الأهداف".

قياس الأداء :

قياس الأداء هو: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على أهداف وإنتاجية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل

¹ هلال، محمد عبد الغني حسن، (1996م)، مهارات إدارة الأداء : معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ص144.

² N ,Robert,(1998), Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems, 9th Edition, New York: MacGraw–Hill, p105.

بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المطلوبة". ويمكن تعريفه أيضاً بأنه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية. ويتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء".

ومقياس الأداء: "هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم على الأمور وتقييمها، تماماً كالذين يستخدمون مقاييس مزدوجة، أو معايير مزدوجة".

لذا فإن القرآن قد توعّد مثل هؤلاء بأشد الوعيد في سورة من سوره سميت باسم هؤلاء أصحاب المقاييس أو المعايير المزدوجة وهم "المطففين". وذلك في قول الله تعالى: "(وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ (1) الَّذِينَ إِذَا اكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ (2) وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ (3) أَلَا يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ (4) لِيَوْمٍ عَظِيمٍ (5) يَوْمَ يَقُومُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ (6))" (المطففين: 1-6).

إن المقياس هنا أو المكيال قد فقد موضوعيته، ومن ثم قدرته على القياس للحكم الصحيح والوصول إلى الحقيقة فيما يتعلق بالتعاملات المختلفة بين الأفراد والمجموعات. حيث تتشكل "نظم قياس الأداء" من العديد من المؤشرات والمعايير المختلفة، حيث إن مقاييس الأداء تعمل على "التخطيط" و"الملاحظة" و"الرقابة" على الموارد، بغية الحصول على حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة. كما أن "نظام قياس الأداء" يعتبر من الضرورات كونه يعمل على اكتشاف الأخطاء ومن ثم تحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وذلك في ضوء وجود منافسة قوية تواجه المنتجات والخدمات، أما الطريقة المثلى لتطوير وزيادة فاعلية المؤسسة هو تطوير فعالية المقاييس وتحديد أهم العناصر المساهمة في تحقيق أفضل النتائج على مستوى المنظمة. إذا ما الذي يجب على المنظمة أن تقيسه؟، يجب على المنظمة البدء باختيار مقاييس وصف الأهداف الاستراتيجية وتعبّر بدورها عن النتائج وتركز على مخرجات العمل. أما عن صفات المقاييس فإنه يتوجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بالاستجابة للأولويات التنظيمية المتعددة، والتحسين في العمليات، ثم إعطاء صورة كاملة ودقيقة عن الأداء.

مؤشرات قياس الأداء:

يعتبر "مؤشر الأداء" العنصر الأمثل لتقييم الأداء الكلي والجزئي وأداء الأجل القصير والطويل، مثل نسبة الأجزاء المعيبة في المليون مثلاً، والوقت التي يتم استخدامه في التصنيع، إضافة إلى محاولات تقييم الأداء الوظيفي مثل المحاسبة والتسويق والتصنيع وغيرها، وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة، فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملائها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على التواصل وتفهم هدف هذه

المؤسسة وكيفية تحقيقها النجاح والإنتاج. كذلك يتيح قياس الأداء لهذه المؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً أو غير مناسب. وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في منظمة الأعمال.

اختيار مؤشرات قياس الأداء:

يوجد عدة قرارات تخذ بخصوص "مؤشرات القياس" الغرض منها العمل على تحقيق أكبر قدر من التوازن في الاستخدام، كما يوجد مقاييس عدة تعطي انطباعاً متكاملاً عن أداء المنظمة، إضافة لذلك يوجد بيانات تستخدم في إضفاء سمات مميزة للعمل في المؤسسة، حيث تبدأ عمليات اختيار المقاييس ضمن قائمة كاملة لمؤشرات النتائج والأهداف الممكنة تحقيقها، وتشير الأدبيات التي يطرحها المستفيدون من المصلحة أن هناك 7 عناصر ضرورية يجب توافرها في "مؤشر القياس" وهي⁽¹⁾:

- 1- يجب أن يتصف المقياس بكونه ذو معنى وبموجبه يتم تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها.
- 2- أن يكون المقياس مرتبطاً بعمليات المؤسسة أو المنظمة التي تقوم بها.
- 3- تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.
- 4- أن يتم وضع مؤشرات وأهداف ترتبط باستشراف المستقبل وذلك لإفراز النتائج غير المرضية التي يمكنها أن تحدث.
- 5- أن يتم تحديد وإبراز الممارسات التي تقوم بها الإدارية وتعتبر غير مجدية وتلافيها.
- 6- أن يتم توفير البيانات الفنية الصحيحة للعمل عليها.
- 7- أن يتم التقليل من البيانات التي يتم جمعها وذلك للتقليل من الأخطاء الواردة.

أنواع مؤشرات قياس الأداء:

ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال "قياس الأداء" على المؤشرات التي تستخدم في "عملية القياس" والشروط المطلوب توافرها في هذه المؤشرات. حيث يمكن تقسيم "مؤشرات قياس الأداء" لأربع مجموعات وهي⁽²⁾:

- 1- "مؤشرات تتعلق بفعالية تحقيق الأهداف وتطويرها": وتتوقف تلك المجموعة على طبيعة أهداف ونشاط كل وحدة.

¹ مخيمر، عبد العزيز وآخرون (1999م)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص76.

² المرجع السابق، ص77.

2- "مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد": حيث تتضمن هذه المجموعة النسبة للتكاليف المضافة إلى بعض المخرجات المحددة. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدم.

3- "مؤشرات ترتبط بكمية الإنتاج في الإدارات": ويكون ذلك عن طريق العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

4- "مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة": حيث تشمل تحليلاً لأهم الأبعاد والجوانب التي تتمثل بها "جودة الخدمة" والخدمات بشكل عام.

إضافة لذلك، يضيف بعض الباحثين "مؤشرات للقياس" بخلاف التي سبق ذكرها ومنها:

- 1- "مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل": وهو يقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. والمعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل.
- 2- "مؤشرات تتعلق بالأمان": حيث يعمل هذا المؤشر على قياس جودة المؤسسة وكفاءتها إضافة للبيئة التي يعمل داخلها العاملون.

نموذج من مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء في "إدارة الموارد البشرية" في إحدى الشركات، وتستخدم مؤشرات قياس الأداء مثل:

- 1- عدد العاملين في كل إدارة.
- 2- عدد العاملين موضح حسب الفئة الوظيفية والدرجة.
- 3- عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال الشهر إجمالاً.
- 4- عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال شهر لكل إدارة.
- 5- نسبة الإجازات المرضية لكل موظف مفصل لكل إدارة.
- 6- نسبة دوران عمل الموظفين مفصل لكل إدارة وإجمالاً.
- 7- عدد الموظفين الذين تم تعيينهم حديثاً.

الإطار الميداني للدراسة:

قامت الباحثة بمناقشة نتائج البحث وتفسيره، وذلك استناداً لجداول البيانات الإحصائية وما أفضت إليه من معلومات، إضافة إلى النتائج التي أفضى إليه التحليل الإحصائي لاختبار الفروض، وهي كما يأتي:

الفرضية الأولى: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة والأداء". لغرض العمل على إثبات الفرضية قامت الباحثة باستخدام "نموذج الانحدار البسيط"، والذي يعمل على قياس كل من المتغير التابع وه "استراتيجية تخطيط القوى العاملة"، وبين المتغير التابع والذي يرمز إلى الأداء. حيث نتج عن هذا التحليل ما يأتي:

جدول (1): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة والأداء

"المتغيرات"	"معامل الانحدار (B)"	"اختبار (T)"	"مستوى المعنوية"
"العلاقة بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة والأداء"	0.56	5.21	0.000
"معامل الارتباط (R)"	0.82		
"معامل التحديد (R2)"	0.67		
F	34.2		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2022م

يتبين من الجدول السابق (1):

- 1- أن هناك "ارتباط طردي" بين كل من "استراتيجية تخطيط القوى العاملة والأداء" مع "مجتمع الدراسة"، وهو ما يبرزه "قيمة معامل الارتباط" (R)، وكذلك "قيمة معامل الانحدار" (B) وذلك على النحو التالي: أن قيمة "معامل الارتباط" بلغت (0.82). أما قيمة "معامل الانحدار" فقد بلغت (0.56)، وهي قيمة موجبة، حيث يدل ذلك على أنه يوجد علاقة طردية بين كل من "استراتيجية تخطيط القوى العاملة" بنسبة 10% والذي بدوره يعمل على تغيير "مستوى الأداء" بنسبة (5.6%) مع وجود ثبات في كافة المتغيرات الثانية.
- 2- أن الجدول السابق رقم (1) تشير نتائجه إلى وجود عامل تأثير بخصوص المتغير المستقل (استراتيجية تخطيط القوى العاملة) على "المتغير التابع" وهو الأداء، وذلك في ظل بلوغ "معامل التحديد" (0.67) وهذه نتيجة تدل على إن متغير (استراتيجية تخطيط القوى العاملة) يؤثر على الأداء بنسبة (67%). أما المتغيرات الأخرى والتي تعتبر غير مصنفة وموجودة في النموذج فإنها تؤثر بنسبة (33%).

3- أيضاً يتبين من نتائج تحليل الجدول السابق وجود علاقة دلالة معنوية بين كل من "المتغير التابع" وهو (الأداء)، مع "المتغير المستقل" وهو (استراتيجية تخطيط القوى العاملة) وذلك وفقاً

"لاختبار (t)" و"اختبار (F)" عند مستوى (5%) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة ل"معامل الانحدار" (5.21) بمستوى "دلالة معنوية" (0.000) كما بلغت قيمة (F) (34.2) ب"مستوى معنوية" (0.007).

وعليه، وعند الرجوع لنتائج التحليل يمكن استنتاج أن الفرضية القائمة على الدراسة الأولى والتي تنص على: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخطيط القوي العاملة والأداء" يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثانية: والتي تشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين "استراتيجية التوظيف" و"الأداء"

عند القيام بإثبات الفرضية المذكورة، تم استخدام "نموذج الانحدار البسيط"، والذي بدوره يعمل على قياس العلاقة بين "المتغير المستقل" والذي يمثله "استراتيجية التوظيف" وبين "المتغير التابع" والذي بدوره يمثله "الأداء"، حيث نتج عن هذا التحليل ما يلي:

جدول (2): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التوظيف والأداء

"المتغيرات"	"معامل الانحدار" (B)	"اختبار" (T)	"مستوى المعنوية"
العلاقة بين استراتيجية التوظيف والأداء	0.71	6.87	0.000
"معامل الارتباط" (R)	0.87		
"معامل التحديد" (R ²)	0.76		
F	47.2		
Sig F	0.000		

المصدر: قامت بإعداده الباحثة من بيانات الاستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (2):

1- هناك علاقة طردية بين استراتيجية توظيف الأداء بمجتمع الدراسة، وهو ما يظهر من خلال "قيمة معامل الارتباط" (R) و"قيمة معامل الانحدار" (B) وذلك من خلال الآتي: أن قيمة "معامل الارتباط" قد بلغت (0.87)، أما "قيمة معامل الانحدار" فقد بلغت (0.71) حيث أن هذه القيمة هي قيمة موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين استراتيجية التوظيف، وعليه فإن إحداث تغيير في استراتيجية التوظيف بنسبة 10% والتي تعمل على التغيير في مستوى الأداء بنسبة (7.1%) مع ثبات في "المتغيرات الأخرى".

2- تؤكد جميع النتائج التي وردت في الجدول السابق رقم (2) إلى أن المتغير المستقل وهو "استراتيجية التوظيف لها تأثير واضح على "المتغير التابع" وهو "الأداء"، فقد بلغ "معامل التحديد" (0.76) وهذه النتيجة بدورها تؤكد على أن متغير استراتيجية التوظيف تؤثر بشكل بارز في الأداء بنسبة (76%). أما المتغيرات الأخرى غير الموجودة في النموذج فإنها تؤثر بنسبة أقل وهي (24%).

3- يتبين مما سبق في الجدول أعلاه بأن هناك ارتباط معنوي بين "المتغير التابع" وهو "الأداء" وبين "المتغير المستقل" وهو "استراتيجية التوظيف" وفقاً لـ "اختبار (t)" و "اختبار (F)" عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لـ "معامل الانحدار" (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

عند الجوع لنتائج التحليل السابق، يمكن استنتاج أن "فرضية الدراسة الثانية" والتي نصت على أنه: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التوظيف والأداء"، يعتبر فرض مقبول.

الفرضية الثالثة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتحفيز والأداء"

وعند محاولة إثبات تلك الفرضية، قامت الباحثة باستخدام "نموذج الانحدار البسيط"، والذي بدوره يعمل على قياس العلاقة بين "المتغير المستقل"، والذي يمثله "استراتيجية التدريب والتحفيز"، كذلك "المتغير التابع" الذي يمثله "الأداء"، أما نتائج التحليل فقد جاءت من خلال الجدول الآتي:

جدول (3): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين استراتيجية التدريب والتحفيز والأداء

"المتغيرات"	"معامل الانحدار" (B)	"اختبار" (T)	"مستوى المعنوية"
"العلاقة بين استراتيجية التدريب والتحفيز والأداء"	0.86	8.60	0.000
"معامل الارتباط" (R)	0.91		
"معامل التحديد" (R2)	0.82		
F	74.05		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الاستبانة، 2022م

يتضح من الجدول (3):

- 1- هناك علاقة طردية مؤثرة بين "استراتيجية التدريب والتحفيز والأداء" بمجتمع الدراسة، حيث يتبين هذا من خلال "قيمة معامل الارتباط" (R) و"قيمة معامل الانحدار" (B) وذلك بما يلي: أما "قيمة معامل الارتباط" بلغت (0.91). و"قيمة معامل الانحدار" بلغت (0.86) وهي قيمة موجبة هو ما يدل على وجود علاقة طردية بين "استراتيجية التدريب والتحفيز" واستراتيجية "الأداء". وعليه فإن القيام بعمل تغيير في "استراتيجية التدريب والتحفيز" بنسبة تصل إلى 10% والذي يعمل على "تغيير مستوى الأداء" بنسبة تقدر ب(8.6%) مع ثبات في كافة المتغيرات الثانية.
 - 2- تبين النتائج التي جاءت بناءً على الجدول السابق رقم (3) أن هناك تأثير "للمتغير المستقل" وهو "استراتيجية التدريب والتحفيز"، على "المتغير التابع" وهو "الأداء"، والذي بلغ "معامل التحديد" نسبة (0.82)، حيث أن تلك النتيجة تشير إلى أن متغير "استراتيجية التدريب والتحفيز" يؤثر بشكل واضح في "الأداء" بنسبة قدرت ب(82%). بينما المتغيرات الثانية غير الموجودة في النموذج تؤثر بنسبة تقدر ب(18%).
 - 3- يتبين من نتائج التحليل السابق للجدول أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من "المتغير التابع" وهو "الأداء" وبين "المتغير المستقل" وهو "استراتيجية التدريب والتحفيز"، وذلك وفقاً لـ "اختبار (t)"، و"اختبار (F)"، عند "مستوى معنوية (5%)"، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لـ "معامل الانحدار" (8.60) بمستوى "دلالة معنوية" (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بـ "مستوى معنوية" (0.000).
- وعليه، فإن نتائج التحليل للجدول السابق تشير إلى أن فرضية الدراسة الثالثة والتي تقول بأنه: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب والتحفيز والأداء"، هي فرضية مقبولة.

النتائج:

- بعد الانتهاء من البحث النظري والتطبيقي يمكن استعراض أهم النتائج للدراسة وهي:
- 1- أن جودة العناصر البشرية داخل المؤسسات تعتبر من أهم محاور تطبيق "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" بنجاح.
 - 2- تستند عملية "تخطيط الموارد البشرية" على إبراز أهم خصائص الوظيفة المتعددة وما تتطلبه من مهارات وقدرات وفنيات.
 - 3- الاعتماد في تحديد "معايير تقييم أداء العاملين في المؤسسات" على الوصف الوظيفي يساهم في تطوير الأداء .
 - 4- قياس نتائج الأعمال بصورة مستمرة تحول أداء المنظمة إلى الأفضل.

التوصيات:

- بناءً على ما سبق فقد توصلت الباحثة لعدة توصيات منها بالآتي:
- 1- زيادة الاهتمام بتطبيق استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة بالمصارف.
 - 2- الاستمرار في مشاركة العاملين في إعداد إستراتيجيات التوظيف بالمصارف.
 - 3- تطوير أساليب التدريب الداخلي والخارجي للعاملين بالقطاع المصرفي لزيادة تطوير المعارف والخبرات.
 - 4- زيادة الاهتمام بنظم المرتبات بالمصارف لضمان كسب ولاء العاملين ومنع التسرب الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- 1- أبو النجا، سلمى (2013م)، "أثر تفاعل مكونات نظم المعلومات الإدارية مع خصائص القيادة العليا في الأداء الإداري، دراسة حالة البنوك التجارية العادلة في السودان"، الخرطوم: "شركة مطابع السودان للعملة المحدودة".
- 2- أحمد، محمد (2004م)، "التخطيط والرقابة والمراقبة الإدارية"، القاهرة: "مؤسسة شباب الجامعة".
- 3- بني مصطفى، خالد؛ إدريس، وائل (2007م)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية- مدخل متكامل"، عمان: "دار اليازوري للنشر".
- 4- جاري، ديسلر (2001م)، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: "رؤف، علي"، بيروت: "دار صفاء للنشر".
- 5- حسن، راوية (2000م)، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية: "الدار الجامعية للنشر والتوزيع".
- 6- حمودة، منى (2012م)، "إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات"، مجلة البحوث التجارية والمالية، العدد (2)، جامعة بورسعيد.
- 7- السالم، مؤيد (2009م)، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، عمان: "دار إثراء للنشر والتوزيع".
- 8- صباغ، زهير؛ أبو نبعة، عبدالعزيز (1990م)، "التدقيق الاستراتيجية إدارة القوى الاستراتيجية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارة، العدد (2)، الرياض.
- 9- ضحية، عبدالله (2015م)، "أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا".
- 10- عباس، سهيلة (2002م)، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عمان: "دار وائل للنشر".

- 11- عبد الباري، درة (2003م)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، "مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية"، "جامعة الدول العربية"، العدد (382).
- 12- عبد الوهاب، بلمهدي (2011م)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، "مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، العدد (8)، "جامعة عباس فرحات"، كلية الاقتصاد.
- 13- العدلوني، أكرم (2002م)، "العمل المؤسسي"، بيروت: "دار ابن حزم للطباعة والنشر".
- 14- العلي، عبد الستار وآخرون (2006م)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان: "دار المسيرة للنشر والتوزيع".
- 15- العنزي، سعد؛ الساعدي، مؤيد (2007م)، "فلسفة إدارة الموارد البشرية"، "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية"، المجلد (13)، العدد (45)، بغداد.
- 16- فارس، حسن (2018م)، "اتجاهات العاملين بالنسبة لتأثير استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، "مجلة البحوث التجارية المعاصرة"، المجلد (25)، العدد (1)، "جامعة سوهاج".
- 17- قدور، حيدر (2014م)، "دور الإدارة الاستراتيجية في أداء شركات البترول في السودان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، "جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا".
- 18- المبيضين، عقلة محمد؛ جرادات، أسامة (2000م)، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، "مجلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية".
- 19- محمد، عبد المحسن (1998م)، "تقييم الأداء"، القاهرة: "دار النهضة العربية".
- 20- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (1999م)، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، القاهرة: "المنظمة العربية للتنمية الإدارية".
- 21- هلال، محمد (1996م)، "مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء"، القاهرة: "مركز تطوير الأداء والتنمية".

المراجع الأجنبية:

- 22- N, Robert, (1998), "Anthony and Vijay Govindarajan, Management Control Systems", 9th Edition, "New York: Mac Graw-Hill", p105.