

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية استدامة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لبعض المصارف الاهلية

م.د أحمد حميد

قسم ادارة الاعمال

كلية التراث الجامعة

م.م زياد طارق

قسم ادارة الاعمال

كلية التراث الجامعة

المستخلص:

أكد البحث على أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الاهلي ... دراسة استطلاعية. واستحصلت المشكلة النظرية اساساً من قلة الدراسات والبحوث ما بين المتغيرين، اما المشكلة العملية فقد استنبطت من واقع التحديات التي تواجه المنظمات العراقية والتي تتطلب دائماً النظر الى التخطيط الاستراتيجي والذي يكون عاملاً مهماً في انجاح المنظمات وتحقيق استدامة الموارد البشرية ويهدف البحث الى تشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية.

اعتمد البحث على فرضيتان اساسيتان وتفرعت من كل واحد ثلاثة فرضيات فرعية وشملت عينة البحث (38) فرد من المدراء ومدراء الأقسام في المصارف الاهلية وجمعت البيانات والمعلومات عبر استبانة مكونة من (24) سؤالاً، اذ تم معالجة البيانات احصائياً بالاعتماد على عدة وسائل احصائية منها (التوزيع التكراري، النسبة المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية، معامل الارتباط الرتب لـ سبيرمان، معامل التحديد، اختيار T و F) وقد استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS).

وتوصل البحث الى العديد من النتائج لعل من ابرزها وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية. وقد انتهى البحث بجملة من التوصيات تمثلت بضرورة اهتمام المصارف الاهلية بعملية التخطيط الطويل الاجل (الاستراتيجي) لما له من اهمية في فحص وتشخيص كافة المتغيرات الخارجية والداخلية للمنظمة مما يولد لديها القدرة على احداث حالة التوازن والتكيف مع البيئة وبالتالي تستطيع المنظمة من استثمار مواردها البشرية بالشكل الصحيح.

ABSTRACT

The research paper confirms the influence of the strategic planning on the efficiency in achieving the sustainability of the humanity resources in the private banking sector ... an exploratory study. The theoretical problem is basically resulted from the shortage of the studies and researches concerning the two variables while the pragmatic problem has been created from the reality of challenges that faces the Iraqi organizations which is always required to be under the scrutiny of the strategic planning and also it is an important factor in succeeding the organizations and achieving the sustainability of the humanity resources. The paper also aims at diagnosing the relationship between the strategic planning and the efficiency of achieving the sustainability of the humanity resources.

The paper deals with two fundamental hypotheses in which each one of them has divided into three secondary branches while the paper sample comprises 38 individuals of directors and the heads of departments in the private banks in addition to the gathering of data and information across polling that consists of 24 questions as the data have been processed statistically by basing on several statistical means such as (repeated distribution, Spearman's correlation coefficient ranks, specification coefficient, and the choice of T or F) by using the statistical program (SPSS).

The paper has reached several results whose most prominent one is the existence of a direct relationship between the strategic planning and the efficiency of achieving the sustainability of the humanity resources. The paper is ended with some recommendations represented by the necessity of care and concern of the private banks to the long term planning process (strategic) for its importance in testing and diagnosing all the external and internal variables of the organization to enable it to make balance and to adapt itself to the environment so that it can correctly invest its humanity resources.

المقدمة

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي احد مفاتيح النجاح للتكيف الذي تسعى المنظمات لتحقيقه مع مجمل التغيرات البيئية التي تعيش في ظلها، فهو اسلوب في التفكير والمفاضلة بين اساليب وطرائق العمل لاختيار أفضل البدائل، ومن هنا يتعاضد اداء المنظمة عندما تحقق الموائمة مع البيئة ولأجل النجاح في اي مجال فان المنظمة يجب ان تختار السلوك الاستراتيجي الذي يتلائم مع مستوى التعقيد البيئي واحداث تغيرات تستلزم قيام المنظمة بها من اجل المراجعة والتقييم، بل وتوظيف الموارد الملموسة وغير الملموسة لوضع خطط لواقعها المستقبلي الذي تتبعه. وهنا يبرز التحدي الاكبر وهو كيف يمكن للجيل الحالي من اتباع التصرف الصحيح في ادارة الموارد ومراعاة متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للتقليل من عملية هدر الموارد الوطنية وخاصة في العراق. ولان المورد البشري يمثل اساس التطور والازدهار العلمي والمفتاح الرئيسي للتوجه نحو تحقيق الاستدامة فلذلك يتوجب اتباع خطط استراتيجية للمحافظة عليه وكذلك تفعيل دوره في زيادة فعالية كافة الموارد الاقتصادية الاخرى كتجاه نحو التنمية.

ومن هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على اثر واهمية التخطيط الاستراتيجي في فاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية، وبناء على ذلك قسم البحث الى اربعة فصول، خصص الفصل الاول لمنهجية البحث، والفصل الثاني تناول المبحث الاول الاطار النظري للتخطيط الاستراتيجي والمبحث الثاني لاستدامة الموارد البشرية والفصل الثالث للإطار العملي (الاحصائي)، اما الفصل الرابع فقد تناول مبحثين الاول تطرق الى اهم الاستنتاجات والثاني اهم التوصيات.

الفصل الاول

منهجية البحث

1- مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتجسد مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات الآتية وهي:

- أ- ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.
 - ب- ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية.
- 2- أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث بالنقاط الآتية:

- أ- تناوله لموضوع التخطيط الاستراتيجي وربطه بتحقيق استدامة الموارد البشرية التي لم تأخذ نصيبها الكافي الذي تستحقه في واقع الدراسات العربية والعراقية بشكل خاص، فهي مساهمة بسيطة لمعرفة هذين المفهومين ورغد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة.
- ب- الأهمية المالية والخدمية التي تحتلها المصارف كونها عنصر أساسي من عناصر تقدم البلد وازدهاره وعامل مؤثر في تطوير اقتصاد البلد.

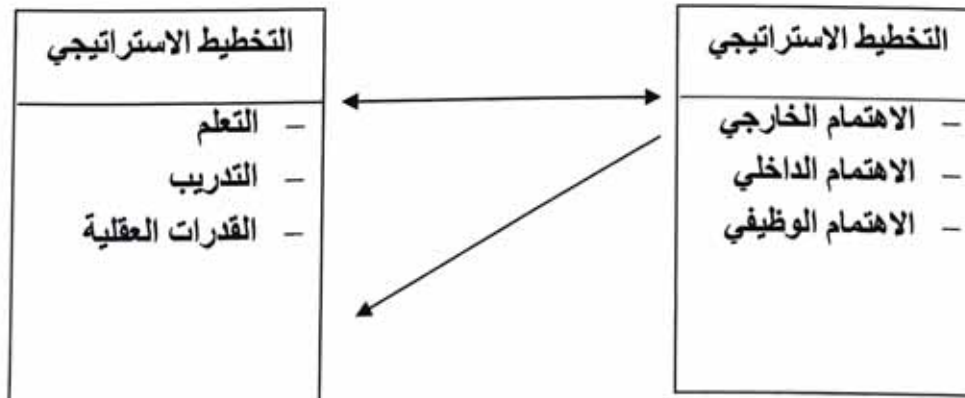
3- أهداف البحث:

يهدف البحث هذا الى تحقيق الآتي:

- أ- التأكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.
- ب- تشخيص العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية.
- ج- فحص تأثير التخطيط الاستراتيجي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.
- د- محاولة الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات في مجال البحث.

4- المخطط الفرضي للبحث:

يمكن توضيح متغيرات البحث بالمخطط الآتي:



شكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

وفيما يأتي التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث:

- التخطيط الاستراتيجي: هو عملية مقابلة لنقاط القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية فهو اساس لعملية اتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والعمليات لتحقيقها بالمستقبل.
 - الاهتمام الخارجي: وهو عملية التفحص والتركيز على رصد التغيرات البيئية.
 - الاهتمام الداخلي: وهو عملية موجهة نحو الاهتمام بالعوامل التنظيمية الداخلية.
 - الاهتمام الوظيفي: وهو عملية التركيز على مساهمة مختلف المجالات الوظيفية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - استدامة الموارد البشرية: وهو زيادة عدد المنافذ التطويرية امام المورد البشري وبشكل غير محدود وتوفير حياة طويلة خالية من الأمراض والعلل وان يكتسب المعرفة ويحصل على الموارد اللازمة لإحياء حياة كريمة.
 - التعلم: وهو عملية التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة.
 - التدريب: وهو العملية التي تستهدف تعليم الافراد الجدد للمهارات الاساسية لأداء وظائفهم.
 - القدرات العقلية: وهو عملية القدرة على فهم الافكار المعقدة والتكيف الفعال مع البيئة وتعلم الخبرة والتصرف الحكيم في مختلف المواقف.
- 5- فرضيات البحث: يمكن صياغة فرضيات البحث الى فرضيتين اساسيتين ومنهما تتفرع فرضيات الفرعية وكالاتي:
- أ- الفرضية الرئيسية الاولى/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق استدامة الموارد البشرية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الخارجي وتحقيق استدامة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الداخلي وتحقيق استدامة الموارد البشرية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهتمام الوظيفي وتحقيق استدامة الموارد البشرية.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد قوة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في استدامة الموارد البشرية، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير معنوي للاهتمام الخارجي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.
 - يوجد تأثير معنوي للاهتمام الداخلي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.
 - يوجد تأثير معنوي للاهتمام الوظيفي في تحقيق استدامة الموارد البشرية.

6- منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد الى تحليلها وكشف العلاقات بين ابعادها وهذا يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة.

7- ادوات البحث واساليبه الاحصائية:

أ- اساليب جمع البيانات: تم جمع البيانات من خلال:

A- الاستبانة: تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث وذلك بالاعتماد على المقاييس المتوافرة في الادبيات، والجدول (يوضح متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وتسلسلاتها. وقد تناولنا في القسم الاول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث. اما القسم الثاني فقد خصصت فقراتها لمتغيرات البحث وقد استخدم مقياس Likert الخماسي لتصنيف درجات الاجابة والتي تتراوح مداها بين (1-5) درجات.

B- المقابلات الشخصية : تعد المقابلات من الوسائل المهمة كونها تتيح للباحث الحصول على المعلومات بشكل مباشر فضلاً عن توضيح ابعاد فقرات الاستبانة والاستفسار حول عباراتها وقد أجرى الباحثان عدد من المقابلات الشخصية وبالاعتماد على اسئلة الاستبانة للتحقق من مصداقيتها في الاجابة

جدول (1): المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث.

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	مصدر القياس
1- التخطيط الاستراتيجي	الاهتمام الخارجي	4	4-1	Gal Breath
	الاهتمام الداخلي	4	8-5	
	الاهتمام الوظيفي	4	12-9	
2- استدامة الموارد البشرية	التعلم	4	16-13	عبيسات، 2005 الجميل، 2008
	التدريب	4	20-17	
	القدرات العقلية	4	24-21	

ب- الوسائل الاحصائية:

A. التوزيع التكراري، الوسط الحسابي الموزون، النسب المئوية، الاهمية النسبية.

B. الانحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.

C. معامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.

D. معامل ارتباط Spearman اداة لا معلمية لقياس نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة.

E. اسلوب تحليل الانحدار البسيط يستخدم لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

8- اختبار الصدق والثبات: لأجل اختبار صدق المقياس هناك طرائق متعددة اعتمد الباحثان عليها ومنها:

أ- الصدق الظاهري: وقد تم عبر عرض فقرات المقياس على مجموعة من المحكمين وذلك لحكم على صلاحياتها، وقد تحقق صدق المقياس من خلال الفقرات على مجموعة من المتخصصين في مجال الادارة ويبين الملحق (2) اسماء المحكمين.

ب- الصدق والثبات: ويبين مدى صلاحية كل فقرة من فقرات المقياس الى المجال الذي صممت لأجله وبناءً على ذلك قام الباحثان باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله، وان الصدق والثبات متلازمان وان القياس الثابت صادق، فيمكن إذن استخراج الصدق من معامل الثبات. ولهذا فان المعادلة الآتية يمكن خلالها احتساب الصدق.

$$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$$

وقد تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة عشوائية من المجتمع المراد بحثه وقد تم اختيار (15) فرد من مجتمع البحث، وبعد (15) يوم اعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل (الفا كورنباخ)، (0.860) وهي مقبولة احصائياً، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي نفس النتائج.

9- مجتمع وعينة الدراسة: جرى اختيار مجموعة من المصارف الاهلية العراقية لكونها تتحمل مخاطرة عالية نشأة من تعاملها بأموال الغير لذلك يتطلب منها اجراء التخطيط الاستراتيجي لكي لا تتعرض لتهديدات متغيرات البيئة الخارجية والداخلية بالإضافة الى احتياجها للموارد ذات الذكاء العالي لقدرتها في التعامل مع الزبائن.

ويعود تاريخ البنك المركزي العراقي منذ عهد الامبراطورية العثمانية، وفي عام 1931 تأسس مجلس عملة العراق في لندن لأغراض اصدار العملة الورقية، اما في عام 1947 تأسس المصرف الوطني العراقي وهو مصرف حكومي والغي مجلس العملة في عام 1959 اصبح المصرف الوطني العراقي هو البنك المركزي وشملت مسؤولياته اصدار وادارة العملة والرقابة على معاملات النقد الاجنبي والاشراف والرقابة على الجهاز المصرفي. اما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد شملت المدراء للمصارف الاهلية وبلغت عينة البحث (38) فرد وقد جرى توزيع الاستبانة عليهم وتم استرجاعها كلها. ويمكن توضيح اهم خصائص العينة للبحث وكما يأتي:

جدول (2): خصائص عينة البحث.

الخصائص	الفئة	العدد		النسبة %	
الجنس	ذكور	38	18	47%	%100
	اناث		20	53%	
التحصيل الدراسي	اعدادية فأقل	38	0	----	%100
	دبلوم بعد الاعدادية		4	11%	
	بكلوريوس		28	74%	
	ماجستير		6	15%	
	دكتوراه		0	----	

%100	8%	38	3	30-25	العمر
	16%		6	35-31	
	21%		8	40-36	
	8%		3	45-41	
	8%		3	50-46	
	39%		15	50 فأكثر	
%100	13%	38	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
	13%		5	10-6	
	22%		8	15-11	
	5%		2	20-16	
	5%		2	25-21	
	42%		16	26 فأكثر	
%100	55%	38	21	داخل العراق	عدد دورات التدريب لمتخصصة
	45%		17		
	13%		5	خارج العراق	
	87%		33		

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الاول/ التخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي اسلوباً في التفكير والمفاضلة بين اساليب وطرائق العمل، فهو آلية ناجحة للتكيف الذي تسعى المنظمات الحديثة لتحقيقه مع المتغيرات البيئية التي تعيش في ظلها. فالتخطيط يوفر أفضل البدائل لأجل موانمة الإمكانيات المتاحة مع الاهداف المرغوب تحقيقها، ومن هنا يتعاضد دور المنظمة عندما ينسجم سلوكها الاستراتيجي مع البيئة وانه لغرض النجاح في اي مجال يتوجب ان تختار المنظمة سلوك استراتيجي يتلائم مع مستوى الاضطراب البيئي ومستوى التعقيد يلزم قيام المنظمة بمراجعة منهجية وتقييم وتوظيف مواردها الملموسة وغير الملموسة لوضع سلسلة تحركات مستقبلية التي سوف تتبعها.

أولاً: التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي:

بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً لربط الاستراتيجية بالأعمال وخاصة عندما انتقلت الأعمال من البيئة المستقرة نسبياً الى البيئة الأكثر تعقيداً. (Bracker, 1980: 219). فقد أصبحت المنظمات في مواجهة مشاكل عدة وأصبحت اساليب الادارة التقليدية مثل الموازنات والرقابة المالية غير كافية

للمعالجة فلذلك اعدة المنظمات لتوجيه جهودها لتطوير مداخل جديدة للتعامل مع المشاكل لتجد نفسها امام مدخل جديد للتطوير من خلال التجربة والخطأ أطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (10 : 2007 : Nauheimer).

وفي بداية السبعينات أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الساخنة وشاع استخدامه على مستوى الاعمال وأصبح في نهاية الربع الاخير من القرن العشرين أداة فاعلة من ادوات الادارة. (العزاوي، 2002 : 59).

وبعدها جاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي والبحث عن زيادة استجابتها لتغيرات الاسواق والمنافسة من خلال التفكير استراتيجيا وفهم المقومات الرئيسة للنجاح في الصناعة والتركيز على الموارد لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أشار (Wheelen & Hunger, 2004 : 54) بانه أفضل الخطط تصبح عديمة الفائدة لعدم أغنائها بمدخلات المدراء في الادارة الدنيا بالإضافة الى الفشل في التنفيذ بسبب تركيز الادارة العليا والمخططين الاستراتيجيين في عملية صياغة الاستراتيجية. وهذا ما حفز على ظهور مصطلح الادارة الاستراتيجية واستخدامه ليمثل مدخل جديد في ادارة المنظمات كنظام شامل ومتكامل ولتصبح اعمال التخطيط متبادلة ويشارك بها الجميع.

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي: نظراً لتزايد أهمية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص ضمن المفاهيم الادارية التي يجب على المنظمات من اتباعها لأجل ان تحقق اهدافها وتضمن استمرارها وبقائها، فقد اختلف الباحثون والكتاب في ايجاد تعريف موحد للتخطيط الاستراتيجي وكل حسب وجهة نظره وفلسفة في فهم الادارة الاستراتيجية لذلك فان الجدول الآتي يوضح هذه التعاريف:

جدول (3): آراء بعض الكتاب والباحثين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

ت	الكاتب او الباحث	السنة	المفهوم (التخطيط الاستراتيجي)
1-	Armstrong	2001	عملية رسمية بعيدة الامد تحسن الاداء الشامل للمنظمة
2-	عبيدات	2002	الإجراءات الهادفة الى وضع اهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وفي ضوء مواردها المالية والبشرية المتاحة
3-	Gerard & St-Hillier	2011	مجموعة قرارات تتعامل مع قضايا استراتيجية

ومن خلال ما تم استعراضه من تعريف للتخطيط الاستراتيجي فان الباحثان يستطيعان من ان يحددا التعريف الإجرائي الآتي والذي يحقق هدف البحث وهو عملية صياغة لاستراتيجية المنظمة بشكل رسمي وذلك لأجل مقابلة نقاط القوة بالمنظمة مع ضعفها وربطها مع الفرص البيئية وتجاوز تهديداتها في ضوء ما هو متوفر بالمنظمة من موارد بمختلف انواعها وإمكانيات.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي: اختلف الباحثون والكتاب في تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة باعتباره يمثل الحجر الاساس في توجه المنظمة نحو استثمار مواردها ومن هنا سوف نوجز بعض هذه الأهمية نوردتها بالنقاط الآتية وكل حسب فلسفة ووجهة نظره:

1. يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل حالة اللاتأكد والمخاطرة المقترنة بالمتغيرات الخارجية عن إدارة المنظمة. (الغرباوي ، 2009 : 45).
 2. مساعدة المدراء في وضع استراتيجيات ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية والمطروحة امامهم. (بن حمدان وادريس، 2007 : 18).
 3. كما اكد (Asgher , 2011 : 1123) على مساعدة ادارة المنظمة في الانتباه لمواردها وربطها مع الاهداف والاستراتيجيات التي تساعد في النمو والتقدم.
 4. وأخيراً يشير (Zahra. Al, 2004 : 363) مضاعفت التأثير الايجابي للقدرات الابداعية على اداء المنظمة كونه يساعد على التخمين الصحيح على كيفية تكريس الموارد لتحمل مقدار اكبر من الابداعية وتحمل المخاطرة.
- رابعاً: فوائد التخطيط الاستراتيجي: لقد زاد اهتمام الادارة العليا في المنظمات المعاصر بالتخطيط الاستراتيجي وذلك نظراً لفاعليته في وضوح الرؤيا المستقبلية وفهم واستيعاب المتغيرات البيئية في مجال العمل من جهة وفاعليته في تخصيص موارد المنظمة بالشكل الامثل وفي ضوء ذلك فان الباحثان سوف يحددان فوائد التخطيط الاستراتيجي ببعض النقاط الآتية:
1. يذكر (الحسن والعفيف ، 2010 : 13) بانه يمكن المنظمة من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية فضلاً عن تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والتي تحدد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الاهداف المنشودة.
 2. ويجد (Fraser & Stupak , 2002 : 1205) منافع التخطيط الاستراتيجي في الحصول على المعلومات وتوضيح التوجه الاستراتيجي والاستجابة التنظيمية وتحقيق اداء فاعل وايجاد فرق عمل منسجمة.
 3. اما (Larsen. Et.al, 2000 : 277) فيرى انه يحسن الربحية ويحقق التواصل والانسجام بين الافراد والمنظمات.
- خامساً: ابعاد التخطيط الاستراتيجي: ذكر العديد من الكتاب والباحثين لأبعاد التخطيط الاستراتيجي ومنها الاهتمام الخارجي، الاهتمام الداخلي، الاهتمام الوظيفي وفيما يأتي توضيح لكل منها:
- 1- الاهتمام الخارجي: ان عملية تحقيق الموائمة بين المنظمة وبينتها تعد احدى القضايا المهمة والتي ينبغي الاهتمام بها واعطائها الاهمية الكافية ومن هنا فان التخطيط الاستراتيجي يعد الحجر الاساس في تحقيق هذا الانسجام والتفاعل مع البيئة بالإضافة الى انه مصمم لمساعدة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية. (Ghezzi.et.al, 2010 : 216) ولأجل تقييم الفرص والتهديدات وافترض الظروف المستقبلية وهذا ما اكده (Thwaites & Glaister, 2002 : 36) انه ولغرض نجاح المنظمة في اي مجال يتوجب ان تختار نمط سلوك استراتيجي يتلائم مع مستوى المتغيرات البيئية ومستوى التعقيد ومع زيادة حدوث التغيرات يتطلب زيادة توظيف عملية التحليل البيئي اي الاهتمام الخارجي بالبيئة كأحد ابعاد عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا فإن الباحثان يرون بأن على المدراء توجيه اهتمامهم في قراءة واقع البيئة الخارجية من خلال رؤاهم وترجمتها الى خطط استراتيجية وتشغيلية.

2- الاهتمام الداخلي: يتوجب النظر للتخطيط الاستراتيجي على انه عملية تبصر في مستقبل المنظمة حيث يتضمن مراجعة منهجية وتقييم الموارد الملموسة وغير الملموسة لوضع سلسلة من التحركات المستقبلية التي تتبعها المنظمة. فضلاً عن دراسة وتحديد القدرات الجوهرية وطاقاتها التي يمكن حشدتها لتحقيق رسالتها والتعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة (Ramanjam et.al, 1996:530). ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تحدد المنظمة الاسبقيات ومن ثم ترجمتها الى خطط تخصص للموارد وبهذا يكون دليلاً لإدارة الاعتمادية التي يجدها التنوع الافقي والعمودي عبر الوحدات والمستويات التنظيمية. (Ketokivi & Castaner, 2004 : 340).

3- الاهتمام الوظيفي: ان عملية الالتزام بالتخطيط وتوفير ما تحتاجه المنظمة من موارد مالية وبشرية سوف يعزز من القدرات الرقابة لها ويوفر معلومات مفيدة يمكن استعمالها لتطوير مبادرات استراتيجية بالإضافة الى قدرتها في مواجهة ردود افعال وتحركات المنافسين (Ardekani & Haug , 1997 : 732). وان فهم الادارة العليا لها يعد من اهم عوامل النجاح للتخطيط الاستراتيجي ولأجل العمل الفعال فانه يتطلب الالتزام من قبل اولئك الذين سيتأثرون به وهذا يتطلب مشاركة واسعة من قبل المدراء (Larsen- et-al, 2000 : 276). ومما تقدم اعلاه فان الباحثان يرون ان القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب دمج المشاركات المختلفة وبمختلف المستويات الوظيفية سوف يسهم في زيادة التكامل الداخلي والتحول نحو هياكل عضوية تساعد وتعزز من قدرة المنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة بالبيئة.

المبحث الثاني/ استدامة الموارد البشرية

تمهيد: يعد الموارد البشري اساس للتطور والازدهار العلمي فهو الرافد الاساسي للتطور التكنولوجي الحديث وآلية الادارة والتطبيق فهو متمثل بالعقل البشري والذي يختلف عن المردودات والعوائد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية باعتبار ان المورد البشري هو اساس لعملية التنمية وتحقيق النمو وعملية تأهيله وتطويره وادامته من الضروريات التي لا تقل أهمية عن ادامة وتطوير بقية الموارد الطبيعية الاخرى وخاصة ان العراق يزخر بالعقول المواهب والامتيازات والخبرات والنضج العقلي والفكري فهي تحتاج لاستدامة مستمرة ورعاية دقيقة لغرض تحقيق الاهداف والاستفادة منها.

أولاً: التطور التاريخي لاستدامة الموارد البشرية: (عبد الباقي، 2002 : 22)

لقد مر موضوع استدامة الموارد البشرية حاله حال باقي الموضوعات الادارية الاخرى بمراحل تاريخية لإدارة الموارد البشرية واستدامتها وهي :

ا. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: لقد سبقت الثورة الصناعية انواع متعددة للعلاقات الانسانية بين الاطراف الرئيسية للإدارة، ففترة نظام العبودية كان الفرد متساوي مع الحيوانات في ادارة وسائل الانتاج الزراعية،

حيث كان المالك يشتري الرقيق بالعدد والمواصفات التي يحتاجها في عمله وتميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام لرفع الاجور وكذلك عدم الاهتمام بحقوق الافراد.

ب. مرحلة ظهور الثورة الصناعية: عند هذه المرحلة في منتصف القرن التاسع عشر لم يكن هناك شيء في المنظمات الصناعية يسمى بإدارة الموارد البشرية وبعدها ظهرت كتابات وخاصة في بلدان مثل اوربا وامريكا تنادي بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وبالعامل في المصانع وتحسين امورهم المعيشية.

ج. مرحلة ما بين الحربين العالميتين: وفي هذه المرحلة لم تكن وظيفة ادارة الافراد موجودة حيث ان ادارة العمال والافراد كانت تتم من قبل اصحاب المصانع بطريقة مباشرة مما ادى الى حدوث عجز كبير في الايدي العاملة المؤهلة وكانت من اكثر المشاكل التي تواجه المنظمات هي عملية اختيار الافراد الجدد وتلقينهم أصول الصناعة.

د. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية: اتسمت هذه المرحلة بتغيرات عديدة على المستوى العالمي حيث ظهر تخصص جديد في مجال ادارة الاعمال وهو تخصص إدارة الافراد واصبحت له أصول تدرس في الجامعات مما زاد تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام واصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية تهتم بتسيير التدفقات الخارجية اي البحث عن المطابقة السريعة بين احتياجات المنظمة من الافراد وعدد الافراد الموجودين مما زاد الاعتراف بأهمية وجود ادارة تهتم بشؤون العاملين.

هـ. مرحلة ادارة الموارد البشرية: ظهرت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين حيث اصبحت ادارة الموارد البشرية لها مكانة مهمة بالمنظمة وتطورت وظائفها وزاد الاهتمام بتنمية وتحفيز الافراد لأجل تعظيم الاهداف والنتائج واصبحت تدار من قبل اطراف محترفة ومؤهلة عالمياً واصبح مدير الموارد البشرية أحد اعضاء الادارة العليا الذي يتخذ القرارات الاستراتيجية وفيها زاد البحث عن التنافسية وتغيرت نظر الافراد وخاصة بعد انتشار العولمة في ميادين العالم وتحرير التجارة الدولية وظهور مصطلح ادارة الجودة الشاملة والتركيز على الايصانية والزبون.

و. مرحلة استدامة الموارد البشرية: (الجميل، 2008 : 3) وهي المرحلة التي بدأت بالظهور والاهتمام مع نهاية عقد التسعينات والى يومنا هذا حيث ان لاستدامة الموارد البشرية جانبان الاول يتمثل بتشكيل القدرات البشرية وتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات والثاني هو انتفاع الناس من قدراتهم المكتسبة لأغراض الانتاج. وهنا يجب ان عدم اغفال الامكانيات البشرية في زيادة انتاجية السلع والخدمات بالإضافة الى عدم الاعتداء على الانسانية، فقد كان اهتمام النظرية الاقتصادية الكلاسيكية برأس المال والذي اعتبرته العنصر الأكثر ندرة وقد اكدت الدراسات الاخيرة سذاجة هذا التعبير وضرورة الانتباه الى رأس المال الفكري باعتباره احد عناصر تحقيق الاستدامة والتي لا تنضب فهي اساس للتنمية والتطوير.

ثانياً: مفهوم استدامة الموارد البشرية: تزايد الاهتمام بالفترة الاخيرة بمصطلح الموارد البشرية بشكل عام ومفهوم استدامة الموارد البشرية بشكل خاص، ومن هنا فقد اختلف الكتاب والباحثون في ايجاد تعريف موحد

لاستدامة الموارد البشرية وكل حسب وجهة نظره وفلسفته في فهم عملية الاستدامة والجدول الآتي يوضح هذه التعاريف :

جدول (4): آراء بعض الكتاب والباحثين لمفهوم استدامة الموارد البشرية.

ت	الكتاب والباحثين	السنة	مفهوم (استدامة الموارد البشرية)
1-	الجميل	2008	زيادة عدد المنافذ التطويرية امام المورد البشري بلا حدود
2-	Jones	2007	مفهوم متكامل يستخدم للموانمة بين البيئة والمنظمة لأجل تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية ويمكن الادارة العليا من تحقيق اهدافها

ومن خلال ما تقدم من تعاريف لاستدامة الموارد البشرية فان الباحثان يستطيعان من ان يحددان التعريف الاجرائي الآتي والذي يحقق هدف البحث بأنه صياغة استراتيجيات تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتستطيع من المحافظة عليها وتحقيق بقائها بالإضافة الى تحقيقها الموانمة مع البيئة.

ثالثاً: قواعد استدامة الموارد البشرية: (يذكر الجميلي : 2008 : 4) بأنه يمكن تمثيل اهم القواعد التي تحكم عملية بناء استدامة الموارد البشرية وكالاتي:

أ. الحصول على المعرفة الحديثة فهي تمثل قوة عند الناس ويستطيعون من خلالها ان يفكروا في بناء بني اجتماعية أفضل.

ب. عدم المساس بالقيم والمعتقدات والتي تعتبر الاساس الاخلاقي في بناء العقل الانساني والتي تؤدي الى حل المشاكل بالحوار البناء.

ج. اثارة روح التحدي لدى الافراد والعمل على تشجيعها.

د. التشجيع نحو العمل الانساني المبدع والتأكد عليه باعتباره اسبقية تنافسية.

هـ. توفير فرص تعليمية متكافئة لأولويات التعلم وخاصة في المراحل العليا لأجل تمكينهم اجتماعياً.

و. اعتماد فلسفة في استدامة الموارد البشرية قائمة على اساس احترام الكرامة الانسانية.

ومما تقدم اعلاه فان الباحثان يركزان على عملية تعلم الانسان باعتباره استثماراً اقتصادياً بالنسبة للمنظمة مما ينجم عنه زيادة في دخل الافراد والتوجه نحو تقليل الفجوة الداخلية لدى فئات المجتمع.

رابعاً: التحديات التي تواجه استدامة الموارد البشرية: بسبب التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية والتي تعصف بظلالها على المنظمات فان هناك تأثيرات كبيرة تؤثر على المنظمات منها العولمة، اتساع الاسواق، المنافسة بين المنظمات، اعادة هيكلة الموارد البشرية بالإضافة الى هناك تحديات اخرى كثيرة تواجه المنظمات النامية نذكر منها الآتي: (اللجنة الاقتصادية، 2000 : 55).

أ. ارتفاع معدلات الامية.

ب. ارتفاع معدلات البطالة والعمل غير المهرة.

ج. محدودية المهارات الصناعية.

د. المشاركة القليلة للقطاع الخاص.

د. الظروف غير المواتية للبيئة.

وفي عهد العولمة وتطور نظم التكنولوجيا والاتصالات أصبح رأس المال والمعلومات العاملين الرئيسيان المحركين لعوامل الانتاج اما الايدي العاملة فهي اقل حركة ومع تطور المنافسة وتحرك رأس المال بدأ السعي للاتجاه نحو الايدي العاملة الماهرة وبالتالي أصبحت نوعية الموارد البشرية العنصر الاساسي في تحديد القدرة التنافسية للبلد في جذب الاستثمارات الاجنبية الضرورية لتنمية اقتصاديات البلد وتحقيق النمو. وهذا يتطلب من المنظمات السعي لبناء رأس المال البشري من خلال الآتي: (تقرير التنمية الانسانية العربية، 2002 : 40)

1. النشر الكامل للتعليم الاساسي وفي كافة المراحل (الابتدائية والمتوسطة والاعدادية) مع اطالة مدة التعليم الالزامي لدى الافراد.
 2. ايجاد وسائل لترتقي بنوعية التعليم وبلورت مسار الحداثة والتميز والابداع واعتماد الموضوعة اساس لذلك.
 3. مكافحة حالات الامية من خلال ايجاد مبدأ التعليم المستمر ولكافة خريجي الدراسات الأولية.
- خامساً: ابعاد استدامة الموارد البشرية: ذكر العديد من الكتاب والباحثين ابعاد استدامة الموارد البشرية وذكر منها (التعلم المنظمي، التدريب، القدرات العقلية) وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها:
- 1- التعلم المنظمي: تزايد اهتمام الباحثين والمفكرين بموضوع التعلم المنظمي منذ الخمسينات من القرن الماضي واصبح هذا الموضوع يشغل بال الكثير من منظمات الاعمال ولا سيما خلال العقد الماضيين ولا سيما في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الاعمال والتي جعلت من هذه المنظمات تتنافس وبشكل غير مسبوق في البحث عن اساليب جديدة لاكتساب الاستدامة والمحافظة عليها. (الدليمي، 2009 : 52). لذا يعرف التعلم بحسب (نجم ، 2008 : 244) على انه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم نسبياً في السلوك وأداء الاعمال. إذ عرف (Jones ، 2010 : 363) التعلم المنظمي بأنه العملية التي يستخدمها المدبرون لتحسين قدرة المنظمة وذلك لفهم وإدارة المنظمة وبينتها لأجل صنع القرار ولزيادة الفاعلية التنظيمية. وعليه فإن الباحثان يرون بان التعلم المنظمي هو أحد السبل المهمة التي يمكن للمنظمة من ان تحسن استخدامه على نحو مستدام من المعرفة، والذي يحسن أنشطة المنظمة من خلال ادراج المعرفة وفهما لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية المختلفة.
 - 2- التدريب: تسعى العديد من المنظمات الى الاهتمام بعملية التدريب ولما له أهمية في حل المشكلات وأحداث تغيير في مواقف وسلوك الافراد، وتهدف عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية الى زيادة طاقة العاملين وتمكينهم وزيادة معارفهم وقدراتهم واحداث تغيير في سلوكهم مما يساعد على تعميق آرائهم. (unctad, 2001 : 254).
- ومما تقدم اعلاه فان الباحثان يضمن التعريف الاجرائي الاتي للتدريب بأنه عملية منتظمة ومخططة ومهمة تضع من قبل ادارة الموارد البشرية لأجل تنمية قدرات ومهارات العاملين في العمل حالياً ومستقبلياً.

3- القدرات العقلية: يذكر (رفاعي وبسوني ، 2004 : 147) يقصد بالقدرات العقلية هو الذكاء العقلي والذي يتضمن القدرة على فهم الافكار المعقدة والتكيف الفعال مع البيئة من الخبرة والتصرف الحكيم في مختلف المواقف، وحيث ان الافراد يتفاوتون في ما يمتلكونه من قدرات كما تتفاوت الاعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الافراد الذين سيؤدونها بنجاح، فالنجاح في الوظائف الادارية العليا يتطلب جهداً عقلياً كبيراً في تحليل وتفسير قدر هائل من المعلومات. وعليه فان الذكاء لا يتضمن قدره واحدة فقط وانما هو مجموعة من القدرات. وهذا النوع من القدرات لا يرتبط بالمشاعر والعواطف وانما يرتبط بقدرة التصرف العلمي في مواجهة المشاكل وايجاد الحلول السريعة لها بما يمتلكه من خبرات ومعارف.

الفصل الثالث

الجانب الاحصائي

تمهيد: يهدف هذا الفصل عبر المبحث الاول لعرض النتائج التي افرزتها الاستبانة باستعمال بعض الاساليب الاحصائية الوصفية، من خلال تحليل اراء الموظفين في المصارف الاهلية وقد استعملت لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الاوساط الحسابية لتقدير المستويات، الانحرافات المعيارية، معاملات الاختلاف لتقدير مدى تشتت الاجابات عن الاوساط الحسابية. وعبر المبحث الثاني فقد تم اختبار فرضيات البحث باستعمال اساليب احصائية متنوعة، إذ استعمل معامل ارتباط (Spearman) لاختبار فرضيات نموذج الدراسة، واختبار التأثير باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

المبحث الاول/ وصف أهمية متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث وصف المتغيرات التي تناولتها الدراسة في نموذج البحث والذي يتضمن متغيرين وهي التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية.

اولاً: تشخيص أهمية عناصر التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: تشخيص أهمية ابعاد استدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.

تم قياس عناصر التخطيط الاستراتيجي من خلال ثلاثة ابعاد فرعية وهي الاهتمام الخارجي، الاهتمام الداخلي، والاهتمام الوظيفي، وفيما يأتي تشخيص لواقع هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة استناداً لإجابات عينة الدراسة.

1- الاهتمام الخارجي: يشير الجدول (5) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ليعد الاهتمام الخارجي، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال اذ بلغ (3.62) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.72) وتؤشر باهتمام المنظمة بعملية التحليل الخارجي والتعرف على الفرص البيئية ومحاولة تجاوز التهديدات التي تضعف من قدرة المنظمة وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف

المعياري العام البالغ (0.88) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف بـ(0.34%). اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (1-4) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (2) التي تنص (يجري المصرف تحليلاً لقضايا البيئة الخارجية في مجالات التطور التكنولوجي) اذ بلغت (3.97) درجة لمقياس مؤلف من 5 درجات وهو قيمة الاتفاق بأهمية نسبية (0.78%) وهذا يؤكد ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على الاهتمام بعملية التحليل للبيئة الخارجية وتسعى لاستغلال الفرص ومحاولة الاستفادة من التطورات التكنولوجية وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري بقيمة (0.85) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.21%). اما الفقرة (1) التي تنص على (يجري المصرف تحليلاً لقضايا البيئة الخارجية وفي المجالات البيئية). فقد حققت ادنى مستوى اجابة، اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.69) وربما يعود السبب في ذلك الى وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بضرورة اجراء عملية التحليل البيئي ، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.25%) ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (الاهتمام الخارجي) قد نالت اجابات متميزة.

2- الاهتمام الداخلي: يشير الجدول (6) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد الاهتمام الداخلي اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال اذ بلغ (3.85) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق وبأهمية نسبية (0.77%) وهذا يؤثر على اهتمام المنظمة بعملية تحليل البيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وربطه مع استثمار الفرص والتعرف على نقاط ضعفها ومعالجتها لأجل الحد من التهديدات التي تواجهها، وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.97) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25%). اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (5-8) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (6) التي تنص (يجري المصرف تحليلاً لقضايا البيئة الداخلية في مجال الامكانيات الداخلية) اذ بلغت (3.96) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهو قيمة الاتفاق بأهمية نسبية (0.79%) وهذا يؤكد ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على الاهتمام بعملية التحليل للبيئة الداخلية والتعرف على امكانيات الموارد البشرية من خلال المقارنة بين ادائهم السابق واللاحق وفي ضوء النتائج المتحققة وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري بقيمة (0.89) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.23%). اما الفترة التي تنص على (يجري المصرف تحليلاً لقضايا البيئة الداخلية التي تخص الاداء السابق) فقد حققت ادنى مستوى اجابة ، اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.76) وربما يعود ذلك الى وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام بالتحليل الداخلي للمنظمة ، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.26%) ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (الاهتمام الداخلي) قد نالت اجابات متميزة.

3- الاهتمام الوظيفي: يشير الجدول (7) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد الاهتمام الوظيفي اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال بلغ (3.94) درجة لمقياس مؤلف

من (5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.79) وتؤشر باهتمام المنظمة بتحليل الوظائف وتوصيفها بالإضافة الى التركيز على عملية التخصص بالوظائف ووضع الاشخاص المناسبين وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.89) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف بـ (0.22%). اما على صعيد الفقرات المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (9-12) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (10) التي تنص (ياخذ المصرف الوظائف الآتية بالحسبان في التخطيط الاستراتيجي لمجال التسويق) وهذا يؤكد ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على الاهتمام بالوظائف وتحليلها وتسعى الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحسب التخصص في المجال وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال ويؤكد الانحراف المعياري بقيمة (0.91%). وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.25%)، اما الفقرة (9) والتي تنص (ياخذ المصرف الوظائف الآتية بالحسبان في التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد البشرية) فقد حققت ادنى مستوى اجابة، اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.71) وربما يعود السبب في ذلك الى وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بضرورة اجراء عمليات تحليل الوظائف، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.21%) ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (الاهتمام الوظيفي) قد نالت اجابات متميزة.

ثانياً: تشخيص أهمية ابعاد استدامة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة:

1- التعلم : يشير الجدول (8) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد التعلم، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال اذ بلغ (3.80) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق بأهمية (0.76) وتؤشر نحو اهتمام المنظمة المبحوثة بعملية التعلم ولما لها من اهمية بإضافة اشياء جديدة في المعرفة، وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.89) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.83%). اما على صعيد الفقرات الفرعية المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (13-16) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (15) والتي تنص (يعتمد المصرف في المجال التعليمي لتلبية حاجات وميول واتجاهات الزبائن)، اذ بلغت (4.00) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهي قيمة الاتفاق بأهمية نسبية (0.80%) وهذا يؤكد ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على الاهتمام بعملية تلبية كل حاجات ورغبات زبائنها وتعمل على تقديم خدمات أفضل من باقي المصارف وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري بقيمة (0.85) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.23) اما الفقرة التي تنص على (يعتمد المصرف في المجال التعليمي بالاعتماد على الخبرة والتجارب لاختيار نقاط النجاح) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.71%) وربما يعود السبب في ذلك الى وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بضرورة الاهتمام وعلى

اصحاب الخبرة والتجارب الذي يصلون المنظمة الى تحقيق النجاح، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.21%) ويمكن ملاحظة ان جميع فقرات (التعلم) قد نالت اجابات متميزة.

2- التدريب: يشير الجدول (9) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعث التدريب، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال اذ بلغ (3.03) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.61) ويؤشر هذا نحو اهتمام المنظمة المبحوثة بعملية تدريب الافراد لما له من أهمية في زيادة مهارات الافراد ويؤدي الى سرعة في انجاز الاعمال، وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري العام البالغ (1.38) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.46%). اما على صعيد الفقرات الفرعية المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (17-20) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (17) والتي تنص (تدرك ادارة المصرف على ان التدريب يحقق التحسين المستمر لاستدامة الموارد البشرية ويؤدي الى اكتساب المهارات)، اذ بلغت (3.37) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهي قيمة الاتفاق بأهمية نسبية (0.67) وهذا يؤكد على ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على الاهتمام بعملية التدريب لما لها من فوائد تنعكس في سرعة اداء الاعمال للأفراد وتحسن من نوعية الخدمات المقدمة، وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري بقيمة (0.83) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.22). اما الفقرة التي تنص على (تدرك ادارة المصرف على ان التدريب يحقق التحسين المستمر لاستدامة الموارد البشرية ويساهم في زيادة الاحتفاظ بالعاملين) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.52) وربما يعود السبب في ذلك الى عدم وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بان التدريب يؤدي الى زيادة الاحتفاظ بالأفراد، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.34) ويمكن ملاحظة ان بعض فقرات التدريب قد نالت اجابات متميزة.

4- القدرات العقلية: يشير الجدول (10) الى الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعث القدرات العقلية، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عال اذ بلغ (3.47) درجة لمقياس مؤلف من (5) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهو متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.69%) وهو يؤشر نحو اهتمام المنظمة المبحوثة بأهمية امتلاك الافراد بقدرات عقلية عالية الذكاء وسريعة البديهة وقادرة على فهم وتقبل الاعمال بسرعة، وكان مستوى التجانس بين اجابات افراد العينة المبحوثة عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري العام البالغ (0.97) وقد بلغت قيمة معامل الاختلاف (0.28%). اما على صعيد الفقرات الفرعية المكونة لهذا البعد فقد قيس من خلال اربعة فقرات (21-24) من الاستبانة وتراوحت النتائج بين اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة (21) والتي تنص (تسعى ادارة المصرف على استقطاب وجذب الافراد القادرين على التصرف الحكيم في مختلف المواقف)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.55) درجة لمقياس مؤلف من (5) درجات وهي قيمة الاتفاق بأهمية نسبية (0.71%) وهذا يؤكد ان هذه الفقرة اكثر تجانساً من بقية الفقرات اذ ان العينة المبحوثة تحرص على التصرف بحكمة مع الزبائن ولان اساس علمها قائم

على تقديم الخدمات وهذا يدل على وجود مستوى انسجام عال وهذا ما اكده الانحراف المعياري بقيمة (0.82) وبلغت قيمة معامل الاختلاف (0.23%). اما الفقرة التي تنص على (تحرص ادارة المصرف على استقطاب وجذب الافراد القادرين على تفهم اساليب العمل بسرعة) فقد حققت ادنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة متجه نحو الاتفاق بأهمية نسبية (0.68%) وربما يعود السبب في ذلك الى عدم وجود اتفاق بين افراد العينة المبحوثة بان الافراد لهم قدرة على تفهم اساليب العمل بسرعة ، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (0.28%) ويمكن ملاحظة أن بعض فقرات القدرات العقلية قد نالت اجابات متميزة.

المبحث الثاني/ اختبار علاقات الارتباط والتأثير

أولاً: اختبار علاقات الارتباط وتحليلها:

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وابعاده الفرعية مع المتغير المعتمد (استدامة الموارد البشرية) وكما يأتي:

1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية.

جدول (11): معامل الارتباط لسبيرمان مع اختبار T للارتباط بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	T- test	القيمة الاحتمالية	التفسير
التخطيط الاستراتيجي	استدامة الموارد البشرية	0.83	29.60	0.00	توجد علاقة معنوية

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

ولاختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة من الفرضية الرئيسية الاولى قمنا بحساب قيمة معامل الارتباط لسبيرمان وكذلك اجرينا اختبار T لمعرفة معنوية العلاقة والفرضيات هي:

جدول (12): نتائج اختبار فرضيات الارتباطات المتعلقة بعناصر التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية:

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	T- test	القيمة الاحتمالية	التفسير
الاهتمام الخارجي	استدامة الموارد البشرية	0.78	25.50	0.00	توجد علاقة معنوية
الاهتمام الداخلي	استدامة الموارد البشرية	0.75	21.50	0.00	توجد علاقة معنوية
الاهتمام الوظيفي	استدامة الموارد البشرية	0.71	21.45	0.00	توجد علاقة معنوية

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

- علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.05)
- قيمة T الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.10
- $N = 38$

ومن الملاحظ من الجدول السابق ان قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية بلغت (0.83) وهي قيمة موجبة تؤكد ان العلاقة بينهما طردية وقوية ولا سيما ان قيمة معامل الارتباط اكثر من (0.50) كما سجلت قيمة (T) المحسوبة (29.60) وهي معنوية عن خطأ مسموح به قيمته (0.05) مما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية طردية موجبة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية. اذ ان زيادة عملية التخطيط الاستراتيجي تؤدي الى تحقيق استدامة الموارد البشرية والعكس صحيح وهذا يدل على ان افراد العينة المبحوثة يؤكدون على اهمية التخطيط الاستراتيجي. وتشير معطيات الجدول (9) الى ان النتائج الآتية بوجود علاقة ارتباط معنوية وايجابية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي الثلاثة وبين المتغير المعتمد استدامة الموارد البشرية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78 , 0.75 , 0.71) على التوالي وكما هو موضح في الجدول، اما قيم (T) المحسوبة فقد بلغت (25.50 , 21.50 , 21.45) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.10) وبمستوى دلالة (0.05) وهذه النتائج تسمح بقبول هذه الفرضية الرئيسية السابقة والفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة منها في المنظمة المبحوثة لكونها تؤكد على وجود علاقة ارتباط المعنوية بين المتغير المستقل وعناصره والمتغير المعتمد.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد قوة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية وتتفرع منها فرضيات فرعية ثلاثة اخرى.

ولاختبار تأثير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي في المتغير المعتمد استدامة الموارد البشرية لهذا استخدمنا معادلة الانحدار الخطي البسيط لتحديد نوع التأثير واختبار (F) الذي يبين معنوية التأثير ومعامل التحديد الذي يبين كفاءة النموذج ونسبة التأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد وكانت النتائج كما في الجدول (13).

جدول (13): معنوية التأثير ومعامل التحديد واختبار (f) المعنوية بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير
التخطيط الاستراتيجي	استدامة الموارد البشرية	0.65	768.84	0.00	يوجد تأثير معنوي

ومن الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (768.84) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.02) وهي معنوية عن خطأ مسموح به قيمته (0.05) وهذا يعني ان هنالك تأثير معنوي للتخطيط

الاستراتيجي في استدامة الموارد البشرية، اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.65%) اي ان النموذج ادناه كفوء ولا سيما يمثل معادلة خط الانحدار البسيط بين (التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية) وكما يأتي:

$$y = 0.857 + 1.172x_1$$

اذ ان y = استدامة الموارد البشرية

X_1 = التخطيط الاستراتيجي

جدول (14): نتائج اختبار فرضيات التأثير المتعلقة بعناصر التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية:

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الثوابت		معامل التحديد R^2	F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	التفسير
		a	b				
الاهتمام الخارجي	استدامة الموارد البشرية	1.56	2.68	0.54	518.05	0.00	يوجد تأثير معنوي
الاهتمام الداخلي	استدامة الموارد البشرية	1.43	2.23	0.65	650.60	0.00	يوجد تأثير معنوي
الاهتمام الوظيفي	استدامة الموارد البشرية	0.89	0.55	0.57	498.64	0.00	يوجد تأثير معنوي

المصدر/ من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

• علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.05)

• قيمة T الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.10

• N = 38

يتضح من الجدول (14) اعلاه ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (498.64, 650.60, 518.05) على التوالي وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (3.02) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وهذا يعني وجود تأثير للتخطيط الاستراتيجي في استدامة الموارد البشرية، اي ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X_1 , X_2 , X_3) ولا يمكن ملاحظة قيم $a = (0.89, 1.43, 1.56)$ على التوالي وهذا يعني وجود تأثير ودعم لاستدامة الموارد البشرية من قبل عناصر التخطيط الاستراتيجي بقيمة المقادير السابقة الذكر، اما قيم $B = (0.55,$

(2.23, 2.68) على التوالي وتدل على ان تغير بمقدار وحدة واحدة في عناصر التخطيط الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في استدامة الموارد البشرية بحسب المقادير الالفة الذكر. ويمكن ملاحظة قيم معامل التحديد (R^2) التي كانت بمقدار (0.54, 0.65, 0.57) على التوالي وهذا يعني ان هذه المقادير من التباين الحاصل تسهم وتعزز عملية تحقيق استدامة الموارد البشرية (Y) التي دخلت في النموذج وما قيمته (0.43, 0.35, 0.46) على التوالي هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج. وما يمكن ملاحظته ان لبعد (الاهتمام الداخلي) تأثير اكبر من بقية عناصر التخطيط الاستراتيجي في استدامة الموارد البشرية اذ بلغت (0.65) وهذا يعكس بدوره اهمية وجود هذا العنصر وتوفره في تحقيق استدامة الموارد البشرية لكونه العنصر الالهم بالنسبة للأفراد داخل المنظمة مما يجعل الفرد مطمئناً على استمرار عمله بالمنظمة. ومن خلال المعطيات التي جرى ذكرها يمكن القول انه يمكن اتخاذ القرار بقبول الفرضيات الفرعية الثلاثة من الفرضية الرئيسية الثانية. ومن النتائج السابقة يمكن صياغة علاقة دالية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي واستدامة الموارد البشرية وكالاتي:

$$y = a + bx_1$$

$$y = 1.56 + 2.68x_1$$

$$y = 1.43 + 2.23x_1$$

$$y = 0.89 + 0.55x_1$$

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1- تبين ان المصارف الاهلية تولي اهتماماً لقضايا البيئة الخارجية بما يعزز الجهود في تحقيق استدامة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

2- تعمل المصارف الاهلية على الاهتمام بدراسة امكانياتها الداخلية بشكل مستمر كجذب وتعيين الافراد ذوي المهارات وتوفير فريق عمل متنوع ومتعدد اضافة الى توفير برامج تدريبية تخص عملية التخطيط الاستراتيجي ومقارنة ادائها الحالي بالسابق.

3- اظهرت النتائج نحو توجه المصارف الاهلية لتحقيق حالة من التكامل والانسجام بين مجالاتها الوظيفية التي تخص التسويق والتمويل بالاضافة الى الاهتمام بدور البحث والتطوير.

4- تبين ان المصارف الاهلية قد استثمرت فعلا التخطيط الاستراتيجي في مجالات تقديم الخدمات المصرفية مما ساعدها ذلك في تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي التمهيد لعملية تحقيق استدامة الموارد البشرية وزيادة فاعليتها.

5- ظهر ان زيادة فاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية تزداد مع ازدياد عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤكد وجود العلاقة التكاملية بينهما .

6- وجد ان المصارف الاهلية توظف مواردها نحو عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لاجل تفعيل دور الموارد البشرية والعمل على التطوير والمحافظة عليها لاجل تحقيق الاستدامة لها.

ثانيا: التوصيات:

1- ضرورة تعزيز المصارف الاهلية لجهود الرامية نحو زيادة الاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة والمدربة وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات التي تخص الجانب الاستراتيجي.

2- التاكيد على كادر المصارف الاهلية من الافراد بضرورة مقارنة ادائهم السابق مع الاداء الحالي وفي ضوء جودة الخدمات المصرفية وتحديد الاخفاقات والعمل على تحسينها فضلا عن توثيق وخزن المعرفة الخاصة بالاداء السابق.

3- على المصارف الاهلية التعزيز من دور مواردها البشرية وذلك عبر اجراء برامج ودورات تدريبية نظرية وعملية مستوحات من تجارب بعض المصارف الاخرى والاستفادة منها في مجال توظيف الافراد مما يساعدها في تحقيق الاستدامة للافراد وعدم التفريط بهم ولاي سبب كان.

4- ضرورة اعتماد المصارف الاهلية على جانب الكفاءة في تقييم اداء الافراد وتحفيزهم نحو الاتيان بكل ما هو جديد يخص تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية لاجل اكتساب رضا الزبائن.

5- ينبغي ان توظف المصارف الاهلية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير في زيادة فاعلية تحقيق استدامة الموارد البشرية واعطائهم الحرية الكافية في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وسرعة تنفيذها.

الكتب العربية:

- 1- الغالبي، طاهر محسن منصور (2009) إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- 2- أركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- 3- عبيدات، محمد إبراهيم (2009) إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- 4- الساعدي، مؤيد الغرباوي، جواد سلمان طاهر (2010) تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية، للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 4.
- 5- بن حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد (2007) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- 6- تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002، بناء القدرات البشرية: التعلم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 7- الحسن، ربحي والعفيف، امجد (2010) أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 5، السالم، مؤيد سعيد (2005) أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر.
- 8- نجم، عبود نجم، 2008، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- رفاعي، محمد رفاعي، وبسيوني، اسماعيل علي، 2009، إدارة السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 10- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكات.

المصادر الاجنبية:

- 11- Bracker, Jeffrey & Keats, Barbara & Pearson, John, (1988), "planning and financial performance among small firm in a growth industry, strategic management journal, Vol.9, pp.591-603
- 12- Nauheimer, Marie (2007) on studying the strategic planning process in large companies: theoretical perspective and evidence , this thesis submitted in partial fulfillment of the requirment for the degree of doctor, university of st-gallen.
- 13- Wheelen, Thomas & Hunger David (2004) strategic management and business policy, 11th Ed, Pearson Inc.
- 14- Armstrong, Scott (1982) the value of formal planning for strategic decisions : review of empirical research, strategic management journal, vol.3, pp.197-211
- 15- Gerard, Walter & St-Hilaire, Amedzro (2001) "empirical evaluation test of the strategic planning process on the overall performance of the company, globel journal of management and business research, vol.11, no.1, pp.41-50
- 16- Asgher, Zomorrodian (2011) new approach to strategic planning: the impact of leadership culture on plan implantation via the three Cs ;cooperation ,collaboration ,and coordination ,ASBB annual conference , vol.18 ,no. 1 ,pp .1121-1132.
- 17- Zahra, Shaker & James, Hayton & Salvato, Carol (2004) entrepreneurship in family vs non family firm: a resource based analysis of the organizational culture .entrepreneurship theory and practice.
- 18- Fraser, Larry & Stupak, Ronald (2002) " a synthesis of the strategic planning process with the principles of andragogy, learning, leading, and linking, international journal of public administration, vol.25, pp.1199-1205
- 19- Larsen, Porl & Tonge, Richard & Ito, Midori (2000) " managing the strategic planning process: a comparative analysis between highgrowth medium-sized enterprises and the general business population, journal of applied management studies, vol.4, no.2.
- 20- Ghezzi, Antonio & Balocco, Raffallo & Rangone, Andrea (2010) "how to get strategic planning and business model design wrong: the case of a mobile technology provider, strategic change, vol.19, pp.213-238
- 21- Thwaites, D & Glaister, K (1992) strategic responses to environmental turbulence, international journal of bank marketing, vol.10, no.3, pp.33-40.

- 22- Grant, Robert(2003)"strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors, strategic management journal, vol.24, pp.491-517
- 23- Ketokivi, Mikko & Castaner, Xavier(2004)" strategic planning as an integrative device, administration science quarterly, vol.49.
24. Jones , Gareth R., " Organizational Theory , Design , and change " , 6 ed , Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2010.

الملاحق

جدول (5): الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعدها الاهتمام الخارجي.

ت	الفقرات (الاهتمام الخارجي)	5		4		3		2		1		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهتمام النسبية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
	يجري المصرف تحليلاً لفضاء البيئة الخارجية في المجالات الآتية:														
1	الفضاء البيئية	4	10.52	16	42.11	12	31.6	6	15.8	/	/	3.47	0.88	0.25	0.69
2	التطور التكنولوجي	10	26.32	18	47.37	7	18.42	3	7.89	/	/	3.97	0.85	0.21	0.78
3	مخاضات المستخدم النهائي	3	7.89	17	44.74	15	39.47	3	7.89	/	/	3.51	0.77	0.22	0.70
4	الفضاء التنظيمية والسياسية	5	13.15	15	39.48	14	36.83	4	10.52	/	/	3.53	0.87	0.24	0.71
	اجمالي الاهتمام الخارجي														
												3.62	0.88	0.34	0.72

جدول (6): الاوساط الحسابية الموزنة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد الاهتمام الداخلي

ت	الفروق (الإهمام الداخلي)	تتفق تماماً		لا تتفق		محدّد		تتفق		تتفق تماماً		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
	يجري المصرف تحليلاً لفضاء البيئة الداخلية في المجالات الآتية:													
5	التضليل المتعلقة بالموارد البشرية	10	26.3 1	20	52.63	5	13.17	3	7.89	/	/	3.86	0.91	0.23 0.77
6	الإمكانات الداخلية	8	21.0 5	22	57.89	5	13.17	3	7.89	/	/	3.96	0.89	0.23 0.79
7	نقاط القوة والضعف	12	31.5 8	13	34.21	9	23.68	4	10.53	/	/	3.80	1.05	0.27 0.76
8	إدناء السابق	11	28.9 4	14	36.85	9	23.68	4	10.53	/	/	3.79	1.02	0.26 0.76
												3.85	0.97	0.25 0.77

جدول (7): الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعيد الاهتمام الوظيفي.

ن	تفرقات (الاهتمام توظيفي)	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوطن تصايد	الانحراف تعميري	معامل الاختلاف	الاهمية نسبية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
9	تعدد البشرية	11	28.94	19	50.00	5	13.17	3	7.89	/	/	3.55	0.86	0.21	ترابع 0.71
10	تسويق	7	18.43	11	28.94	16	42.11	4	10.52	/	/	4.14	0.91	0.25	الاول 0.83
11	بحث وتطوير	14	36.84	16	42.11	5	13.17	3	7.89	/	/	3.89	0.89	0.22	ثالث 0.78
12	تكوين	15	39.47	15	39.47	6	15.8	2	5.26	/	/	4.09	0.86	0.21	ثاني 0.82
	اجملي الاهتمام التوظيفي														
												3.94	0.89	0.22	0.79

جدول (8): الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعث التعلم.

ن	الفقرات (تعدد)	اتق تماماً		اتق		معايد		لا اتق		لا اتق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
	يعتمد مصروف في مجال تعليمي على الاتي:															
13	فحص وتحري وتصحيح الأخطاء	6		19		10		3		/		3.74	0.81	0.21	0.75	ثالث
14	الاعتماد على الخبرة والتجارب لاختيار نقاط قنجاح	3		17		15		3		/		3.53	0.21	0.21	0.71	رابع
15	تلبية حاجات وميول اتجاهات تربيائن	8		25		2		3				4.00	0.23	0.23	0.80	الاول
16	يعتمد مصنف لاسددة لمورد	10		20		4		4				3.94	0.25	0.25	0.79	ثاني

جدول (9): الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد التدريب.

ت	الفئات (التدريب)	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهم النسبية	الترتيب
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%					
	تدرك ادارة المصرف من ان التدريب يحقق التحسين المستمر لاستدامة الموارد البشرية في المجالات الآتية:															
17	التدريب يؤدي اكتساب المهارات	3		18		7		10		/		3.37	0.83	0.22	0.67	الاول
18	يؤدي التدريب الى تحسين نوعية الخدمات المقدمة	1		13		16		8		/		3.18	0.92	0.23	0.64	الثاني
19	يساهم التدريب في سرعة حل المشكلات والاتصال بالافراد	1		13		7		17		/		2.94	0.98	0.31	0.59	الثالث
20	يساهم في زيادة الاحتفاظ بالعاملين	2		10		4		15		7		2.61	1.20	0.34	0.52	الرابع
	اجمالي التدريب											3.03	1.38	0.46	0.61	

جدول (10): الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعث القدرات العقلية.

ت	الفرك (الفرك العقلية)	لثق تماماً		لثق		محدب		لا لثق		لا لثق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الامسية النسبية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
	تسعى لادارة المصرف على استقطاب وجلب الافراد القادرين على القيام بالاعمال الفكرية لولا انهم البنية ثانياً في العجالات الاقضية:															
21	التصرف الحكيم في مختلف المواقف	3		20		10		5				3.55	0.82	0.23	0.71	الاول
22	قدرة الفرد والتصرف بعمية في مواجهة المشاكل	2		17		14		5				3.42	0.79	0.23	0.68	الثاني
23	الاحتفاظ بالانحراف لثق القدرات العقلية المعنوية	5		17		8		8		/		3.50	0.99	0.28	0.70	الثالث
24	قدرة الافراد في تفهم لسايب العمل بسرعة	3		14		16		5		/		3.39	0.86	0.25	0.68	الرابع
												3.47	0.97	0.28	0.69	