



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact Factor ISI 1.304

**العدد الثامن عشر / الجزء الثاني نيسان 2023**

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي بالمصارف السودانية

دراسة تطبيقية علي بنك فيصل الإسلامي السوداني (2017-2022م).

**Impact of Human Resources Management on Functional Performance at  
Sudanese Banks: A case study of Fisal Islamic Bank (2017-2022).**

اعداد :

د. عبد العال عبد الودود محمد حمزه

استاذ ادارة الاعمال المشارك - جامعة الزعيم الازهري

[Hamizo\\_2000@yahoo.com](mailto:Hamizo_2000@yahoo.com)

Preparation:

**Dr. Abdel-Aleal Abdel-Wadoud Mohamed Hamza.**

**Associate Professor of Business Administration – Al-Zaeem Al-Azhari University.**

المخلص.

تهدف هذه الورقة لدراسة اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بالمصارف السودانية: دراسة تطبيقية علي بنك فيصل الاسلامي السوداني. تمثلت مشكلة الدراسة في ان الاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني يعاني من تدني في المستويات رغم اهتمام ادارة البنك بادارة الموارد البشرية وانفاق ميزانيات كبيرة لهذا الغرض ربما يعزى السبب لضعف تاثير وظائف ادارة الموارد البشرية. نبعت اهمية الدراسة من اهمية دور وظائف ادارة الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بصفة عامة وبنك فيصل الاسلامي السوداني بصفه خاصة. اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي واختبرت عدد من الفرضيات ابرزها : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستقطاب والتعيين والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها: ان ضعف الاداء



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الوظيفي بينك فيصل الاسلامي يُعزي لضعف التطبيق الامثل لوظائف ادارة الموارد البشرية. تخطيط الموارد البشرية بالبنك لا يتم وفق الرؤي العلمية الحديثة. علي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة تبني المعايير المستخدمة عالمياً في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بصورة مثلي لزيادة كفاءة وفاعلية الاداء الوظيفي بالبنك.  
الكلمات المفتاحية : الاداء الوظيفي ، وظائف الموارد البشرية ، بنك فيصل الاسلامي

**Abstract.**

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

**Keywords: Functional Performance, Human Resources, Faisal Islamic Bank.**

**1. المقدمة:**

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنمية لما لديه من قدره على الابتكار والتجديد تمكنه من التغلب على ندرة الموارد بمختلف انواعها. والمصارف المتميزة تسعى لامتلاك موارد بشرية وقوى عاملة مؤهلة تمتاز



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالمرونة وان يكون لها قاعدة بيانات واسعة من المعارف والمهارات لمواكبة عجلة التطور والمنافسة في سوق العمل وتحقيق حاجات المجتمع. الاهتمام بوظائف ادارة الموارد البشرية يساهم في رفع معدلات الاداء الوظيفي ومن ثم زيادة الانتاج والانتاجية. يتطلب مضاعفه الاداء الوظيفي مجهودات كبيره يتمثل بعضها في التغيير السريع في النظام والقيم وطريقة تقييم المورد البشري في بيئة العمل، كما يتعلق بنوع المنظمة وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة، وفي المنتج او الخدمة التي توفرها المصارف او منظمات الاعمال بصفه عامة.

### 2. مشكلة الدراسة:

رغم اهتمام بنك فيصل الاسلامي السوداني بوظائف ادارة الموارد البشرية وتخصيص ميزانيات كبيرة لتأهيل الكوادر البشرية الا ان مستويات الاداء الوظيفي بالبنك مازالت دون الطموحات والتوقعات. عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي بالبنك؟ وهل يساهم تخطيط الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بالبنك؟ ما دور الاختيار والتعيين في الاداء الوظيفي في بنك فيصل الاسلامي؟ هل تساهم الاجور والحوافز في كفاءة الاداء الوظيفي بالبنك؟

### 3. أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى الآتي: -

- أ- دراسة العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي
- ب- التعرف علي دور تخطيط الموارد البشرية في الاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي
- ت- توضيح مساهمة الحوافز في كفاءة الاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي
- ث- ابراز دور الاستقطاب والتعيين في تقييم الاداء المؤسسي ببنك فيصل الاسلامي

### 4. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية البحث في:

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



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. فرضيات الدراسة:

تسعي هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية والاداء الوظيفي بينك فيصل الاسلامي السوداني.

**الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي بينك فيصل الاسلامي السوداني.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب والتعيين والأداء الوظيفي بينك فيصل الاسلامي السوداني.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي بينك فيصل الاسلامي السوداني.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي بينك فيصل الاسلامي السوداني.

6. منهج الدراسة :

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

7. مصادر بيانات الدراسة:

المصادر الأولية : تتمثل في الاستبانة

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

8. حدود الدراسة :

الحدود المكانية : رئاسة بنك فيصل الاسلامي - ولاية الخرطوم

الحدود الزمانية : (2018-2022 م)

الحدود البشرية : جميع العاملين بينك فيصل الاسلامي السوداني

الدراسات السابقة :

1. دراسة عمر محمد ادم 1

تناولت اثر تدقيق الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمالدراسة حالة مصنع دال للألبان. هدف الدراسة إلي وضع إطار نظري، يمكن من خلاله تقييم فعالية وكفاءة الوظائف والأنظمة والسياسات والإجراءات

<sup>1</sup>عمر محمد ادم ،،اثر وظائف الموارد البشرية علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة مصنع دال للألبان ،جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا،كلية

الدراسات التجارية،رسالة ماجستير غير منشورة،2013.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والممارسات التي يُعمل بها في إدارة الموارد البشرية، وتشخيص المشاكل الراهنة التي تواجهها و معرفة مدى مساهمة تدقيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات . وتمثلت أهمية الدراسة في أن مفهوم تدقيق الموارد البشرية يعد من المواضيع الحديثة التي تتحدث عنها العديد من أدبيات الإدارة في الوقت الحاضر، كما تسعى منظمات كبيرة إلى تطبيقه من أجل إنجاح استراتيجيتها. من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة في استراتيجية الموارد البشرية بصورة خاصة، واستراتيجية المؤسسة بصورة عامة. تمثلت مشكلة البحث في أن عدم تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال يؤدي إلى ضياع وإهدار لرأس المال البشري ويرفع من تكلفة التشغيل وبالتالي يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها الاستراتيجية . خلص الباحث إلى وجود دلالة إحصائية موجبة بين تدقيق الموارد البشرية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال. وأنه من خلال التدقيق يتم التحكم في الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال التطبيق الأمثل للقوانين واللوائح والسياسات وعدم هدر الإمكانيات والقدرات البشرية . وقد أوصى البحث بضرورة تطبيق مفهوم تدقيق الموارد البشرية في منظمات الأعمال السودانية. مع ضرورة ربط الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

### 2. دراسة احمد محمد احمد المبارك

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

<sup>2</sup> احمد محمد احمد المبارك .اثر ادارة الموارد البشرية في رفع الانتاجية بمصانع السكر السودانيه الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الدراسات التجارية رسالة دكتوراة، 2005.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

### 3. دراسة صابون محمد هارون<sup>3</sup>

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

### 4. دراسة مهند أحمد عثمان<sup>4</sup>

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية:دراسة حالة بعض شركات الإنتاج الغذائي بولاية الخرطوم للفترة من 2000 م -2009م، تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث هدفت الدراسة لتوضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية. من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة ويساهم في حصر وتوزيع المهام بعدالة كما وضح أن لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنمية وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات . وعلى ضوء هذه النتائج تقدم الباحث ببعض التوصيات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها . والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي.

### التعليق علي الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في معرفة الأساليب المتبعة في علاج الحالة والنتائج اللاحقة التي تدعم طرق التفكير المنهجي. الي جانب تحديد الفجوة البحثية والمتمثلة في دراسة الاساليب المنهجية والعلمية الحديثه المستخدمة

<sup>3</sup>صابون محمد هارون .ادارة الموارد البشرية واثرها في الابداع والابتكار ، الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة 2015.

<sup>4</sup> مهند أحمد عثمان .دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية:دراسة حالة بعض شركات الانتاج الغذائي بولاية الخرطوم للفترة من 2000 م -2009م/ الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،كلية الدراسات التجارية،رسالة دكتوراة2009.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في وظائف ادارة الموارد البشرية فق الرؤي المعمول بها خارجيا ودولياً بالاضافه الي التوصيه بتبني المعايير العالمية المتبعه في تقييم الاداء المؤسسي في المصارف بصفه عامه وفي بنك فيصل الاسلامي بصفه خاصة. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقه في بعض الجوانب كما اختلفت عنها في نواحي اخري. من اهم اوجه الاتفاق الاطار النظري والمعرفي فيما تمثلت نقاط الخلاف في الدراسة الميدانية ومخرجات البحث.

### الاطار النظري للدراسة:

#### مفهوم وأهمية وظائف ادارة الموارد البشرية

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

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

إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظائفها المختلفة إلى تحقيق جملة من الأهداف ضمن إطار تناسقي متكامل، سيتم فيما يلي التعرف على هذين الأخيرين.

أولاً: تقسيمات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

اختلف الكتاب والباحثين المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تحديد وظائف موحدة لها وهناك من يسميها أنشطة، حيث تعددت تقسيماً ا بتعدد واختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه الإدارة نأخذ منها التقسيمين التاليين:

التقسيم وفق هدف كل وظيفة يعنى ذا التقسيم أن يتم تسمية كل وظيفة بالهدف المراد منها ومن ثم يتم تحديد الأنشطة التي تدخل ضمن ذلك الهدف.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (1) وظائف الموارد البشرية ومسمياتها وفق الأهداف

الوظائف	مسميات الوظائف وفق أهدافها
- تحليل العمل. - تخطيط القوى البشرية. - البحث في القوى البشرية. - الاختيار ثم التوظيف.	وظائف خاصة باجتذاب القوى البشرية
-العلاقات الإنسانية. -التعاقد السيكولوجي. -السلامة والصحة المهنية. - الأمن الاقتصادي	وظائف لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية
- تقييم الأداء. -التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع. -برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي.	وظائف لها علاقة بتطوير القوى البشرية

يعتبر التقسيم بالجدول السابق لوظائف الموارد البشرية من التقسيمات المفصلة والصريحة في إبراز واحتواء كل وظيفة ضمن عنوان واحد وهو الهدف، بذلك يتسنى للمؤسسة معرفة ما يراد من كل وظيفة، مما يمكنها من الاستفادة المثلى من وظائفها.

مفهوم الاستقطاب :

الاستقطاب هو عملية البحث عن، والحصول على، مرشحين محتملين بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الاختيار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات الوظائف وشروط شغلها. ويشمل الاستقطاب الوفاء بحاجات المنظمة من المرشحين المتقدمين والملائمين لشغل الوظائف، وهو نشاط إيجابي تتوجه به الإدارة الى أسواق العمل المحتملة- محلياً وخارجياً- للتعرف على المعروض من الموارد البشرية وفرز المصادر الأقرب التي تتوفر بها النوعيات المطلوبة والاقتراب من تلك المصادر وإتخاذ الإجراءات اللازمة لحث الأفراد على طلب العمل. ويتضح مما سبق أن الاستقطاب هو عملية التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية والعمل على توفير تلك الاحتياجات بالجودة المناسبة، مع الوضع في الاعتبار متطلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

أساليب الاستقطاب :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

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

جدول ( 2 ) : الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب

أساليب الاستقطاب
ج- الإعلان : - إعلانات داخلية. - إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. - إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.
ح- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة. 4- التدريب الصيفي. 5- زيارة المدارس والجامعات والمعاهد.

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

**1- المصادر الداخلية :**

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



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- **الترقية:** "هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة"، من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى.

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

1. تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.

2. تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.

3. رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.

4. توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.

5. توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

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

### 2- المصادر الخارجية :

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

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

ب- **الإعلان:** إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار تعد وسائل الإعلان أحد أهم مصادر الاستقطاب، سواء في الصحف أو المجلات أو الدوريات المهنية أو الإذاعة أو التلفزيون أو الخطابات التي ترسل بالبريد (العادي والالكتروني) والتي تصل الى قاعدة عريضة من الجماهير، ويتضمن الإعلان كل المعلومات



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عن الوظيفة (اسم الوظيفة، واجباتها، أعبائها، مسؤولياتها، شروط شغلها، الأجر، المميزات الإضافية، المستقبل الوظيفي)، ويحدد الإعلان موعد تقديم طلبات الالتحاق والجهة التي تقدم إليها والعنوان وطريقة الاتصال بالجهة.

**ج- وكالات ومكاتب التوظيف:** توفر مكاتب العمل المهارات اللازمة للمنشأة من خلال المكاتب الحكومية وعادة تقوم مكاتب العمل بتسجيل راغبي العمل وتصنيفهم وفقاً للمهنية والمؤهل ودرجة المهارة والأنشطة الاقتصادية المختلفة. وتعد مكاتب العمل الحكومية من الأجهزة التي تساعد على تحقيق التوافق بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، وتقوم بهذه المهمة إدارات القوى العاملة بوزارة القوى العاملة والهجرة.

**د- المدارس والجامعات:** تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيراً ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

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

**و- المنظمات المهنية:** تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من أجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين في تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من أجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلاً للمحاسبة فإنها تلجأ للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدّها بمحاسب مؤهل ومميز.

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

**ث- التعيين المؤقت:** تقوم بعض الشركات بتعيين الأفراد بشكل مؤقت في أنواع معينة من الأعمال وتحديد فترة العمل بالساعة أو باليوم أو بالشهر، ويستخدم هذا الأسلوب لاختيار العمالة المزمع تعيينها أو لإتاحة بعض المهارات والقدرات التي يصعب على المنشأة توفيرها بصفة دائمة أو لصعوبة تدبير الاعتماد المالي اللازم لتثبيت العمالة.

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



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

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

### الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يقصد به درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة. كما يعرف بأنه الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة وفي تعريف آخر يعرف علي انه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. الاداء يتعلق بقيام الموظف بتنفيذ أعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به. وهو القدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف، والرغبة في تأدية هذه المهام. كما يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسئوليات الموكلة إليه. يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة بها، وان المنظمة تكون أكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء العاملين اداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام ادارة المنظمة وقيادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فانه يمكن القول بان الاداء على اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا. وترجع اهمية مفهوم الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم، وانما يتوقف على مستويات الاداء به.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

وصف مجتمع وعينة الدراسة.

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

جدول (3) الاستبانات الموزعة والمعادة

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

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمحاور البيانات الاساسية

محور تخطيط الموارد البشرية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

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

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
2	مرتفعة	76.4%	3.82	1.05	إدارة الموارد البشرية بالبنك تولى أهمية لتخطيط القوى العاملة
5	متوسطة	69.4%	3.47	1.16	تمتلك إدارة البنك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفيها
6	متوسطة	68.0%	3.40	1.15	يوجد لدى البنك خطط واضحة ومحددة للقوى العاملة
3	مرتفعة	73.6%	3.68	1.06	تشكل أهداف البنك الأساسية التي تحدد الحاجة إلى الموارد البشرية المؤهلة
4	مرتفعة	72.6%	3.63	1.04	تضع الإدارة خطط الموارد البشرية لديها في ضوء إدراكها لأهداف البنك
1	مرتفعة	77.4%	3.87	1.09	يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة
7	متوسطة	64.6%	3.23	1.31	تقوم إدارة البنك بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط للموارد البشرية
8	متوسطة	62.0%	3.10	1.14	يوجد وضوح في أهداف خطط الموارد البشرية بالبنك
	مرتفعة	70.6%	3.53	1.12	اجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2022

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور تخطيط الموارد البشرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس مستوى تخطيط الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.53) وانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (70.6) % .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يعمل تخطيط القوى العاملة على ترشيد احتياجات البنك من الأيدي العاملة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.87) بانحراف معياري (1.09) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (77.4) % . تليها في المرتبة الثانية العبارة (إدارة الموارد البشرية بالبنك تولى أهمية لتخطيط القوى العاملة) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.05) وبأهمية نسبية (76.4) %

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يوجد وضوح في أهداف خطط الموارد البشرية بالبنك) حيث بلغ متوسطها (3.10) وبانحراف معياري (1.14) وأهمية نسبية بلغت (62) % .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

محور التدريب

جدول ( 5 ) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التدريب

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2022

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور التدريب يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الخامسة والسابعة) حيث يقل متوسطهما عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوى التدريب في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام مقداره (3.50) وانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية (70)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يوجد بالبنك خطة سنوية لتحديد الاحتياجات التدريبية) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.08) بانحراف معياري (0.974) بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (81.6)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يقوم البنك بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة المعرفة بالوظيفة) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.08) وبأهمية نسبية (80.4)%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (تتسم البرامج التدريبية التي يقدمها البنك بالشمول) حيث بلغ متوسطها (2.86) وبانحراف معياري (1.15) وأهمية نسبية بلغت (57.2)% .

المحور الثالث: الاختيار

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

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2022

يتضح من الجدول ما يلي:

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

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (القائمون بعملية اختيار الموظفين من ذوى الخبرة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.54) بانحراف معياري (1.26) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (70.8)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق النظم المتبعة) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.14) وبأهمية نسبية (69.8)% .

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (يقدم البنك عروضاً مناسبة لاستقطاب طالبي الوظائف) حيث بلغ متوسطها (2.76) وبانحراف معياري (1.17) وأهمية نسبية بلغت (55.2)% .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الرابع: التحفيز

جدول (7) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: التحفيز

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي، 2022

يتضح من الجدول ما يلي:

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



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المحور الخامس: الأداء الوظيفي

جدول (8) الإحصاء الوصفي لعبارات محور: الأداء الوظيفي

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

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2022

يتضح من الجدول ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) ماعدا العبارات (الأولى والثالثة والخامسة) حيث يقل متوسطها عن الوسط الفرضي وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة متوسطة حيث حققت جميع العبارات متوسطا "عام مقداره (3.37) وانحراف معياري (1.08) وأهمية نسبية (67.4)% .

2/ ويلاحظ من الجدول أن العبارة (يتسم أدائي بعدالة التعامل مع طالبي الخدمة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.17) بانحراف معياري (0.906) بأهمية نسبية مرتفعة بلغت (83.4)% . تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتسم أدائي مع النظم المعمول بها) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.939) وبأهمية نسبية (79.8)%

3/ أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة (أشعر بتقصير في الأداء المطلوب مني) حيث بلغ متوسطها (2.47) وانحراف معياري (1.09) وأهمية نسبية بلغت (49.4)%



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (9) لنتائج فرضية الدراسة الرئيسية

الترتيب	نتيجة العلاقة	المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار B	معامل الارتباط	الفروض الفرعية
3	قبول	0.000	5.42	0.38	0.49	توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي
4	قبول	0.000	5.02	0.35	0.46	توجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي
2	قبول	0.000	6.66	0.39	0.57	توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي
5	قبول	0.000	4.92	0.31	0.45	توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي
1	قبول	0.000	8.56	0.69	0.75	توجد علاقة بين الاجور والأداء الوظيفي

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2022

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

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً : النتائج

1. اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني.
2. اكدت الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني.
3. اثبتت الدراسة صحة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب والتأهيل الموارد البشرية والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني.
4. بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نوع الاجور والاداء الوظيفي ببنك فيصل الاسلامي السوداني.
5. نوعية البرامج التدريبية التي يتم من خلالها رفع كفاءة قدرات الكوادر البشرية ببنك فيصل الاسلامي نحتاج لمزيد من التجويد.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. تعتمد ادارة بنك فيصل الاسلامي علي التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في عمليات تطوير الاداء الوظيفي بالبنك.
7. ضعف الاداء الوظيفي بالبنك يعزي لضعف مستوي التطبيق الامثل لوظائف ادارة الموارد البشرية سيما في مستويات التاهيل والتطوير المطلوبة
8. تخطيط الموارد البشرية بالبنك يتم وفق الرؤي العلمية الحديثة
9. تقييم الاداء الوظيفي بالبنك لا يتم وفق معايير التقييم المتبعة عالمياً
10. لاتوجد خطة مستقبلية واضحة المعالم حسب المعايير العالمية لرسم دور وظائف الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بالبنك.

ثانياً : التوصيات

1. علي ادارة بنك فيصل الاسلامي ان تعمل علي تعزيز العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي بالبنك .
2. ضرورة التركيز علي تخطيط الموارد البشرية في الاداء الوظيفي بالبنك.
3. يجب الاهتمام اكثر باستقطاب الكوادر المؤهله لدورها المؤثر والمباشر في الاداء الوظيفي بالبنك.
4. علي ادارة بنك فيصل الاسلامي التركيز علي نوعية ومستويات البرامج التدريبية لتاهيل الكوادر البشرية بالبنك.
5. علي ادارة بنك فيصل الاسلامي تبني المعايير المستخدمة عالمياً في تقييم الاداء الوظيفي بالبنك.
6. علي ادارة بنك فيصل الاسلامي الاهتمام بالاداء الوظيفي نسبة لتأثيره المباشر في الاداء الوظيفي.
7. ضرورة الحد من المركزية المفرطه خاصة في مجال وضع الخطط واتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط لأهميتها في تفعيل التخطيط والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعه تتفق مع إمكانيات المصرف.
8. ضرورة اشمال الخطط التفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في المصرف محل الدراسة للتأكد من حسن الأداء الوظيفي ، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعايير.
9. المتابعة الدقيقة لجوانب الأداء المؤسسي التقني للعاملين في المصرف محل الدراسة مع وضع معايير محددة لمؤشرات القصور في الأداء المؤسسي والاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط في الإدارات لمختلفة ، ودعمه بمقومات النجاح و ذلك لأنه يسهم في تنمية الفكر الشامل للشركات محل الدراسة.
- 10- إجراء البحوث العلمية والدراسات لحل المشكلات الرئيسية بالمصرف وبالتالي وضع الخطط الملائمة لحل هذه المشكلات بأسلوب علمي ومن واقع هذه المشكلات دعم قنوات الاتصال بين المصرف لو وضع استراتيجيات عامة تعمل من خلالها لتحقيق الأهداف.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثالثاً: توصيات لمزيد من الدراسات المستقبلية

1. اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في كفاءة الاداء المؤسسي في المصارف السودانية
2. دور وظائف ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المصارف السودانية
3. دور نظم معلومات الموارد البشرية في كفاءة الخدمات المصرفية

قائمة المصادر و المراجع

1. إبراهيم حمد العبود و آخرون : تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2015 . ص 23
2. ابراهيم خلوف الملكاوي، إدارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع،عمان،2009. ص ص 34-36
3. أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، 2000. ص25
4. \_\_\_\_\_، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ، د ط، 2003. ص 29
5. \_\_\_\_\_، اقتصاديات الادارة، مركز التنمية الادارية، كلية التجارة الاسكندرية2005. ص 33
6. الجندي هدي الجندي وآخرون، أثر بيئة العمل عمى الأداء الإداري، الجهاز المركزي للبحوث، مصر، ، ص55
7. أحمد،سيد مصطفى، أدارة الموارد البشرية:الإدارة العصرية،2004. ص 49
8. الشنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الإدارة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة1994. ص ص 52-54
9. القحطاني محمد بن دليم ، إدارة الموارد البشرية، العبيكان، الطبعة الأولى، .2008، ص 33
10. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع،القاهرة،2006. ص 24
11. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، ط1 ، 2009. ص 13
12. بن عنتر عبدالرحمن، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع 2010م. ص 56
13. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، لدار الجامعية، مصر. ص 28
14. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي،القاهرة،دار الجامعات المصرية للنشر، 1997 م. ص38
15. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية، بيروت، 1 2002. ص36
16. حسن راويه محمد :إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1999. ص 44



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

17. حمدى مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، 2014 . ص ص 17-18
18. خالد الهيتي، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، داروائل للنشر،الاردن،2010 ص 22
19. Harold Koontz and Cyril Odonneh,Essentials of Management MC–Graw–Hill,(N.Y–1978) .P.Eray,Précis, Développement des Compétences , éditions Liaisons, Paris, 1999
20. Loic. Cadin, F. Guérin , La Gestion de ressources humaines, Dunod, Paris, 1999,
21. J.P Citean, *Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, Dalloz,Paris,3éme éd, 1994 ,*
22. Will aim P. Anthony, K. Michele, “Human Resource Management, Approach”, (south– western Thomson Learning), USA, 2002, p 237.
23. John Stredwick, “An Introduction to Human Resource Management”, (butter–Heinemann) USA 2000. pp 23–24
24. Don Harvey, Robert Bruce Bowin, “Human Resources Management”, (prentice–hall, inc), 1996 p 23
25. William P. Anthony, K.Michele Kacmer, pamelal perrew, “Human Resources Management”,p34
26. Klieman, L.. & Clark., “An Effective Job Posting System”, (Personal Journal), No. 63, 1994, pp 26–27