



الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في أداء المنظمة دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة

زينب حسين الشيباني سلامة

عضو هيئة تدريس محاضر بقسم الإدارة — كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بصرمان- جامعة صبراتة

Zaynab.salamah@sabu.edu.i

تاريخ الاستلام: 2025/8/3 - تاريخ المراجعة: 2025/9/5 - تاريخ القبول: 2025/9/11 - تاريخ النشر: 2025/9/19

ملخص:

هدف البحث إلى تسليط الضوء على دور الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة، وذلك من خلال التعرف على أبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ومستوى أداء المنظمة في كل من مصرف (الجمهورية)، ومصرف (المتحد للتجارة والاستثمار)، لمعرفة الفوارق بين متغيرات البحث تبعاً لخصائص المصرف (عام/خاص)، ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة ثلاث فرضيات رئيسية، تحتوي كل واحدة منهم على فرضيات فرعية، وتم تطبيق البحث على 50 موظف من المصرفين، وتوصل البحث إلى أن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يساهم في تعزيز أداء المنظمة، كما توصل إلى وجود فروق بين المصارف العامة والمصارف الخاصة فيما يتعلق بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأداء المنظمة،

الكلمات المفتاحية: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة

1- مقدمة: يعتبر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مواءمة استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة لخلق ميزة تنافسية وتعظيم أداء الموظفين وتحسين جودة حياة العمل، وإن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية المتميز يترجم في الانتقال بسياسات إدارة الموارد البشرية من الوضع الحالي إلى المستقبلي للمنظمة، وترجمة ذلك يكون من خلال الأداء، فالأفراد الذين يولون أهمية لعملهم تكون مستويات أداءهم مرتفعة، ومن خلال هذا البحث سوف يتم التعرف على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء المنظمة من خلال تطبيق ذلك على مؤسسات من قطاعين مختلفين (عام / خاص) ومعرفة الفرق بينهما في ذلك .

2- إشكالية البحث : تصاغ إشكالية البحث على النحو التالي:

❖ كيف يسهم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:-

❖ ما المقصود بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ؟

❖ ما هو أداء المنظمة ؟

❖ كيف يسهم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمة ؟

❖ هل يوجد فروق بين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المصارف العامة والخاصة ؟

❖ هل يوجد فروق بين أداء المنظمة في المصارف العامة والمصارف الخاصة ؟

3- فرضيات البحث:- من أجل الإجابة على الأسئلة فإنه تمت صياغة ثلاث فرضيات أساسية هي :-

❖ الفرضية الأولى: يسهم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمة

❖ الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي لمتغيرات البحث (الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) .

❖ الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) لمتغيرات البحث (الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) تعزي للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) .

4- أهمية البحث:- تكمن أهمية البحث في التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وكذا أبعاده المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية)، وبين أبعاد أداء المنظمة، ومعرفة الفرق بين الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة، وكذا مستويات الأداء

5- أهداف البحث :- يهدف البحث إلى:

❖ التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأبعاده .

❖ تسليط الضوء على أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه .

❖ معرفة الفرق بين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المصارف العامة والخاصة

❖ معرفة الفرق بين أداء المنظمة في المصارف العامة والخاصة

6- المنهج المتبع : لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المناهج التالية:

- ❖ الوصفي التحليلي : الذي يسمح بتصنيف المعطيات المتعلقة بمتغيرات البحث، كما يسمح بتفسير وتحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة .
- ❖ دراسة الحالة : وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض البحث .

7- الجزء النظري

أولاً : الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية : تعتبر إدارة الموارد البشرية الفاعلة عاملاً هاماً يتوقف عليه إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرّبة والمؤهلة من خلال برامج تدريبية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات المورد البشري، والتي عن طريقه ستحقق كل إدارة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية (أبو شيخة، 2008)، وبناء عليه أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مهمة جداً، فالهدف منها تهيئة وتكييف استراتيجياتها، متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة العامة (ذياب، 2010).

- مفهوم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:- تعرف "بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها "كما أشار (عبد الجليل، 2000:440).

- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما ذكرها (عقيلي، 2005): .

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية : وهي الإستراتيجية التي تعتمد على إستراتيجية تحليل الوظائف وما توفره من معلومات تساعد في تحليل الوظائف وما توفره من معلومات تساعد في تحديد أهدافها التي يجب أن تحققها الإستراتيجيات في المنظمة.

- إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري المبدع الذي يقوم بإضافة أفكاراً جديدة للمنظمة والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي .

- مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يمر إعداد الإستراتيجية بمجموعة من المراحل أو الخطوات المنطقية

والمتكاملة مع بعضها البعض كما يلي : (العامري، الغالبي، 2014:655) (حسن، 2005:30)

- **دراسة رسالة المنظمة وتحديد متطلبات:** تقتضي عملية تكوين الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبني على مضمون رسالة المنظمة، وتحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات، ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها لابد أن تكون واضحة وسهلة الصياغة وواقعية.
- **التحليل البيئي:** تتكون عملية التحليل من شقين: الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدرتها على تلبية إنجاز إستراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها، والمخاطر التي يتوجب تجنبها.
- **صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** تأسيساً على نتائج التحليل السابق وأخذاً في الاعتبار بمضمون وتوجهات الإستراتيجية الكلية للمنظمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع استراتيجياتها بشكل يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الأقسام الأخرى في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي .
- **تطوير استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية:** اعتماداً على التوجهات الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية والتي اشتقت من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم أداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين ...، بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .
- **تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية:** يتم تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه، والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، وأن التطبيق السليم للإستراتيجية يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم .
- **تقييم فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** إن تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو أساساً تحديد مدى قدرة الأنشطة المختلفة في هذه الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق رضا للعاملين وتحقيق اندماجهم وولائهم والتزامهم للمنظمة، ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد .

ثانياً : أداء المنظمة :- من خلال هذا المحور سوف يتم التعرف على مفهوم أداء المنظمة، العوامل المؤثرة فيه، ومفهوم أداء المنظمة من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمامهم في تخصصات مختلفة مما أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف محدد له .

ويعرف أداء المنظمة على أنه القدرة المستمرة على تحقيق نتائج على مدى فترات زمنية طويلة وفي مجالات متنوعة (جعافره، منيرة الشрман، صنعاء، 2014) .

- العوامل المؤثرة في أداء المنظمة:- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة لعل من أهمها (توفيق، 2004: 53)

1- الاختلاف في حجم العمل، فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.

2- التحسينات التنظيمية والإجرائية، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، كملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل لعملية ما، يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء العمل.

3- العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث إن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم .

1- **الصعوبات التي تواجه المنظمة عند تطبيق تقييم الأداء بها :-** تقابل عملية تقييم الأداء بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص بعض البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء عملية المتابعة وتقييم الأداء ، ومن أهم هذه الصعوبات كما ذكرها (عمر وأخرون، 2000: 45) :-

1- قصور نظم المعلومات في بعض المنظمات وكذلك صعوبة قياس وتحديد معايير الأداء حيث تواجه بعض المنظمات صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها .

2- تقييم الأداء على أساس مقارنة نتائج الأداء الفعلي للفترة الحالية مع الأداء الفعلي لفترات سابقة له انتقادات منها إن أداء الفترة السابقة لا يمثل ما يجب أن يكون عليه الأداء في الفترة الحالية وتختلف الظروف التي تواجه المنظمات من فترة لأخرى ، مما يصعب عملية المقارنة .

ثالثاً : الدراسات السابقة

دراسة (الفرود وأخرون، 2023)، بعنوان إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعادها (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية التدريب والتطوير)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء المنظمي، كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: ضرورة اهتمام البنوك بإستراتيجية الموارد البشرية بكافة أبعادها المدروسة .

❖ **دراسة (العزري، 2023)،** بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عُمان)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إستراتيجية التوظيف، التدريب، والتطوير والتعويضات، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي .

❖ **دراسة (اللافي، 2018)،** بعنوان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن، هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع في شركة الاتصالات زين العاملة في الأردن والتعرف على الفروق في مستويات الإبداع لدى هؤلاء العاملين تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم إستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود مستوى متوسط من مدى ممارسة الدور الإستراتيجي للموارد البشرية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للدور الإستراتيجي للموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين).

❖ **دراسة (كرو، 2016)،** بعنوان أثر الممارسات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المنظمات الجزائرية، هدفت الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأمر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، وجميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين .

❖ **التعليق على الدراسات السابقة** ⊕ استهدفت معظم الدراسات السابقة البحث في موضوع الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته، بالأداء المنظمي، والأداء الوظيفي، وأداء العاملين، و الإبداع، في بيئات عربية مختلفة، هنا تتميز الدراسة

الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي في البيئة اللببية، وتتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم وأدوات وطرائق جمع البيانات، والتحليل الإحصائي، وهناك اختلاف واضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات (

8- منهجية الدراسة :-

- **مجتمع وعينة البحث :** تم اختيار القطاع المصرفي لدراسة هذه المشكلة البحثية، وقد تعمدت الباحثة اختيار مصرفين مختلفين من أجل معرفة الفروقات بين المصارف الخاصة والمصارف العامة، وقد تمثلت عينة البحث في مجموع موظفين (مصرف الجمهورية)، ومصرف (المتحد للتجارة والاستثمار) الذي كان عددها 50 مفردة حيث تم توزيع الإستبانة عليهم، ومن أجل التأكد من إن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على اختبار (K.S) أي Kolmogorov Smimov ، وقد حصلنا على النتائج الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوِر الإستبانة

المحور	قيمة Sig
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	0.146
أداء المنظمة	0.165

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) لمحوري البحث أكبر أو يساوي مستوى الدلالة (0.05)، ومنه يمكن القول إن بيانات البحث تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء مختلف الاختبارات من أجل إثبات صحة الفرضيات. الجدول رقم (2) معامل ثبات البحث

عدد الفقرات	معامل الثبات
35	0.75

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح إن قيمة ألفا كرونباخ هي (0.75)، وهذا يعني إن نسبة التأكد من البحث هي (75%)، وهذا يعني أنه في حالة إعادة توزيع أداة البحث على نفس العينة، فإننا سنحصل على نفس النتائج.

- تحليل نتائج المعلومات الشخصية : جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث حسب خصائصهم الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	27	54%
	إناث	23	46%
	الإجمالي	50	100%
العمر	من 25 إلى 35 سنة	11	22%
	من 36 إلى 45 سنة	19	38%
	من 46 إلى 55 سنة	13	26%
	أكثر من 55 سنة	07	14%
	الإجمالي	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	38%
	من 5 إلى 10 سنوات	16	32%
	من 10 إلى 15 سنة	10	20%
	أكثر من 15 سنة	05	10%
	الإجمالي	50	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	07	14%
	دبلوم عالي	21	42%
	بكالوريوس	17	34%
	ماجستير	03	6%
	دكتوراه	02	4%
	الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ إن نسبة الذكور والإناث، في عينة البحث متقاربة حيث بلغت نسبة الذكور 54% ، ونسبة الإناث 46% ، ويرجع هذا التقارب في النسبة إلى اعتماد المصرفين على الكفاءات البشرية بغض النظر عن نوعها، ومن خلال الجدول رقم (3) نلاحظ إن النسبة الكبيرة لأفراد العينة تبلغ أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة وذلك بنسبة 38%، يليها الفئة العمرية

من 46 إلى 55 سنة، وذلك بنسبة 26%، يليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة وذلك بنسبة 22%، وفي الأخير من تفوق أعمارهم 55 سنة وذلك بنسبة 14%، مما يدل على أن أفراد المجتمع محل البحث يتمثل في فئات عمرية في منتصف العمر، الفئة الأكثر إنتاجية، وكذلك نلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم ممن يحملون مستوى دبلوم عالي وذلك بنسبة 42%، يليها حملة البكالوريوس بنسبة 34%، وهذا راجع إلى المستوى العالي الذي يتمتع به أفراد العينة، يليها حملة دبلوم متوسط بنسبة 14%، والماجستير 6%، وفي الأخير حملة الدكتوراه بنسبة 4%، مما يدل على أن أفراد المجتمع محل البحث مستويات التعليم لديهم عالية، أيضاً من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة لأفراد العينة هي التي تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وذلك بنسبة 38%، يليها التي تتراوح نسبة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 32%، يليها التي تتراوح نسبة خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، بنسبة 20%، وفي الأخير ممن يملكون خبرة أكبر من 15 سنة وذلك بنسبة 10%، تعود هذه النسب إلى الخبرة المحدودة لأفراد العينة في المجال المصرفي، خاصة أن المصارف الخاصة ليس لديهم تجارب في هذا الجانب، كما إن هذه المصارف تعتبر حديثة فهو ما يعكس هذه النسب وضعف الخبرات.

- المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث : من خلال المتوسطات الحسابية للأبعاد والفقرات يمكننا معرفة ميولات العينة حول متغيرات البحث، حيث أنه المتوسط الحسابي للبعد يكون وفق الجدول الموالي .

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي للبعد والاتجاه العام

منخفض	متوسط	مرتفع
2.33 - 1	3.66 - 2.33	5 - 3.66

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على المعطيات

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي للفقرة والاتجاه العام

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات البحث

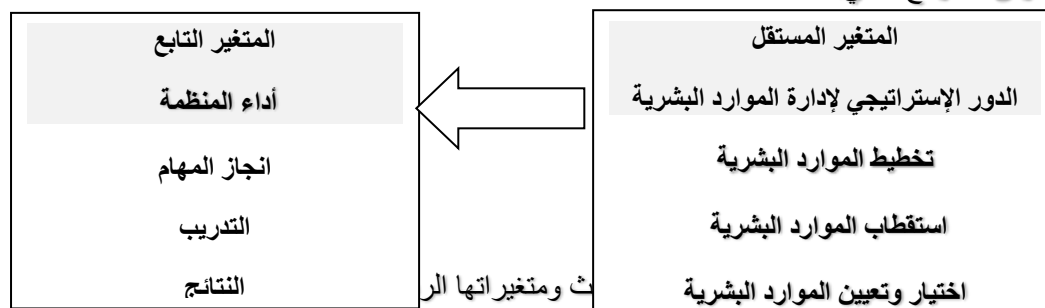
البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد
تخطيط الموارد البشرية	يقوم المصرف بتحليل احتياجاته من الموارد البشرية بالاستناد إلى توجهاتها المستقبلية	4.66	0.32	موافق بشدة	4.32 (مرتفع)	0.47
	يجري المصرف تحليل بيئي يشمل متغيرات البيئة الداخلية مقابل متغيرات البيئة الخارجية	4.06	0.80	موافق		
	يستخدم المصرف أساليب علمية وحديثة في إجراء تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية	4.00	0.72	موافق		
	تتوافر في المصرف قواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بمواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية	4.12	0.72	موافق		
	يوجد تكامل ما بين إستراتيجية المصرف وتخطيط الموارد البشرية فيها بما يعزز من قدرتها التنافسية	4.04	0.64	موافق		
استقطاب الموارد البشرية	يحدد المصرف مصادر الاستقطاب الداخلية بشكل موضوعي في إطار إستراتيجياتها الموضوعة	3.92	0.78	موافق	4.18 (مرتفع)	0.52
	يحدد المصرف مصادر الاستقطاب الخارجية بالاستناد إلى إستراتيجياتها	4.32	0.65	موافق بشدة		
	يتوفر في المصرف إستراتيجية استقطاب واضحة	4.30	0.65	موافق بشدة		
	تصاغ إستراتيجية الاستقطاب في إطار إستراتيجية الموارد البشرية	3.88	0.72	موافق		

		موافق	0.69	3.98	يراعي المصرف استقطاب العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب
		موافق	0.80	4.10	يحرص المصرف على استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية
0.72	3.88 (مرتفع)	موافق	0.82	3.89	تؤكد إستراتيجية الاختيار والتعيين في المصرف على دقة فرز المرشحين لاختيار الأفضل منهم
		موافق	0.89	4.12	تعتبر المقابلة طريقة أساسية في عملية التعيين في المصرف
		محايد	0.91	3.15	تتوافر في المصرف قاعدة بيانات متكاملة تسهل عملية الاختيار
		موافق	0.89	4.12	يعتمد المصرف كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين
		موافق	0.66	4.02	يحرص المصرف على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها
0.98	3.34 (متوسط)	موافق بشدة	0.81	4.35	ألتزم بتوقيت الدخول والخروج من العمل
		موافق	0.65	3.70	أتابع بالتزام الأنظمة والتعليمات التي تقدمها الإدارة
		موافق	0.67	3.61	أشعر أنني أعمل بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المصرف
		موافق	0.73	3.64	ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي
		محايد	0.97	2.83	يطور المصرف الأنظمة والتعليمات بما يتوافق مع متطلبات العاملين
1.02	2.23 (منخفض)	محايد	1.23	2.61	أنا أنجز عملاً مهماً في المصرف
		موافق	1.02	3.43	أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني
		غير موافق	1.36	1.98	أقوم بتأدية أعمال إضافية
		غير موافق بشدة	1.96	1.80	أقوم بإنجاز أعمال إضافية إذا طلب مني
0.86	3.44 (متوسط)	موافق	0.63	3.65	نقوم بالمشاركة في البرامج التدريبية التي يدعمها المصرف
		موافق	4.02	4.02	التوقيت الذي تجرى فيها الدورات التدريبية مناسب
		محايد	3.22	3.22	تحقق فوائد معرفية من حضور الدورات التدريبية
		موافق	3.46	3.46	تساهم بما تعلمته في الدورات التدريبية في عملي
0.96	3.35 (متوسط)	محايد	2.96	2.96	يحقق المصرف معدلات نمو عالية
		محايد	3.10	3.10	تهتم بزيادة عوائد المصرف
		موافق بشدة	4.65	4.65	تعد زيادة الربحية في المصرف محفز على العمل
		محايد	3.33	3.33	نقوم بالمبادرة بأعمال جديدة من أجل زيادة عوائد المصرف

		غير موافق	2.56	2.56	تشعر بالرضا اتجاه ارتباط
		غير موافق	2.02	2.02	أجرك يعكس العمل الذي تقوم به

من خلال الجدول نلاحظ إن :-

- المتوسط الحسابي لُبُعد تخطيط الموارد البشرية قيمته 4.32، بانحراف معياري قدره 0.47، وهذا يعني إن المصارف يتمتعون بمستوى مرتفع من تخطيط الموارد البشرية، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بالموافقة.
 - والمتوسط الحسابي لُبُعد استقطاب الموارد البشرية قيمته 4.18، بانحراف معياري قيمته 0.52، وهذا يعني إن المصارف يتمتعون بمستوى مرتفع من استقطاب الموارد البشرية، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بالموافقة.
 - المتوسط الحسابي لُبُعد اختيار وتعيين الموارد البشرية قيمته 3.88، بانحراف معياري قدره 0.72، وهذا يعني إن المصارف يتمتعون بمستوى مرتفع من اختيار وتعيين الموارد البشرية، وقد جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بالموافقة، باستثناء الفقرة (تتوافر في المصرف قاعدة بيانات متكاملة تسهل عملية الاختيار)، حيث إن 24 من أفراد العينة لم يكونوا موافقين على هذه الفقرة، في حين 16 وافقوا عليها، 10 لم يدلوا بجواب، ومنه فإنه يمكن القول إن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة أي، لا تتوافر في المصرف قاعدة بيانات متكاملة، لكي تسهل عملية الاختيار.
 - المتوسط الحسابي لُبُعد الانضباط قيمته 3.34 بانحراف معياري قيمته 0.98، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الانضباط .
 - المتوسط الحسابي لُبُعد انجاز المهام قيمته 2.23 بانحراف معياري قيمته 1.02، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى منخفض في إنجاز المهام .
 - المتوسط الحسابي لُبُعد التدريب قيمته 3.44، بانحراف معياري قيمته 0.86، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في التدريب .
 - المتوسط الحسابي لُبُعد تحقيق النتائج قيمته 3.35، بانحراف معياري قيمته 0.96، وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في تحقيق النتائج .
- 9- اختبار صحة الفرضيات :- سنحاول إثبات صحة الفرضيات، التي تعتبر الهدف من البحث، حيث تم الاعتماد على ثلاث فرضيات رئيسية تمثل في أساسها ارتباط المتغير المستقل (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية)، بالمتغير التابع (أداء المنظمة)، بالإضافة إلى اكتشاف الفروقات التي تعزي للمتغيرات الشخصية، حيث يتم اختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على اختبار (ANOVA، ستودينت)، الذي يستعمل للمقارنة بين المشاهد للفئات والتكرار المتوقع لها المحتسب على أساس فرضية العدم، مع العلم إن كل الاختبارات أجريت عند مستوى معنوية يقدر بـ 5%، أي أن درجة الثقة في النتائج المتحصل عليها يكون بـ 95%، وهذا وفق النموذج التالي:



- ❖ الفرضية الأولى:- H0: لا يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة
- H1 : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في أداء المنظمة
- ❖ الفرضية الثانية:- H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والمصارف العامة عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) تعزي لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) .
- H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والمصارف العامة عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) تعزي لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) .
- ❖ الفرضية الثالثة : H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) تعزي للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)
- ❖ H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) تعزي للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) .

❖ إثبات صحة الفرضية الأولى :-

- H011 لا يسهم تخطيط الموارد البشرية في انجاز المهام
 H012 لا يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H01
 لا يسهم استقطاب الموارد البشرية في انجاز المهام
 H013 لا يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في انجاز المهام
 H014 لا يسهم الانضباط في انجاز المهام

- H111 يسهم تخطيط الموارد البشرية في انجاز المهام
 H112 يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H01
 لا يسهم استقطاب الموارد البشرية في انجاز المهام
 H113 يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في انجاز المهام
 H114 لا يسهم الانضباط في انجاز المهام

الجدول رقم (7): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

رقم النموذج	قيمة R	Sig ستودينت	نتيجة الفرضية
01	0.883	0.007	تقبل الفرضية البديلة H111
02	0.756	0.018	تقبل الفرضية البديلة H112
03	0.763	0.019	تقبل الفرضية البديلة H113
04	0.762	0.032	تقبل الفرضية البديلة H114

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

➤ **نلاحظ إن :-** قيمة R بالنسبة لأبعاد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كلها تفوق 70% أي وجود علاقة طردية وقوية بين كل من تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، والانضباط مع انجاز المهام، وقيمة Sig (ستودينت) لتخطيط الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم تخطيط الموارد البشرية في انجاز المهام، وقيمة Sig (ستودينت) لاستقطاب الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.018 وهي أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم استقطاب الموارد البشرية في انجاز المهام، وقيمة Sig (ستودينت)، لاختيار وتعيين الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.019 وهي أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في انجاز المهام، وقيمة Sig (ستودينت) للانضباط تبلغ قيمته 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم الانضباط في انجاز المهام .

بما إن كل الفرضيات الثانوية محققة فأن الفرضية الفرعية محققة أي : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في انجاز المهام .

- H021 لا يسهم تخطيط الموارد البشرية في التدريب
 H022 لا يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H02
 لا يسهم استقطاب الموارد البشرية في التدريب
 H023 لا يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في التدريب
 H024 لا يسهم الانضباط في التدريب

- H121 يسهم تخطيط الموارد البشرية في التدريب
 H122 يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H01
 لا يسهم استقطاب الموارد البشرية في التدريب
 H123 يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في التدريب
 H124 لا يسهم الانضباط في التدريب

الجدول رقم (8): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

رقم النموذج	قيمة R	Sig ستودينت	نتيجة الفرضية
05	0.777	0.008	تقبل الفرضية البديلة H121
06	0.872	0.021	تقبل الفرضية البديلة H122
07	0.712	0.036	تقبل الفرضية البديلة H123

08	0.725	0.042	تقبل الفرضية البديلة H124
----	-------	-------	---------------------------

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

➤ **نلاحظ إن :-** قيمة R بالنسبة لأبعاد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، كلها تفوق 70%، أي وجود علاقة طردية وقوية بين كل من تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، ولانضباط مع التدريب، وقيمة Sig (ستودينت) لتخطيط الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم تخطيط الموارد البشرية في التدريب، وقيمة Sig (ستودينت) لاستقطاب الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.021 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم استقطاب الموارد البشرية في التدريب وقيمة Sig (ستودينت) لاختيار وتعيين الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.036 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في التدريب، وقيمة Sig (ستودينت) للانضباط تبلغ قيمته 0.042 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم الانضباط في التدريب .

بما إن كل الفرضيات الثانوية محققة فأن الفرضية الفرعية محققة أي : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في التدريب

H021 لا يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H03 : لا يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H022 لا يسهم استقطاب الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H023 لا يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H024 لا يسهم الانضباط في تحقيق النتائج

H121 يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H01 : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة H122 يسهم استقطاب الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H123 يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق النتائج

H124 يسهم الانضباط في تحقيق النتائج

الجدول رقم (9): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

رقم النموذج	قيمة R	Sig ستودينت	نتيجة الفرضية
09	0.691	0.016	تقبل الفرضية البديلة H131
10	0.631	0.025	تقبل الفرضية البديلة H132
11	0.689	0.043	تقبل الفرضية البديلة H133
12	0.675	0.047	تقبل الفرضية البديلة H134

➤ **نلاحظ إن :-** قيمة R بالنسبة لأبعاد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ما بين 60%، 70% أي وجود علاقة طردية ومتوسطة بين كل من تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، ولانضباط مع تحقيق النتائج، وقيمة Sig (ستودينت) لتخطيط الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق النتائج، وقيمة Sig (ستودينت) لاستقطاب الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم استقطاب الموارد البشرية في تحقيق النتائج وقيمة Sig (ستودينت) لاختيار وتعيين الموارد البشرية تبلغ قيمته 0.043 ، وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم اختيار وتعيين الموارد البشرية في تحقيق النتائج، وقيمة Sig (ستودينت) للانضباط تبلغ قيمته 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$) ويعني حسب هذا الاختبار أن فرضية العدم مرفوضة وبالتالي الفرضية البديلة مقبولة أي إن يسهم الانضباط في تحقيق النتائج، بما إن كل الفرضيات الثانوية محققة فأن الفرضية الفرعية محققة أي : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج ، بما إن الفرضيات الفرعية الثلاث محققة فأن الفرضية الأصلية محققة أي : يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء المنظمة

❖ أثبات صحة الفرضية الثانية: - لإثبات صحة الفرضية الثانية فإنه تمت تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين وهذا حسب ما يلي :-
H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

H020 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية H020 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المحور
	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفروقات للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	
مستوى المعنوية المحسوب	0.365

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب للدور الإستراتيجي للموارد البشرية قيمته 0.365، وهو أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين المصارف الخاصة والعامة تعزي للدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي للدور الإستراتيجي

لإدارة الموارد البشرية)

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي لأداء المنظمة. H120 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي لأداء المنظمة. H121 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي لأداء المنظمة	المحور
	أداء المنظمة
الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفروقات لأداء المنظمة	
مستوى المعنوية المحسوب	0.452

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب لأداء المنظمة قيمته 0.452، وهو أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) بين المصارف الخاصة والعامة تعزي لأداء المنظمة.

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الخاصة والعامة عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) تعزي لأداء المنظمة)

أثبات صحة الفرضية الثالثة: - لإثبات صحة الفرضية الثالثة فإنه تمت تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية وهذا حسب ما يلي :- 1-

المتعلقة بالجنس

H031 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي للجنس. H121 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي للجنس.	المحور
	الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفروقات تعزي للجنس	
مستوى المعنوية المحسوب	0.660

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب للدور الإستراتيجي للموارد البشرية قيمته 0.660، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \infty$)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \infty$) للدور الإستراتيجي للموارد البشرية تعزي للجنس ، من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب لأداء المنظمة قيمته 0.701،

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفروقات تعزي للجنس

مستوى المعنوية المحسوب	0.701
------------------------	-------

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لأداء المنظمة تعزي للجنس .

(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة). تعزي للجنس)

2- المتعلقة بالعمر

H031 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي)، تعزي للعمر.

H132 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي)، تعزي للعمر.
الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفروقات تعزي للعمر

المحور	مستوى المعنوية المحسوب
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	0.330
أداء المنظمة	0.488

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب للدور الإستراتيجي للموارد البشرية قيمته 0.330، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) للدور الإستراتيجي للموارد البشرية تعزي للعمر، من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب لأداء المنظمة قيمته 0.488، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لأداء المنظمة تعزي للعمر .

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة). تعزي للعمر)

3- المتعلقة بالمؤهل العلمي

H031 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي للمؤهل العلمي

H132 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي للمؤهل العلمي
الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفروقات تعزي للمؤهل العلمي

المحور	مستوى المعنوية المحسوب
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	0.521
أداء المنظمة	0.446

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب للدور الإستراتيجي للموارد البشرية قيمته 0.521، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) للدور الإستراتيجي للموارد البشرية تعزي للمؤهل العلمي، من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب لأداء المنظمة قيمته 0.701، وهو أكبر من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لأداء المنظمة تعزي للمؤهل العلمي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات الدراسة (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) تعزي للمؤهل العلمي).

4- المتعلقة بسنوات الخبرة

H033 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي لعدد سنوات الخبرة

H133 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة)، تعزي لعدد سنوات الخبرة
الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفروقات تعزي لعدد سنوات الخبرة

المحور	مستوى المعنوية المحسوب
الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	0.236
أداء المنظمة	0.342

المصدر من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب للدور الإستراتيجي للموارد البشرية قيمته 0.236، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) للدور الإستراتيجي للموارد البشرية تعزي لعدد سنوات الخبرة، من خلال الجدول نلاحظ إن مستوى المعنوية المحسوب لأداء المنظمة قيمته 0.446، وهو أقل من مستوى المعنوية ($\infty \leq 0.05$)، وهذا يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لأداء المنظمة تعزي لعدد سنوات الخبرة.

(توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\infty \leq 0.05$) لمتغيرات البحث (الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أداء المنظمة) تعزي لعدد سنوات الخبرة)

10- نتائج البحث:-

1- نسبة الذكور والإناث في عينة البحث متقاربة حيث يبلغ عدد الإناث 23 وهو ما يمثل نسبة 46%، في حين تبلغ نسبة الذكور 54%، ويرجع هذا التقارب في النسبة إلى اعتماد المصرفين على الكفاءات البشرية بغض النظر عن نوعها، والنسبة الكبيرة لأفراد العينة تبلغ أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة وذلك بنسبة 38%، وهذا راجع إلى الاعتماد على الكفاءات الشابة التي تتمتع بالخبرة، وإن أغلب أفراد العينة يحملون مستوى الدبلوم العالي بنسبة 42%، ويلبها حملة البكالوريوس بنسبة 34% وهذا راجع إلى المستوى العالي الذي يتمتع به أفراد العينة، والنسبة الكبيرة لأفراد العينة هي التي تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات وذلك بنسبة 38%، وهذا راجع إلى حداثة المصارف الخاصة.

2- المتوسط الحسابي لُبعد تخطيط الموارد البشرية قيمته 4.32، بانحراف معياري قدره 0.47، وهذا يعني إن المصارف تهتم بتخطيط الموارد البشرية، والمتوسط الحسابي لُبعد استقطاب الموارد البشرية قيمته 4.18، بانحراف معياري قيمته 0.52، وهذا يعني إن المصارف تهتم باستقطاب الموارد البشرية، والمتوسط الحسابي لُبعد اختيار وتعيين الموارد البشرية قيمته 3.88، بانحراف معياري قيمته 0.72، وهذا يعني إن المصارف تهتم باختيار وتعيين الموارد البشرية.

3- المتوسط الحسابي لُبعد الانضباط قيمته 3.34، بانحراف معياري قيمته 0.98، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الانضباط، والمتوسط الحسابي لُبعد انجاز المهام قيمته 2.23، بانحراف معياري قدره 1.02، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى منخفض في انجاز المهام، والمتوسط الحسابي لُبعد التدريب قيمته 3.44، بانحراف معياري قيمته 0.86، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في التدريب، والمتوسط الحسابي لُبعد تحقيق النتائج قيمته 3.35، بانحراف معياري قيمته 0.96، وهذا يعني إن أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط في تحقيق النتائج.

4- يسهم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إنجاز المهام وفي التدريب، وفي تحقيق النتائج.

11- التوصيات:-

1- ضرورة زيادة التركيز على تعزيز الدور الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال قاعدة بيانات متكاملة في مجالات تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية لما لها من أثر واضح على تعزيز أداء المنظمة.

2- ضرورة إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في التحسينات اللازمة لإجراءها وأدخالها على أنظمة إدارة الموارد البشرية.

3- إجراء دراسات مستقبلية تبحث في الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على متغيرات أخرى كالكفاءة، الإنتاجية، والفعالية التنظيمية وغيرها.

12- قائمة المراجع :-

- 1- أحمد، عامر. (2020). دراسات في تحليل التكلفة والعائد، دار ولي العهد للطباعة، الرياض، السعودية
- 2- طاهر الغالبي (2007)، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهج متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- 3- الشريف، راشد (2012). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال بجدة، رسالة دكتوراه، منشورات الكلية التقنية جدة.
- 4- عقيلي، عمر (2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة (الإستراتيجيات-الاقتصاديات)، الأردن عمان : دار زهران للنشر.

- 5- يحيى القروء، نوري الجناعي، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعي، مجلد 10 (2023)، العدد 67
- 6- صالح محمد العزري(2023)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عُمان)، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعي، مجلد 8 ، العدد 48 .
- 7- شفاء كرو(2016)، أثر ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على شركة جود،رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق
- 8- خالد خلف اللافي(2018)،الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على الإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات زين العاملة في الاردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الاردن
- 9- جعافرة،منيره الشerman، صفاء(2020)، درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة موته وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. مجلة التجارة، المجلد20،العدد1،العراق .

المواقع الالكترونية

- 1-<https://pedia.svuonline.org>
- 2-<https://www.benkjournal.com>
- 3--<https://asjp.cerist.dz>