

واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية

في البنوك العاملة في مدينة دورا

محافظة الخليل - فلسطين

The Reality of Strategic Planning and its Rrole in Ddeveloping Human Resources in Banks Operating in Dora - Palestine

د. سمير سليمان الجمل(*)

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

sameeraljamal@yahoo.com

الباحثة. بيسان أبو راس

الباحثة. أسيل وريجات

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

تاريخ الارسال: 2020-06-22 تاريخ القبول: 2020-12-13 تاريخ النشر: 2020-12-31

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية قوامها (50) من العاملين في البنوك في مدينة دورا. وأظهرت النتائج وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، كما اثبتت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في مدينة دورا بكافة مراحلها: (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) جاء مرتفع جداً، كما تبين أن واقع استقطاب الموارد البشرية، ومستوى الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفعاً. في حين تبين أن الاختيار والتعيين، وتدريب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفع جداً، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (ضرورة مراعاة التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات البنوك من الموارد البشرية، ومتابعتها من خلال دائرة الموارد البشرية في البنك، للتمكن من تحديد نقاط الخلل في تطبيق

(*) المؤلف المرسل: د. سمير سليمان الجمل sameeraljamal@yahoo.com

الاستراتيجيات، وكذلك ليتسنى لها تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع احتياجات الموظفين، والعمل على تعزيز أساليب وطرق الاستقطاب، من خلال إدخال الطرق والوسائل الحديثة واستخدام مواقف التواصل الاجتماعي في ذلك، وأن تكون حسب احتياجات البنك، وضرورة إيجاد نظام للحوافز والترقيات للعاملين في البنوك، وأن يتم بناء على تقييم أدائهم، لما أظهرته النتائج من ضعف في تطبيق نظام الحوافز في البنوك).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، البنوك، مدينة دورا.

Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic planning in the development of human resources in banks operating in Dora, the study followed the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool to collect information from a random sample of (50) workers in banks in Dora. The results showed that there is a very high role for strategic planning in developing human resources in banks operating in Dora, The results also proved that the reality of strategic planning in banks operating in Dora in all its stages: (the preparation stage, the analysis stage, the implementation phase, the control stage) came very high, as it was found that the reality of attracting human resources and the level of material incentives in banks operating in Dora It was high. While it was found that selection, appointment, and training of human resources in banks operating in Dora were very high, and the study demonstrated a positive relationship of statistical significance between strategic planning in all its stages (preparation stage, analysis stage, implementation phase, control stage) and human resource development in Banks operating in Dora, and the results also showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) in the reality of strategic planning and its role in developing human resources in banks operating in Dora due to variables: (gender, educational qualification, years of experience, Type of bank). The study came out with several recommendations, including: (The necessity of taking into account the strategic planning of the banks 'human resources needs, and following them through the human resources department in the bank, to be able to identify the points of defect in the application of strategies, as well as to enable them to design training programs in a manner that suits the needs of employees, and work to enhance methods and methods of polarization, through The introduction of modern methods and means and the use of social media positions in that, and that they are according to the needs of the bank, and the need to find a system of incentives and promotions for workers in banks, and that it be done based on an assessment of their performance, because the results showed weakness in the application of the incentive system in banks).

Keywords: strategic planning, human resource development, banks, Dora.

مقدمة:

لقد فرضت الثورة العلمية وتحدياتها المتعاضمة، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، تأثيرات واضحة وتغييرات جذرية في مطالب الإنسان وطموحاته التعليمية والمهنية، وفي أساليب العمل ووسائل الإنتاج وفي هيكل المهن والعمالة وبنيتها نحو مزيد من الطلب على القوى العاملة الماهرة، وكذلك من الفنيين والمتخصصين كما فرض على كثير من المجتمعات ضرورة العمل على إعادة النظر في الأولويات اللازمة لتأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل في القطاعات المختلفة (الخويت، 2005).

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في تحقيق استراتيجية المنظمة والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، وينظر إلى الموارد البشرية على أنها أحد أهم الموارد التي يجب إدارتها والتخطيط لها بعناية، فهؤلاء الأشخاص العاملين في المؤسسة هم جزء من الأصول وليسوا جزء من التكاليف، من هنا تأتي أهمية التخطيط الفعال لتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالحصول على الأشخاص المناسبين وذلك بعد الأخذ بمتطلبات كل وظيفة من خلال مخرجات تحليل وتصميم العمل (حسين، 2018).

ولا شك في أن هناك ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وهذا الترابط ناشئ من أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة فالخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك دراسة لأوضاع واحتياجات المنظمة من الموارد البشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف، وعلى هذا يمكن إعداد خطة للموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة (عبيد، 2016).

1- مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة الدراسة من خلال تحقيق أهدافها وهي دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في مدينة دورا كون هذا القطاع أحد ركائز الاقتصاد الوطني ودوره في تنمية الموارد البشرية، ولا بد أن الأزمان في الاقتصاد الوطني تؤثر بشكل كبير على أسلوب التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر أساسه الموارد البشرية كونها العنصر الأساسي في تطوير البنوك (الجرادات، 2019)، ولكي يتم تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية لا بد من التركيز على دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

1-1-1 ما واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1-1-1-1 ما واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

1-1-1-2 ما أهم عناصر تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز المادية) في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

1-1-1-3 هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

1-1-1-4 هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك)؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1-1 الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لواقع التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

2-2-1 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

3- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

3-1-1 التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

3-2-1 التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (الإعداد، التحليل، التنفيذ، الرقابة) في البنوك العاملة في مدينة دورا.

3-3-1 التعرف على أهم عناصر تنمية الموارد البشرية (التدريب، الحوافز المادية، التأمين، الإجازات) في البنوك العاملة في مدينة دورا.

- 3-4- التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وتنمية الموارد البشرية بأبعادها في البنوك العاملة في مدينة دورا.
- 3-5- التعرف على الفروق في استجابات المبحوثين في دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة النظرية من خلال:

- تتناول هذه الدراسة فاعلية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية العنصر البشري في البنوك العاملة في مدينة دورا.
- إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية ودورها الفعال بين كل من استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للبنوك العاملة في مدينة دورا.
- وتظهر أهمية الدراسة التطبيقية من خلال:

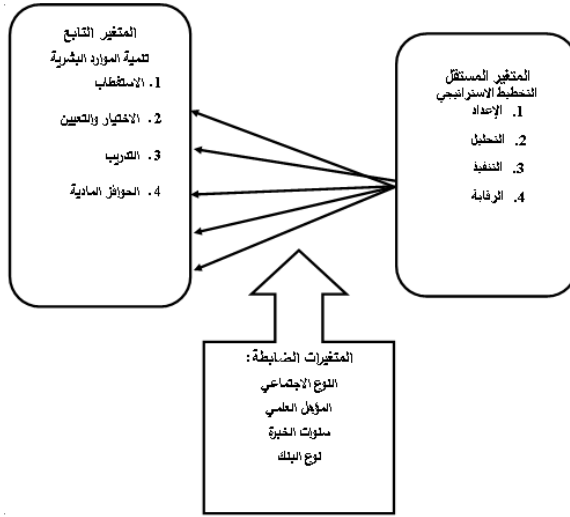
- مساهمة هذه الدراسة في استيعاب القائمين على صنع القرار بإدارة الموارد البشرية لأهمية التخطيط الاستراتيجي ونشاط التدريب، والحوافز، والإجازات.
- البحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية والخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تعزيز التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص.

5- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- 5-1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك في مدينة دورا .
- 5-2- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020/2019.
- 5-3- الحدود المكانية: البنوك في مدينة دورا.
- 5-4- الحدود البشرية: العاملين في البنوك في مدينة دورا.
- 6- متغيرات الدراسة:

الشكل (1.1) متغيرات الدراسة



المصدر (إعداد الباحثين)

6- مصطلحات الدراسة:

6-1- التخطيط الاستراتيجي: "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، من حيث المعوقات والتنفيذ والمتابعة والرقابة وغيرها" (ميا، 2008، ص95).

6-2- الموارد البشرية: "هي الجانب الذي يُعنى بشكل خاص في تحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، ويهتم بهذا العنصر كأحد الموارد الرئيسية التي تخدم المنظمات، كونه المسؤول بصورة مباشرة عن تفعيل العناصر الأخرى وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المختلفة" (محمد، 2016، ص584).

6-3- البنوك: هي المنشآت الاقتصادية المالية التي تعمل على قبول الودائع، والحفظ والإقراض أو البيع وشراء، وتتضمن بيوت الاستثمار، وصناديق التوفير، وهيئات التأمين (الحوامدة، 2018)

6-4- تنمية الموارد البشرية: أن الإنسان هو أداة وغاية التنمية حيث تعتبر التنمية البشرية النمو الاقتصادي وسيلة لضمان الرخاء للمجتمع وهي عملية توسيع للخيارات المتاحة أمام الإنسان باعتباره جوهر عملية التنمية نفسها (حبيب، 2011).

7- الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من الدراسة مفهوم التخطيط، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، عناصر التخطيط الاستراتيجي، مراحل التخطيط الاستراتيجي، مفهوم إدارة الموارد البشرية، مفهوم تنمية الموارد البشرية، أهمية تنمية الموارد البشرية، وأهميتها وأساليبها، ومقومات تخطيط الموارد البشرية، وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتعرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة العربية والأجنبية.

7-1- مفهوم التخطيط:

هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة وتكوينها التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (السكرانة، 2010).

7-2- مفهوم الاستراتيجية:

هي الاتجاه العام أو خط السير الذي تتخذه المؤسسة وصولاً إلى غاياتها بالمفاضلة والاختيار من بين البدائل المتاحة وفق معايير منها: الإمكانيات المتاحة، والعوائق المحتملة، والتكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية (محمد، 2011).

في حين عرفها الغوطي (2017) أن الاستراتيجية تُعبر عن الإطار العام التنفيذي للمؤسسة المنسجم مع الرؤية المستقبلية التي تحددها من أجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، لذا فهي الخطة التي تتلاحم في إطار عملي منطقي.

8- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (الغوطي، 2017).

8-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

هو عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال (الطراونة، 2011).

8-2- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

إن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متعددة العناصر تتمازج فيما بينها بصورة تكاملية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ولقد أوضح ضحاوي والمليجي (2011) العناصر التالية: _ الرؤية: على اعتبار أنها العنصر الأول في التخطيط الاستراتيجي.

- الرسالة: وهي تمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

- الأهداف: وهي تعبر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف.

8-3- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

صنف الكرخي (2014) مراحل التخطيط الاستراتيجي في أربع مراحل وهي على النحو التالي: 8-3-1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة: وهي مرحلة تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما. ولا تستخدم هذه العناصر كمدخلات في مراحل لاحقة بحيث تشمل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو المخاطر فيها وعوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية.

8-3-2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: هي مرحلة تتضمن القيام بأنشطة متعاقبة تتمثل في صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها المختلفة.

8-3-3- مرحلة التنفيذ: هي مرحلة تتضمن وضع الخطط والسياسات التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات والإجراءات التنفيذية المختلفة.

8-3-4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ وفق ما خطط لها. وأن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء، وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

9- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هي الأفراد والجماعات التي تُكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (الصالح، 2010).

10- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

هو النشاط الإداري الذي يتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي سيضمن ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة وديمومة إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة (نعيم، 2012).

10-1- أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فيعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الاجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً فهناك مهمتين أساسيتين الأولى إدارية والأخرى تخصصية على النحو التالي (النجار، 2012):

* تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
* تحليل وتوصيف الوظائف: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.

* الاستقطاب: يتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.

* وضع نظام الاختيار والتعيين: عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.

* تصميم نظام الأجور: أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.

* تصميم نظم الحوافز: ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز.

* تدريب وتطوير العاملين: عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.

* تقييم الأداء: نظام لمراجعة وتقييم أداء المهتمات للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.

* تقديم خدمات للعاملين: تعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

11- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهمية كبيرة ذات علاقة بمكانة المؤسسة كما ذكرها (الحريري، 2010):

1. يؤدي إلى رفع مستوى المؤسسات الإدارية وتحسين عملياتها وزيادة إنتاجياتها وعوائدها المادية.
2. يعمل على تطوير الأفراد وتدريب العاملين والإداريين في المؤسسات، كما يؤدي إلى تطوير ورفع كفاءات وخبرات العاملين والإداريين وتساهم في الاستفادة منها بشكل كبير.
3. يساهم بشكل فعال وقوي في زيادة العاملين ذوي الخبرات الإدارية العليا، وتعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات الخاصة بهدف تطوير المؤسسات.
4. يساعد على توفير الخبرات والكوادر البشرية التي تتوافق مع احتياجات ومتطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الإدارية كل ما يساهم في رفع عمليات الإنتاج.
5. تعتبر عاملاً أساسياً لتدريب وتطوير القوى العاملة وتنمية مواهبهم ووضع استراتيجيات متعلقة بكيفية الاختيار الأمثل للعاملين المثاليين وتعيينهم وتدريبهم على أنظمة المؤسسة الإدارية.

12- الدراسات السابقة:

12-1- دراسة (الخرابشة، 2017)، بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الموارد البشرية بشركة الفوسفات الأردنية في الفترة من 2011-2016" هدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركة الفوسفات الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية حيث بلغ عدد أفراد العينة (100) عاملاً وعاملة وتوصلت الدراسة إلى: (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين كل من: تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتدريب، والمسار الوظيفي)).

12-2- دراسة (الغوطي، 2017)، بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمحددات (إدارة الموارد البشرية، الموارد المادية والتكنولوجية، الأنظمة والعمليات الإدارية، إدارة جودة الخدمات) في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجامعة، المسمى

الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين: العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعتين الإسلامية والأقصى والبالغ عددهم (186) عاملاً، وتم أخذ عينة استطلاعية بلغت (30) عاملاً وتوصلت الدراسة إلى: (عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة تعزى إلى متغيرات: (الجامعة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

12-3- دراسة (Solomon & Ayebale, 2017)، بعنوان "كفاءات التخطيط وأداء العاملين في جامعة موني، أوغندا"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين كفاءات التخطيط وأداء العاملين في السياق الفريد لجامعة موني، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي (الكمي والنوعي)، وتكوّن مجتمع وعينة الدراسة من أفراد مجلس الجامعة والعاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم (112) فرداً، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ترابطية قوية بين الكفاءة في التخطيط وأداء العاملين، فعندما يكون التخطيط بطريقة بسيطة ومحددة وواقعية وكاملة يجعل كفاءة التخطيط أكثر حيوية مما يسهم بشكل كبير وإيجابي في أداء العاملين. ومن أهم التوصيات كانت هي التركيز على تقديم الخطط في الوقت المناسب، وإشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها لضمان النجاح في تحقيق الأهداف.

12-4- دراسة (Fooladvandfa, et al, 2015)، بعنوان " تطبيق التخطيط

الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن النموذجية في تعزيز التعليم العالي في إيران"

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية: كيف يعمل هذا النهجان على تحسين جودة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؟ وما هي المتطلبات اللازمة لنشر هذين النهجين في مؤسسات التعليم العالي؟ وهل يمكن استخدامها فعلاً في هذه المؤسسات؟ وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن هذه الأسئلة. وتوصلت للنتائج التالية: يكمن أساس التخطيط الاستراتيجي في أنه يبدأ من تحديد المهمة من خلال تحديد الرؤية والأهداف والتحليل البيئي للمؤسسة، يساعد التقييم المتوازن للمؤسسة على تنفيذ الاستراتيجيات من خلال

صياغة الأهداف والتدابير المختارة، وصياغة الخطة الاستراتيجية هي شرط أساسي لإجراء تقييم متوازن لأداء بطاقات الأداء.

13- التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثون إلى أن موضوع التخطيط الاستراتيجي ما له من دور بارز في تنمية الموارد البشرية قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية مثل دراسة الخرابشة (2017)، في حين تناولت دراسات أخرى أهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين مثل دراسة الغوطي (2017)، وتناولت بعض الدراسات أثر كفاءة التخطيط على أداء العاملين مثل دراسة (Solomon & Ayebale , 2017)، وتناولت دراسات أخرى التخطيط الاستراتيجي وما له من دور في بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة (Fooladvandfa, et al, 2015)، وقد استفاد الباحثون من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادوا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثون من هذه الدراسات في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثين - إضافة إلى تفردها في بحث واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، لما لتنمية وتطوير الموارد البشرية من دور بارز في تحسين أداء المؤسسات.

14-منهج الدراسة: استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.
15- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، والذين هم على رأس عملهم خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2019-2020.

16-عينة الدراسة: تكونت العينة من (50) من العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح خصائص العينة الديموغرافية:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	القيم التلقائية	المجموع
النوع الاجتماعي				
ذكر	24	48.0%	-	50
أنثى	26	52.0%	-	
المؤهل العلمي				
دبلوم	1	2.0%	-	50
بكالوريوس	48	96.0%	-	
دراسات عليا	1	2.0%	-	

مستويات الخبرة				
50	1	25	50%	أقل من 5 سنوات
		23	46%	5 - 10 سنوات
		1	2.0%	أكثر من 10 سنوات
نوع البنك				
50	1	20	40%	تجاري
		29	59%	إسلامي

17-أداة الدراسة: قام الباحثون بإعداد استبانة لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين:

17-1- القسم الأول: البيانات الأولية وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

17-2- القسم الثاني، وتكون من (40) فقرة موزعة على محورين رئيسيين:

17-2-1- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، وتكون من (17) فقرة موزعة على أربعة مجالات:

المجال الأول: مرحلة الإعداد (1-5)

المجال الثاني: مرحلة التحليل (6-10)

المجال الثالث: مرحلة التنفيذ (11- 14)

المجال الرابع: مرحلة الرقابة (15- 17)

17-2-2- المحور الثاني: تنمية الموارد البشرية، وتكون من (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات:

المجال الخامس: استقطاب الموارد البشرية (18 - 22)

المجال السادس: الاختيار والتعيين (23 - 27)

المجال السابع: التدريب والتعيين (28 - 35)

المجال الثامن: الحوافز المادية (36 - 40)

18- صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات ، وبناءً عليه تم إخراج الاستبانة لتصبح بشكلها النهائي (40) فقرة.

19- ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول(2):

جدول رقم (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	50	40	0.925

تشير المعطيات الواردة في الجدول(2) أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت(0.925) وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

20- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام فريق البحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة معارض بشدة(1) درجة، معارض(2) درجة، بدرجة محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات بحيث كلما زادت درجة واقع التخطيط الاستراتيجي زادت تنمية الموارد البشرية في البنوك في مدينة دورا استخدم فريق البحث برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا.

21- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا البحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (3): مفاتيح التصحيح

الدلالة	المتوسط الحسابي
ملخفض جداً ²	1.00-1.79
ملخفض	1.80-2.59
متوسط	2.60-3.39
مرتفع	3.40-4.19
مرتفع جداً ³	4.20-5.00

20-1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك.

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدور
واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا	4.21	0.347	مرتفع جداً

بالنظر إلى الجدول (4) يتبين وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.21) مع انحراف معياري (0.347).

20-1-1-1-20 ما واقع التخطيط الاستراتيجي من حيث (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) في البنوك العاملة في مدينة دورا؟، وفيما يلي عرض لكل مجال:

20-1-1-1-20 - مرحلة الإعداد:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مرحلة الإعداد حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	1	يوجد لدى البنك فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي.	0.611	4.44	مرتفع جداً
4	2	يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفته أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في البنك.	0.538	4.42	مرتفع جداً
5	3	تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤثر في تنمية الموارد البشرية في البنك.	0.575	4.42	مرتفع جداً
3	4	يوجد لدى البنك الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الخطة الاستراتيجية.	0.497	4.41	مرتفع جداً
2	5	يوجد لدى البنك كفاءة بالتخطيط الاستراتيجي.	0.713	4.32	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية لمرحلة الإعداد	0.412	4.40	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (5) أن مستوى مرحلة الإعداد في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.412). وجاءت أهم الفقرات التي تنص على (يوجد لدى البنك فهم واضح بالتخطيط الاستراتيجي) بمتوسط

حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.611)، تلتها الفقرة التي تنص على (يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في البنك) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.538)، والفقرة التي تنص على (تطبيق التخطيط الاستراتيجي يؤثر في تنمية الموارد البشرية في البنك) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.575)، تلتها الفقرة التي تنص على (يوجد لدى البنك الإمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.497)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يوجد لدى البنك قناعة بالتخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.713).

20-1-1-2- مرحلة التحليل:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مرحلة التحليل ، حسب الأهمية.

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تعتبر رؤية ورسالة البنك واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين.	4.40	0.639	مرتفع جداً
5	2	يوجد لدى البنك أهداف عامة تتبثق عن الرسالة.	4.26	0.600	مرتفع جداً
4	3	يقوم البنك بشكل دوري بعمل دراسة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية.	4.24	0.693	مرتفع جداً
3	4	يختار البنك الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافه بما يتواءم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.	4.22	0.737	مرتفع جداً
2	5	يصيغ البنك أهداف طويلة وقصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة.	4.18	0.629	مرتفع
		الدرجة الكلية لمرحلة التحليل	4.26	0.525	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (6) أن مستوى مرحلة التحليل في البنوك مدينة دوراً جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.525). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (تعتبر رؤية ورسالة البنك واضحة ومفهومة من قبل جميع العاملين) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.639)، تلتها الفقرة التي تنص على (يوجد لدى البنك أهداف عامة تتبثق عن الرسالة) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.600)، تلتها الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بشكل دوري بعمل دراسة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية) بمتوسط

حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.693)، تلتها الفقرة التي تنص على (يختار البنك الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافه بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.737)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يصيغ البنك أهداف طويلة وقصيرة الأجل بناءً على مؤشرات قياس دقيقة) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.629).

20-1-1-3- مرحلة التنفيذ:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مرحلة التنفيذ، حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	مرتفع جداً	4.34	0.593	مرتفع جداً
1	2	مرتفع جداً	4.30	0.614	مرتفع جداً
3	3	مرتفع جداً	4.24	0.591	مرتفع جداً
4	4	مرتفع	4.14	0.729	مرتفع
		مرتفع جداً	4.25	0.493	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (7) أن مستوى مرحلة التنفيذ في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.493). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يوجد أسلوب ممنهج بالتخطيط الاستراتيجي لتحديد الوسائل والأدوات التي سيتم استخدامها في تنفيذ الخطة) بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.593)، تلتها الفقرة

التي تنص على (تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة ويمكن تعديلها حسب متغيرات وتطور الأوضاع في البنك) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.614)، تلتها الفقرة التي تنص على (يقوم البنك بتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالفترة الزمنية المحددة وبالموارد المتاحة المخطط لها مسبقاً) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.591). في حين جاءت أقل القرات أهمية وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تتلافى الخطط الاستراتيجية الثغرات التي تكشف الخطط الاستراتيجية السابقة) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.729).

20-1-1-4-مرحلة الرقابة:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مرحلة الرقابة، حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	1	تحتوي الخطط على برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها.	4.26	0.633	مرتفع جداً
3	2	تحرص إدارة التخطيط على متابعة تدليل الصعوبات أمام الخطة عملاً بالتغذية الراجعة.	4.22	0.582	مرتفع جداً
1	3	تهتم الإدارة بتفعيل دور الرقابة والمتابعة حرصاً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل العاملين.	4.18	0.720	مرتفع
		الدرجة الكلية لمرحلة الرقابة	4.22	0.519	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (8) أن مستوى مرحلة الرقابة في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.519). وجاءت أهم الفقرات التي تنص على (تحتوي الخطط على برامج للرقابة للتأكد من سير الأمور كما تم التخطيط لها) بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.633)، تلتها الفقرة التي تنص على (تحرص

إدارة التخطيط على متابعة تدليل الصعوبات أمام الخطة عملاً بالتغذية الراجعة) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.582). أما الفقرات الأقل أهمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على (تهتم الإدارة بتفعيل دور الرقابة والمتابعة حرصاً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية من قبل العاملين) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.720) 20-1-2- ما أهم عناصر تنمية الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز المادية) في البنوك العاملة في مدينة دورا؟، وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات تنمية الموارد البشرية:

20-1-2-1-1- مجال الاستقطاب:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الاستقطاب حسب الأهمية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1	1	يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية، ويحدد الفائض والعجز بعد دراسة استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.	4.30	0.580	مرتفع جداً
3	2	لتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.	4.20	0.676	مرتفع جداً
2	3	يتم تحديد ومعرفة احتياجات البنك من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.	4.18	0.438	مرتفع
4	4	تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف.	4.12	0.872	مرتفع
5	5	يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الأفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف والتعرف على المؤهلات والخبرات لإشغال الوظائف المطلوبة.	4.12	0.726	مرتفع
		الدرجة الكلية للاستقطاب الموارد البشرية	4.18	0.498	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن واقع استقطاب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفع بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.498). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية، ويحدد الفائض والعجز بعد دراسة استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات) بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري

(0.580)، تلتها الفقرة التي تنص على (تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الاهداف المرجوة) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.676). أما الفقرات الأقل أهمية والتي جاءت بدرجة مرتفعة فكانت الفقرة التي تنص على (يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الأفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف والتعرف على المؤهلات والخبرات لإشغال الوظائف المطلوبة) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.726)، والفقرة التي تنص على (تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.872)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتم تحديد ومعرفة احتياجات البنك من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.438).

20-1-2-2-مرحلة الاختيار والتعيين:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لواقع الاختيار والتعيين حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	يلتح الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة وإبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته.	4.29	0.612	مرتفع جداً
3	2	تعد الاختبارات التي يخدها البنك للمرشحين للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.	4.27	0.730	مرتفع جداً
1	3	تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقاً لمبدأ العدالة الكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.	4.24	0.804	مرتفع جداً
2	4	تتم عملية الاختيار بناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.	4.24	0.778	مرتفع جداً
5	5	تقيس الاختبارات التي يجريها البنك المهارات المهنية والفنية الواجب توفرها في المرشحين للوظائف.	4.20	0.676	مرتفع جداً
		الدرجة الكلية للاختيار والتعيين	4.24	0.529	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (10) أن واقع الاختيار والتعيين في البنوك العاملة مدينة دوراً جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.529). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يتم الجو العام لمقابلة المرشح للوظيفة وإبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.612)، تلتها الفقرة التي تنص على (تعد

الاختبارات التي يعقدها البنك للمرشحين للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.730)، تلتها الفقرة التي تنص على (تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقاً لمبدأ الجدارة الكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.804)، والفقرة التي تنص على (تتم عملية الاختيار بناءً على الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.778)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (تقيس الاختبارات التي يجريها البنك المهارات المهنية والفنية الواجب توفرها في المرشحين للوظائف) بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.676).

20-1-2-3- مرحلة تدريب الموارد البشرية:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التدريب حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يبدل البنك جهداً كافياً في مجال تنمية الموظفين وتطويرهم.	4.41	0.643	مرتفع جداً
5	2	يساعد التدريب على تغيير الاتجاهات واكتساب الاتجاهات إيجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية في العمل.	4.38	0.602	مرتفع جداً
2	3	يوفر البنك تدريباً مستمراً للكوادر العاملة في البنك.	4.35	0.597	مرتفع جداً
3	4	يساهم التحاق الموظفين في الدورات التدريبية في تطوير مهاراتهم الوظيفية.	4.33	0.658	مرتفع جداً
7	5	يشعر الموظف بعد تدريبه بثدرته على استخدام ابداعه وفكره في التطبيق.	4.28	0.573	مرتفع جداً
8	6	تستخدم الإدارة معايير معينة في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب.	4.28	0.497	مرتفع جداً
4	7	يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال العمل.	4.24	0.596	مرتفع جداً
6	8	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كوليها عاملاً مهماً لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المملدة إليهم.	4.14	0.495	مرتفع
		الدرجة الكلية للتدريب	4.29	0.374	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (11) أن واقع تدريب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.374). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يبدل البنك جهداً كافياً في مجال تنمية الموظفين وتطويرهم) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.643)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساعد التدريب على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية في العمل) بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.602)، تلتها الفقرة التي تنص على (يوفر البنك تدريباً مستمراً للكوادر العاملة في البنك)

بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.597)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساهم التحاق الموظفين في الدورات التدريبية في تطوير مهاراتهم الوظيفية) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.658)، تلتها الفقرة التي تنص على (يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على استخدام ابداعه وفكره في التطبيق) بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.573)، والفقرة التي تنص على (تستخدم الإدارة معايير معينة في مقياس أداء موظفيها بعد التدريب) بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.497)، تلتها الفقرة التي تنص على (يهيئ التدريب أثناء الخدمة الفرصة أمام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال العمل) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.596). أما الفقرات الأقل أهمية وبدرجة مرتفعة فكانت الفقرة التي تنص على (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كونها عاملاً مهماً لرفع كفاءة الموظفين في تأدية الأعمال المسندة إليهم) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.495).

20-1-2-4- مجال الحوافز المادية:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الحوافز المادية حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
5	1	تساعد الحوافز التي يقدمها البنك على الارتقاء بأداء الموظفين.	4.08	1.10	مرتفع
1	2	يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة.	3.96	1.09	مرتفع
4	3	يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل.	3.84	1.15	مرتفع
3	4	تتوفر العدالة والموضوعية والمساواة في نظام الترقيات.	3.70	1.15	مرتفع
2	5	يتناسب الراتب مع حجم الاعمال التي يبذلها الموظف.	3.68	1.09	مرتفع
		الدرجة الكلية للحوافز المادية	3.85	1.03	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن واقع الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.03). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (تساعد الحوافز التي يقدمها البنك على الارتقاء بأداء الموظفين) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.10)، تلتها الفقرة التي تنص على (يخضع الأسلوب الذي تمنح به الترقيات لمعايير واضحة ومحددة) بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.087)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتوفر جو من التقدير والاحترام من الرؤساء لزيادة الدافعية للعمل) بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.15)، تلتها

الفقرة التي تنص على (تتوفر العدالة والموضوعية والمساواة في نظام الترقيات) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.15)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتناسب الراتب مع حجم الاعمال التي يبذلها الموظف) بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.09).

20-1-3 هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا؟، ويمكن اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) (لواقع التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

جدول(13): معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا $N= 50$

♦♦0.389	معامل الارتباط	للمتابعة البشرية	مرحلة الإعداد
00.00	الدلالة الإحصائية		
♦♦0.319	معامل الارتباط	للمتابعة الموارد	مرحلة التحليل
00.00	الدلالة الإحصائية		
♦♦0.435	معامل الارتباط	للمتابعة العوائد	مرحلة التنفيذ
00.00	الدلالة الإحصائية		
♦♦0.414	معامل الارتباط	للمتابعة العوائد	مرحلة الرقابة
00.00	الدلالة الإحصائية		
♦♦0.521	معامل الارتباط	للمتابعة العوائد	مرحلة التخطيط
00.00	الدلالة الإحصائية		

بالنظر إلى جدول (13) يتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله: (الإعداد، التحليل، التنفيذ، الرقابة)، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، لذا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

20-1-4- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك)؟ ، ويمكن اختبار هذا السؤال من خلال الفرضية التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك)".

20-1-4-1- الفروق حسب النوع الاجتماعي:

جدول (14): نتائج اختبار (ت) للفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في بنوك مدينة دورا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

المقياس	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	ذكر	24	4.27	0.265	48	3.24	0.078
	أنثى	26	4.16	0.406			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث أن قيمة الدالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

20-1-4-2- الفروق حسب المؤهل العلمي:

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا وفق المؤهل العلمي.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية
0.792	0.070	0.013	1	0.013	فإن المبررات	-	-	-	دبلوم	
						0.437	4.16	48	بكالوريوس	
		0.192	47	9.002	نقطة	-	4.04	1	دراسات عليا	
			48	9.015	المتوسط	0.433	4.15	49	المجموع	

بالنظر إلى جدول (15) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن قيمة الدالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

20-1-4-3- الفروق حسب سنوات الخبرة:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار ف ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا وفق سنوات الخبرة.

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	ملاحظات الخبرة	التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية
0.267	1.357	0.250	2	0.501	بين المجموعات	0.331	4.26	25	أقل من 5	
						0.516	4.06	23	من 5 - 10	
		0.185	46	8.492	داخل	-	4.04	1	أكثر من 10	
						0.432	4.16	49	المجموع	

بالنظر إلى جدول (16) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة الدالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

20-1-4-4- الفروق حسب نوع البنك:

جدول (17): نتائج اختبار (ت) للفروق في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير نوع البنك.

المقياس	نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	تجاري	20	4.18	0.369	47	0.033	0.857
	اسلامي	29	4.24	0.342			

بالنظر إلى الجدول (17) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير نوع البنك، حيث أن قيمة الدالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

21- النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

- اثبت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في مدينة دورا بكافة مراحله: (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) جاء مرتفع جداً

- تبين أن واقع استقطاب الموارد البشرية، ومستوى الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفعاً. في حين تبين أن الاختيار والتعيين، وتدريب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفع جداً.

- أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

- أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

22- التوصيات:

- ضرورة مراعاة التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات البنوك من الموارد البشرية، ومتابعتها من خلال دائرة الموارد البشرية في البنك، للتمكن من تحديد نقاط الخلل في تطبيق الاستراتيجيات، وكذلك ليتسنى لها تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع احتياجات الموظفين.

- العمل على تعزيز أساليب وطرق الاستقطاب، من خلال إدخال الطرق والوسائل الحديثة واستخدام مواقف التواصل الاجتماعي في ذلك، وأن تكون حسب احتياجات البنك.

- ضرورة إيجاد نظام للحوافز والترقيات للعاملين في البنوك، وأن يتم بناء على تقييم أدائهم، لما أظهرته النتائج من ضعف في تطبيق نظام الحوافز في البنوك.

- عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة لتخطيط الموارد البشرية في البنوك ودورها في تحسين الأداء.

المراجع:

- الجرادات، محمود. (2019). " دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية"، مجلة دراسات- العلوم التربوية، المجلد (46).
- حبيب، أثيرت. (2011). "تنمية الموارد البشرية، مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية وديوان الخدمة المدنية الأردني.
- الحريري، محمد سرور. (2010). "طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية". عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حسين، طيبي. (2018). "التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية: دراسة نظرية، بحوث ومقالات"، مجلة الرواق، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان-مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والأنثروبولوجي، مجلد4، عدد4.
- الحوامدة، شهد. (2018). "العوامل المترابطة بغدارة المخاطر وأثرها فيتحسبن الرقابة الداخلية فالبنوك التجارية الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت.
- الخرايشة، عالية محمد عبد الرحمن. (2017). "أثر التخطيط الاستراتيجي وأثره في الموارد البشرية بشركة الفوسفات الأردنية في الفترة من 2011-2016م"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية.
- الخويت، سمير عبد الوهاب عبد القادر. (2005). "التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني وتنمية الموارد البشرية"، بحوث المؤتمرات، المؤتمر العلمي العاشر-التعليم الفني والتدريب...الواقع والمستقبل، جامعة طنطا-كلية التربية، رقم المؤتمر 10.
- السكارنة، بلال. (2010). "التخطيط الاستراتيجي". عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
- الصالح، أسماء. (2010). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- ضحاوي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم. (2011). "التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية". القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
- الطراونة، عمر. (2011). "استراتيجيات الإدارة الحديثة". عمان، الأردن: دار البادية للنشر.
- عبيد، صفاء عبد العزيز عايش. (2016). "التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الموارد البشرية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، بحوث ومقالات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس-كلية التجارة بالإسماعيلية، مجلد7.
- الغوطي، محمود أحمد سالم. (2017). "دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الكرخي، مجيد. (2014). "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج". مسقط، عمان: بيت الغشام للنشر والترجمة.
- محمد، أحمد علي. (2011). "التخطيط التربوي الاستراتيجي". عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد، محمد العطا. (2016). "تخطيط وتنمية الموارد البشرية: دراسة للمفاهيم بالتركيز على القطاع السياحي"، بحوث ومقالات، مجلة الخليج للتاريخ والآثار، عدد 11.
- ميا، علي يونس. (2008). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين: دراسة ميدانية على موظفي مديري التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، بحوث ومقالات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمي-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد (30)، عدد (4).
- النجار، نداء. (2012)، "دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نعيم، (2012)، "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وهاب، زينب صلاح (2017)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 41.

Pacuto Ngos Solomon and Dan Ayebale. (2017). Planning Competence and Staff – Performance in Muni University, Uganda. European Journal of Management and Marketing Studies. 2 (2), 36–55.

Fooladvanda, M. Yarmohammadianb, H. Shahtablebic, S. (13 May,2015). The – Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Educationn. Paper Presented at the 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational leadership: WCLTA.