

مدى إدراك وممارسة المديرين لأنشطة تخطيط الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الفروع المصارف التجارية العاملة بمدينة طبرق

أ. أحمد حامد صالح جبريل.

(قسم الإدارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة طبرق - ليبيا)



مدى إدراك وممارسة المديرين لأنشطة تخطيط الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الفروع المصرفية التجارية العاملة بمدينة طبرق

المخلص:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها عامة، ووظائفها، وأهدافها خاصة، نظرا للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، وأهداف ووظائف المنظمة، تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على حقيقة إدراك المديرين بالقطاع المصرفي في مدينة طبرق لمفهوم تخطيط الموارد البشرية وممارسة أنشطتها فقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها 49 من المديرين بالفروع المصرفية في ثمانية مصارف تجارية ليبية، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة. واستخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي وكذلك اختبار T لعينة واحدة، واختبار T لعينتين مستقلتين لاختبار فرضيات الدراسة. وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج الدراسة وجود فهم واضح لأغلب المديرين لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية إلا أنهم لا يمارسون هذه الأنشطة في منظماتهم . وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

Abstract

Human Resource Planning (HRP) identifies current and future human resources needs so that an organization may achieve its goals. The aim of this study is to examine the understanding and application of Human Resource Planning at 8 Banks in Tobruk. Questionnaire was designed to collect the necessary data from (49) managers composed the unit of analysis of the study. The findings of this study showed that there is obvious grasp of the managers to Human Resource Planning . However, those managers do not practice the activities of HR Planning . Lastly , the study offered a set of recommendations.

Key words: Human Resource Management, Human Resource Planning, Commercial Bank.

1. المقدمة Introduction:

إن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى منظمات الأعمال والتركيز على استقطاب القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة تدريباً "معرفياً" متميزاً "كأحد مقومات استمرار هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية خصوصاً" بعد دخول العالم في مرحلة جديدة من التقدم الاقتصادي المبني على المعرفة، ودخول رأس المال البشري كأهم وأول عنصر من عناصر العملية الإنتاجية، يدل على إن تميز المنظمة وقدرتها التنافسية تعتمد على نوعية الأفراد ومدى كفاءتهم في تحقيق الأهداف.

ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد الوظائف الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ يعد مطلباً أساسياً لباقي وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتعيين، والتطوير والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء (McKenna & Beech 2002).

وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، لذلك فالاهتمام بتخطيط وتنمية الموارد البشرية، وتغيير نظرة المنظمات لها وعدها المورد الأكثر أهمية الذي يعوض النقص في بعض الموارد المادية الأخرى، خاصة في الدول النامية، كما أنها من الأمور التي تساعد المنظمة على تحقيق معايير الجودة، كما أن عدم الاهتمام بالعنصر البشري جعل بعض الدول في ذيل القائمة في التقدم العلمي، والاقتصادي بالرغم من امتلاكها مقدرات مالية ضخمة، كما هو الحال في بعض الدول العربية والإفريقية التي تمتلك خبرات كثيرة إلا أنها لا تمتلك العنصر البشري الذي يدير وينمي هذا المال إدارة جيدة.

ولعل مشكلة عدم الدراية والممارسة الفعلية لتخطيط الموارد البشرية في جميع المنظمات ولاسيما قطاع المصارف يعد عائقاً كبيراً في طريق تطوير وتحسين أداء هذه المنظمات.

تأتي هذه الدراسة لتكشف مدى إدراك المديرين لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية في المصارف الخاصة والعامة العاملة بمدينة طبرق.

2. الدراسات السابقة Literature Review:

قد تناولت العديد من الدراسات موضوع إدراك المديرين لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية وكذلك دور وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة خلال الفترات السابقة، نسردها منها الدراسات الآتية:

دراسة (Maina & Kwasira 2015): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يلعبه ممارسة تخطيط الموارد البشرية على الأداء الحكومي واستنتجت الدراسة أن عدم ممارسة تخطيط الموارد البشرية بصورة فعالة يؤثر سلباً على أداء العاملين واقترحت الدراسة أن الحكومة يجب أن تقدم مكافآت تنافسية لموظفيها، وأن تطور خطط فعالة للقوى العاملة المستقبلية.

دراسة (Masum et al. 2016): هدفت الدراسة إلى اختبار الأداء المصرفي باستخدام تحليل بيانات تتضمن تخطيط الموارد البشرية كعنصر جودة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المصارف المحلية الماليزية تمتلك مستوى أداء مقبول ولكن عليها تحسين ممارسة نشاطات تخطيط الموارد البشرية لكي تستطيع مواكبة التطور، والمنافسة المصرفية.

دراسة (الناطور، 2000): هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها - مدى دقتها - مدى استخدامها) ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة تمتاز بأنها متوفرة ، ودقيقة بدرجة عالية ، ومستخدمة بدرجة متوسطة وكشفت الدراسة أن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية المعنية بتخطيط القوى العاملة لمهام واختصاصات القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً ، وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية حيث كان أهمها ما يتعلق بنقص الحوافز بنوعها المادي ، والمعنوي الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة ونقص في عدد العاملين المختصين في تخطيط القوى العاملة.

دراسة (Liu, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح سبل كفيلة بتطوير رأس مال بشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات كما هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة، نتائج هذه الدراسة أكدت على أن لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية فإنه يجب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح، ويلتزموا بالتحسين المستمر لكفاءاتهم المهنية الخاصة.

دراسة (جواد وفوطة 2009): تهدف الدراسة إلى تقصي واقع تطبيق توافق التخطيط الاستراتيجي، وتخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وفحص أثر التوافق على أدائها متمثلاً بالربحية والقيمة السوقية المضافة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، المالية والمحاسبة، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). بينت نتائج الدراسة أن الشركات التي شملتها الدراسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هناك توافقاً بينهما في الشركات المبحوثة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على ربحية الشركات، وعلى القيمة السوقية المضافة لأسهمها.

دراسة (عواد والنسور 2006) : هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية (قطاع خاص) ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المقدرة التنافسية. نتائج هذه الدراسة كانت كالآتي:

- 1- إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بهدف تحقيق المقدرة التنافسية في المنظمات المدروسة.
- 2- تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بشكل فاعل سيسهم في تعزيز المقدرة التنافسية للمنظمات المدروسة.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده ومتغير المقدرة التنافسية.

دراسة (شبيير، 2004): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره واستنتجت الدراسة عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية حيث تسودها بعض الممارسات غير الإيجابية.

دراسة (بن حكومة، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية والدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في قطاع التشييد بليبيا وكذلك درجة وضوح وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها لدى العاملين بقطاع التشييد وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الموارد البشرية في شركات التشييد غير مناسب بشكل كبير ويحتاج إلى مراجعة وتطوير للارتقاء به والتأكيد على مطابقة هذه الممارسات للاتجاهات العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

دراسة (الديوي والشكري، 2014): هدفت هذه الدراسة إلى توصيف وتحليل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية بمصرف الجمهورية / زليتن وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتأثير هذا على جودة الخدمات المصرفية وأظهرت نتائج الدراسة عدم اهتمام الإدارة العليا بأهمية إدارة شؤون العاملين وان عملية الاختيار والتعيين المتبعة بالمصرف لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة وان هناك قصور في استخدام الأساليب الحديثة في استقطاب العمالة المطلوبة وان أساليب تقييم الأداء المتبعة هي أساليب تقليدية لا تعكس الأداء الحقيقي للموظف كما أكدت الدراسة على عدم رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع.

وتأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة، وهو تخطيط الموارد البشرية، وان كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث إن هذه الدراسات تتنوع في ما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة الدور الذي يلعبه نشاط تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، كما يلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، وكذلك يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة في ليبيا، حيث لم يتوافر للباحث دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة، والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعد مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف وإضافة جديدة لما سبق عرضه .

3. مشكلة الدراسة :The Problem of The Study

تعد المصارف التجارية سواء أكانت عامة أم خاصة من أهم القطاعات التي تسهم في بناء اقتصاد الدول حيث تقوم بتقديم الخدمات المصرفية بمختلف أنواعها لعملائها، تقديم هذه الخدمات بجودة تنافسية يحتاج إلى مهارات عالية في التعامل مع الجمهور وقدرة على التنبؤ بالسلوك، وهذه المهارات والقدرات تتطلب أن تكون القيادات الإدارية قادرة على ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بصورة فعالة والتي من أهمها تخطيط الموارد البشرية.

تأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين والذين يمثلان مشكلة الدراسة:

- 1- هل المديرون بالمصارف التجارية قيد الدراسة لديهم الإدراك لمفهوم وأنشطة الموارد البشرية؟
- 2- هل تقوم المصارف التجارية قيد الدراسة بممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية في الواقع العملي؟

4. أهداف الدراسة Objectives:

تسعى هذا الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي:

1. التعرف على مستوى وعي وإدراك مديري المصارف قيد الدراسة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.
2. تحديد مستوى الممارسة لدى المديرين بالمصارف التجارية قيد الدراسة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.
5. أهمية الدراسة **Contribution**:

1. تسليط الضوء على وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي يجب القيام بها لمواكبة تطورات الفكر الإداري، والتحديات التي يواجهها قطاع المصارف كاحتدام المنافسة ووعي الجمهور المتعامل والتطور التكنولوجي وغيرها.
2. قلة الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع عموماً وانعدامها في قطاع المصارف الليبية على وجه الخصوص. ومن ثم فهي تشكل الإطار المرجعي لأية دراسة لاحقة، وتسد النقص الحاصل في المكتبة الإدارية الليبية.
3. وعلى المستوى العملي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تكون مفيدة لصناع السياسات المصرفية في ليبيا لمساعدتهم في تطوير خطط لتبني تخطيط الموارد البشرية في القطاع المصرفي.

6. فرضيات الدراسة **Hypotheses**:

1. المديرون بالمصارف التجارية قيد البحث لا يدركون مفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية.
2. المصارف التجارية قيد الدراسة لا تمارس أنشطة تخطيط الموارد البشرية.

7. منهجية الدراسة **Methodology**:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهداف وأهمية الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك في إطار محورين هما:

1. الإطار النظري: حيث تم جمع المعلومات من خلال الاعتماد على المراجع العلمية مثل الدراسات والكتب والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تعميق الفهم للإطار النظري والمنهجي للدراسة.
2. الإطار العملي: تم التعرف على وجهات نظر المديرين بالمصارف العاملة بمدينة طبرق تجاه الإدراك لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وممارسة أنشطتها في مؤسساتهم من خلال استمارة الاستبيان المصممة لهذا الغرض ومن ثم تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها.

1-7. مجتمع الدراسة **The Study Population**:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين الذين يتقلدون وظائف إشرافية في فروع المصارف التجارية العامة والخاصة داخل مدينة طبرق والبالغ عددهم 80 مفردة والمصارف هي:

1. مصرف الجمهورية
2. مصرف التجاري الوطني
3. مصرف التجارة والتنمية
4. مصرف الإجماع
5. مصرف الوحدة
6. مصرف الأمان
7. مصرف شمال أفريقيا
8. مصرف الجمهورية البطنان

2-7. عينة الدراسة The Study Sample:

تتكون عينة الدراسة من 49 فرد من مجتمع الدراسة وهم الموظفون المتقلدون للوظائف الآتية بالمصارف قيد الدراسة مع ملاحظة أن لدى فرع المصرف التجاري الوطني/ بطبرق موظفان يتقلدا وظيفة مساعد مدير:

1. مدير الفرع
2. نائب المدير
3. مساعد المدير
4. مدير قسم الحسابات الجارية
5. مدير قسم الائتمان
6. مدير قسم التحويل والصرف الأجنبي.

3-3. أداة جمع البيانات The Study Tool:

تم استخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من المشاركين بالدراسة وتتكون هذه القائمة من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتضمن بيانات عن المؤهل العلمي، والخبرة، والتدريب، والجنس، كما تضمن القسم الثاني الأسئلة المتعلقة بقياس مدي إدراك المديرين لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية وتتكون من 10 أسئلة، أما القسم الثالث فيتضمن الأسئلة المتعلقة بقياس مدي واقع ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية ويتكون من 10 أسئلة.

4-4. أساليب تحليل البيانات Data Analysis Methods:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وقد استخدم الباحث اختبار معامل الفا كرونباخ للتأكد من صدق استمارة الاستبيان وصلاحياتها كأداة رئيسية للدراسة واختبار One Sample Test لاختبار فرضيات الدراسة واختبار Independent Samples T-Test للأخذ بأراء طرفي العينة كمجموعتين مستقلتين.

8. حدود الدراسة: The Limitations of the Study:

1. حدود موضوعية:
- تهدف هذا الدراسة الميدانية إلى التعرف على مستوى إدراك المديرين لمفهوم تخطيط الموارد البشرية، وممارسة أنشطته بالمصارف التجارية بالفروع المصرفية بمدينة طبرق.
2. حدود مكانية:
- أجريت هذه الدراسة بفروع المصارف التجارية في مدينة طبرق.
3. حدود زمنية:
- أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من سبتمبر 2015 إلى ديسمبر 2016.

9. مصطلحات الدراسة Study Terms:

الموارد البشرية Human Resource: هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها (عقلي، 2005).

مفهوم إدارة الموارد البشرية **Human Resource: Management** إن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة الخاصة بتحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة (هاشم , 2005).

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning: هي عملية تنبؤ المنظمة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، و ثم تطوير الاستراتيجيات لتقليل الفجوة بينهما (De-Nisi & Griffen, 2005).

10. الإطار النظري للدراسة:

يعد تخطيط الموارد البشرية الخطوة الأساسية الأولى في أنشطة إدارة الموارد البشرية حيث يتم تحليل هيكل العمالة بالمنظمة، وتحديد احتياجات المنظمة من العمال من حيث الكم، والنوع وأماكن وجود الفائض أو العجز وكيفية التصرف فيه (عبيد، 1986).

10-1. مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الأفراد، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوفر البيانات الأساسية، والمفهوم اللازم للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يُرجى الوصول إلى خطة دقيقة. وبناءً عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية حسب (بربر، 2000) هي:

1. وضوح الأهداف الحالية، والمستقبلية.
2. وضوح خطط كافة إدارات المنظمة.
3. وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.
4. وجود وصف تحليلي للوظائف.
5. التغييرات المستقبلية التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.
6. وجود تنظيم إداري واضح.
7. سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
8. التشريعات العمالية المعمول بها.

10-2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

أوجزت (البشري، 2001) أهم الأهداف التي يحققها تخطيط الموارد البشرية في النقاط الآتية:

1. تحديد متطلبات المشروع من العمالة وفي ضوءها يتم المساهمة في رسم سياسات الاختيار، والتعيين، والتدريب.
2. التنبؤ بالزيادة أو النقص المتوقع في حجم العمالة المستقبلية.
3. التنبؤ بالتغيرات في المهارات، والتخصصات في القوى العاملة في الفترات المستقبلية.
4. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في الفترات المستقبلية.

5. تجهيز وتهيئة القوى العاملة اللازمة لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية في الوقت المناسب وبالأعداد المناسبة، والتأهيل المطلوب.
 6. توجيه سياسات التعليم والتدريب في المجتمع لتحقيق أهداف خطة، وذلك لتجنب حدوث فائض كبير في العمالة في قطاع معين، ووجود عجز في قطاع آخر.
 7. تحقيق حالة من التوازن بين العرض من القوى العاملة، والطلب عليها.
- 3-10. أنشطة تخطيط الموارد البشرية:**

أولاً الاختيار والتعيين: عملية الاختيار السليم للقوى العاملة للمشروع تتطلب معرفة شاملة لمستويات العمل وواجباته، وشروطه تتطلب تحديد الخصائص الواجب توافرها في شاغلي الوظائف الاستخدام الأمثل للقوى العاملة (بوسنين والفارسي، 2003).

ثانياً التدريب: يقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة والمستمرة، والتي تهدف إلى تزويد وإكساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد بما تنسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية وبذلك فإن التدريب يهدف إلى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة (بوسنين والفارسي، 2003).

ثالثاً تحليل وتوصيف الوظائف: يقصد بها القيام بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة في المشروع ثم تجميع الحقائق عن الأعمال المطلوب أن تؤديها كل منها وطريقة تنفيذ هذه الأعمال وعلاقتها بالوظائف الأخرى والظروف التي تؤدي فيها والمواصفات الواجب توافرها فيمن يُرشح لشغلها ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن من استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بإدارة شؤون الأفراد (شحاذاة وآخرون، 2000).

رابعاً تقييم الوظائف: يُعد تقييم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد قيمة كل وظيفة أو عمل بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة وتختص هذه العملية بموضوع الوظيفة ووصفها في مستوى مادي معين دون أن تتعرض لشاغلها (عبيد، 1986).

خامساً تحليل هيكل العمالة: يهتم المشرفون على شؤون الأفراد بالتحليل والدراسة وفق ما يتوافر من بيانات عن العمالة لتحديد العجز أو الفائض في العمالة ويمكن الاستفادة من هذا التحليل في توجيه قرارات الإدارة تجاه العاملين (بوسنين والفارسي، 2003).

سادساً الأجور: تلعب الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال. فتكون قوة العمل قادرة على الأداء وراغبة فيه، وهي مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة (عاشور، 1983).

سابعاً قياس كفاءة العاملين: تحديد مدى مساهمة كل منهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها (بوسنين والفارسي، 2003).

ثامناً تقارير الأداء: وهي الوسيلة الأكثر شيوعاً في تقدير أو قياس كفاءة العاملين في المنشآت، حيث تنص بعض لوائح العاملين على استخدام التقارير الدورية كأساس لتقييم أداء العاملين وتعد هذه التقارير بواسطة الرئيس المباشر وهي تعد وسيلة منظمة لتقييم كفاءة العاملين (البشري، 2001).

تأسعا الترقية والنقل: يتوقع العاملون في أي منشأة أن تكافئهم كلما زادت مهاراتهم وطالت مدة خدمتهم وذلك بترقيتهم إلى وظائف يمكن أن تتيح لهم المزيد من الدخل، ولمواجهة هذه التوقعات يجب أن تتاح الفرصة لكل من تثبت كفاءته أو يستمر في خدمة المنشأة عدد معين من السنوات لكي يحصل على وظيفة أفضل وذلك عن طريق برنامج مدروس ومحدد للترقية (عبيد، 1986).

11. الإطار العملي للدراسة:

1-11. توزيع الاستمارة Distribution of the Questionnaire:

تم توزيع 49 استمارة استبيان على عينة الدراسة وكانت نتائج توزيع الاستمارات كما هو مبين في الجدول رقم (1).

جدول 1: عدد الاستمارات الصالحة والغير صالحة

عدد الاستمارات الموزعة	الاستمارة المستردة	استمارات غير صالحة	الاستمارات الصالحة
49	44	5	39
%100	%89.796	%10.204	%79.592

المجموع الكلي للاستمارات 49 استمارة والاستمارات التي تم الإجابة عليها 44 أي أن 5 استمارات لم تسترد وأن 5 استمارات كانت الإجابة عليها عشوائية وبهذا فإن الاستمارات الصالحة للتحليل كانت 39 استمارة.

11-2. البيانات الأولية:

11-2-1. خصائص العينة:

11-2-1-1. خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي:

من الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة 56.4% من عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى، وهي النسبة الأكبر، بينما بلغت نسبة حاملي الشهادة الثانوية، والدبلوم المتوسط نفس النسبة وهي 15.4% من أفراد العينة. أما نسبة من لديهم شهادة دراسات عليا فتقدر ب 12.8%. نلاحظ أن نسبة حاملي المؤهلات الجامعية الأولى، والعليا معا تمثل 69.2% وهذا يدل على أن النسبة الأكبر في العينة لديهم المعرفة وهذا يعد مؤشر جيد على وجود موارد بشرية مؤهلة تقود الوظائف الإشرافية في المصارف.

جدول 2: خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي

Cumulative Percent	Percent	Frequency	المؤهل العلمي
%15.4	%15.4	6	ثانوي أو أقل
%30.8	%15.4	6	دبلوم متوسط
%87.2	%56.4	22	الدرجة الجامعية الأولى
%100.0	%12.8	5	دراسات عليا
	%100	39	الإجمالي

2-1-2-11. خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية:

يظهر الجدول رقم (3) أن عدد الدورات للنسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي ثلاث دورات وبلغت 33.3% أي أنهم حصلوا على التأهيل المطلوب الذي يمكنهم من أداء مهامهم في المنظمة بصورة أفضل.

جدول 3: خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها أفراد العينة

Cumulative Percent	Percent	Frequency	الدورات التدريبية
%28.2	%28.2	11	لا شيء
%53.8	%25.6	10	دورة واحدة
%66.7	%12.8	5	دورتان
%100.0	%33.3	13	ثلاث دورات أو أكثر
	%100	39	الإجمالي

3-1-2-11 خصائص العينة من حيث مدة الخدمة المصرفية:

يبين الجدول رقم (4) المدة التي قضاها أفراد العينة في الخدمة المصرفية، حيث نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة مستمرون في العمل المصرفي منذ 16 سنة أو أكثر بنسبة 51.3% . هذه النسبة تدل على الخبرة التي يتمتع بها أفراد العينة في القطاع المصرفي.

جدول 4: خصائص العينة من حيث مدة الخدمة المصرفية

Cumulative Percent	Percent	Frequency	مدة الخدمة في المصرف
%7.7	%7.7	3	أقل من 5 سنوات
%35.9	%28.2	11	من 5 إلى 10 سنوات
%48.7	%12.8	5	من 10 إلى 15 سنة
%100.0	%51.3	20	16 سنة فأكثر
	%100	39	الإجمالي

4-1-2-11. خصائص العينة من حيث الجنس

يبين الجدول رقم (5) أن معظم أفراد العينة من الذكور ويمثلون نسبة 87.2%، هذه الخاصية يستخدمها الباحث في معرفة اتجاه أداء العينة بخصوص مدى الإدراك والممارسة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

جدول 5: خصائص العينة من حيث الجنس

الجنس	F	Percent	تكرار المتجمع
ذكر	34	%87.2	%87.2
أنثى	5	%12.8	%100.0
الإجمالي	39	%100	

2-2-11. التحليل الإحصائي للبيانات:

1-2-2-11. اختبار معامل الثبات والصدق:

الثبات Reliability: يُعد مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم جودة اختبار ما، ويُعرف الثبات كمؤشر إلى أنه درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس. وللتأكد من ثبات استمارة الاستبيان فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي Alpha Cronbach وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.899) وهي نسبة مقبولة ومن ثم يمكن تعميم النتائج.

الصدق Validity: يشير مفهوم الصدق إلى "مدى تأدية الفحص للوظيفة التي استخدمت من أجل تأديتها أو تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله" (أبو لبد، 1985). للتأكد من صدق الاستبيان تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical Validity، فقد بلغت قيمة معامل الصدق (0.948) مما يدل على صدق مقياس الدراسة.

جدول 6: اختبار معامل الثبات والصدق

ت	البيان	عدد الفقرات	قيمة α ألفا	معامل الصدق
1	الإدراك لمفهوم تخطيط الموارد البشرية	10	0.694	0.833
2	الممارسة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية	10	0.919	0.958
	قياس معامل الثبات والصدق للاستمارة بالكامل	20	0.899	0.948

3-11. اختبار الفرضيات:

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار One sample T-Test عند مستوى معنوية 0.05 وبمتوسط أكثر من 3، والذي يتضمن الانحراف المعياري وقيمة Sig و T لقبول أو رفض فقرات الفرضية وقد تم التوصل إلى ما يلي:

(1) الفرضية الأولى:

المديرون بالمصارف التجارية قيد البحث لا يدركون مفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات العشرة الأولى في استمارة الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

يشير الجدول رقم (7) إلى نتائج تحليل تقديرات أفراد العينة حول مدى إدراك المديرين في المصارف قيد الدراسة لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية، ويوضح الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة عن كل فقره والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

جدول 7: يبين اتجاهات المديرين حول الإدراك بمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية

Test value = 3		الانحراف المعياري Std	المتوسط Mean	N	العبارات	
Sig p- value	T					
0.000	6.302	0.863	3.8718	39	هل هناك أهداف واضحة ومكتوبة ومحددة لتحقيقها ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة	X ₁
0.000	5.932	0.809	3.7692	39	هل يحرص المصرف على وضع أهداف إستراتيجية لموارده البشرية	X ₂
0.000	4.716	0.814	3.6154	39	هل هناك وضوح لمفهوم تخطيط الموارد البشرية لدى المديرين	X ₃
0.001	3.561	0.854	3.4872	39	هل يوجد لدى المصرف وحدة خاصة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية	X ₄
0.049	1.885	0.849	3.2564	39	هل يتبنى المصرف منهجية واضحة للتقييم	X ₅
0.001	3.611	0.753	3.4359	39	هل يقوم المصرف بتطوير وتدريب الكوادر البشرية وفقاً لخطة موضوعة مسبقاً	X ₆
0.000	5.900	0.922	3.8718	39	هل لدى المصرف القدرة على توفير كوادر بشرية ذات كفاءة ومؤهلة	X ₇
0.001	3.689	1.041	3.6154	39	هل بيئة العمل وطبيعة الخدمات التي يقدمها المصرف ضمن إمكانيات مناسبة وتحقق له ميزة تنافسية	X ₈
0.004	3.061	0.941	3.4615	39	يتبنى المصرف تقييم ومتابعة الخطة الموضوعة للموارد البشرية بشكل دوري	X ₉
0.000	4.447	1.044	3.7436	39	هل يتم تدوير الكوادر البشرية في الهيكل التنظيمي	X ₁₀

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) ميل جميع الفقرات إلى مدى إدراك المديرين لمفهوم و أنشطة تخطيط الموارد البشرية بشكل عام نحو الارتفاع من وجهة نظر أفراد العينة عند

متوسط حسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ ($M = 3$) من أصل خمس درجات وبمتوسط انحراف معياري مقداره (0.47) معبراً عن تشتت ضئيل في إجابات أفراد عينة الدراسة وتشير النتائج إلى وضوح جميع المتغيرات للأفراد عينة الدراسة في المصارف قيد الدراسة، وقيمة الدالة الإحصائية ($P - value$ (Sig) عند مستوى معنوية أقل من 5%.

ويأخذ المتوسط العام للآراء الشكل التالي:

اختبار T للمتوسط العام للإدراك بمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية

جدول 8: المتوسط العام للإدراك بمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية

البيان	العدد	Mean	Std	T	Sig	مستوى المعنوية
المتوسطات	39	3.692	0.467	9.297	0.000	أقل من أو يساوي 0.05

يظهر الجدول السابق بأن المتوسط العام أكثر من 3 وأن Sig أقل من 0.05 وتفسير هذا هو رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة أي أن هناك إدراك لدى المديرين بالمصارف قيد الدراسة لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

وقد تم اختبار هذه الفرضية باتجاه آخر وهو الأخذ بآراء طرفي العينة كمجموعتين مستقلتين هما: العينة الأولى المصارف الخاصة، العينة الثانية المصارف العامة.

وذلك باستخدام اختبار (Independent samples test) لعينتين مستقلتين وذلك للتحقق من عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة. أي قياس متوسط إجابات العينة الأولى المصارف الخاصة بالعينة الثانية المصارف العامة عند قيمة احتمالية ($P - value$) أكبر من مستوى معنوية 0.05 وفقاً لتوزيع F وبذلك سنعيد صياغة الفرضية كما يلي:

لا يوجد اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئتي الدراسة حول إدراكهم لمفهوم، وأنشطة تخطيط الموارد البشرية. وبهذا كانت نتيجة الاختبار كما يلي:

جدول 9: توزيع F لعينتين مستقلتين

الانحراف المعياري Std	Mean المتوسط	N العدد	
0.492	3.667	12	المصارف الخاصة
0.465	3.703	27	المصارف العامة

جدول 10: Independent Samples T-Test

(Sig) P-Value	المتوسط		درجة الحرية df	t
	الثاني M2	الأول M1		
0.823	3.703	3.667	(39 - 2) 37	- 225

يتضح من الجدول رقم (10) عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فنّتي البحث حول العبارات التي تقيس مدى الإدراك لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية حيث يتضح أن قيمة $P - value$ تساوي 0.823 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا مؤشر يؤدي إلى قبول الفرضية.

$M1 = M2$ أي أن متوسط إجابات العاملين بالمصارف الخاصة = متوسط إجابات العاملين بالمصارف العامة وبفرق غير معنوي وتفسير هذا الاتفاق في الآراء يعني قبول الفرض الرئيس وهو أنهم يدركون مفهوم و أنشطة تخطيط الموارد البشرية.

2) الفرضية الثانية:

المصارف التجارية قيد الدراسة لا تمارس أنشطة تخطيط الموارد البشرية وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من 11 إلى 20 في استمارة الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

يشير الجدول رقم (11) إلى نتائج تحليل تقديرات أفراد العينة حول ممارسة أنشطة التخطيط للموارد البشرية في المصارف العاملة بمدينة طبرق ويوضح الجدول المتوسطات الحسابية مرتبة ترتيباً تنازلياً بجميع فقرات هذا المتغير بهدف تحديد مستوى شدة الإجابة عن كل فقرة، والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن متوسطاتها الحسابية.

جدول 11: يبين اتجاهات المديرين حول ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية

Test value = 3		الانحراف المعياري Std	المتوسط Mean	N	العبارات	
p-value sig	T					
0.014	- 2.565	0.967	2.102	39	هل يقوم المصرف بحصر جميع الموارد البشرية من حيث الكم والنوع لمقارنتها مع المتطلبات الإستراتيجية	X ₁₁
0.000	- 4.127	0.911	1.897	39	هل يتوافر لدى المصرف نظام حوافز ومكافآت للكوادر البشرية المتميزة	X ₁₂
0.233	1.212	1.122	2.717	39	هل يستخدم المصرف طرق حديثة في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	X ₁₃
0.378	0.893	0.986	2.641	39	هل يأخذ المصرف بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند اختيار الإستراتيجية المناسبة للموارد البشرية	X ₁₄
0.378	0.893	0.986	2.641	39	هل يتم تطوير وتدريب الكوادر البشرية لتقوم	X ₁₅

					بالأدوار الإستراتيجية المتوقعة منها	
0.004	3.088	0.959	2.974	39	هل يقوم المصرف بتحديد احتياجاته من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي له	X ₁₆
0.239	- 1.196	1.004	2.307	39	هل يوجد تحليل وتوصيف للوظائف لتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها	X ₁₇
0.935	- 0.083	0.969	2.487	39	هل يتم وضع نظام للاختيار والتعيين والاستقطاب من خلال إتباع أساليب موضوعية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	X ₁₈
0.565	- 0.580	0.965	2.410	39	هل يوجد تخطيط جيد للمسار الوظيفي بمعنى التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة بالمصرف خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب	X ₁₉
0.673	- 0.426	0.940	2.435	39	هل يوجد تصميم وتطوير جيد للهيكल التنظيمي لتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية في المصرف	X ₂₀

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (11) ميل الإجابات عن جميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشكل عام إلى عدم ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية وذلك عند متوسط حسابي بلغ أقل من معيار الاختبار البالغ ($M = 3$) من أصل خمس درجات وبمتوسط انحراف معياري (0.755) معبراً عن تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة وتُشير النتائج إلى وضوح جميع فقرات المتغير لأفراد عينة الدراسة في المصارف قيد الدراسة حيث قيمة (sig) P – value عند مستوى معنوية أكبر من 5% ما عدا فقرة X 12 وهي لا تؤثر في النتائج.

المتوسط العام لممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية:

جدول 12: المتوسط العام لممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية

البيان	N	المتوسط Mean	Std	t	Sig	مستوى المعنوية
المتوسطات	39	2.461	0.755	- 0.318	0.752	مستوى المعنوية أكبر من 0.05

يظهر الجدول السابق بأن المتوسط العام أقل من 3 وقيمة Sig أعلى من 0.05 أي أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05. وهذا يعني قبول الفرضية العدمية بأنهم لا يمارسون أنشطة تخطيط الموارد البشرية.

وقد تم اختبار الفرضية H1 باتجاه آخر وهو الأخذ بآراء طرفي العينة كمجموعتين مستقلتين هما:

العينة الأولى المصارف الخاصة.

العينة الثانية المصارف العامة.

وذلك بهدف استخدام اختبار Independent samples t-test لعينتين مستقلتين وذلك للتحقق من عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة.

أي قياس متوسط إجابات العينة الأولى للمصارف الخاصة بالعينة الثانية المصارف العامة عند قيمة احتمالية (p – value) أكبر من مستوى معنوية 0.05 وفقاً لتوزيع F وبذلك سنعيد صياغة الفرضية كما يلي:

H1: لا يوجد اختلاف معنوي بين متوسط آراء فئتي البحث حول عدم ممارسته أنشطة تخطيط الموارد البشرية وبهذا كانت نتيجة الاختبار كما يلي:

جدول 13: توزيع F لعينتين مستقلتين

الانحراف المعياري Std	المتوسط Mean	العدد N	
0.904	2.500	12	مصارف خاصة
0.697	2.444	27	مصارف عامة

جدول 14 Independent T-Test

(Sig) P-Value	المتوسط		درجة الحرية df	t
	الثاني M2	الأول M1		
0.835	2.444	2.500	(39 – 2) 37	0.209

يتضح من الجدول عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي البحث حول العبارات التي تقيس مدى عدم الممارسة ومنه يتضح أن قيمة $(sig) = 0.835$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

وهذا المؤشر يؤدي إلى قبول الفرضية. $M1 = M2$ أي أن متوسط إجابات العينة بالمصارف الخاصة تساوي متوسط إجابات العينة بالمصارف العامة , ويفرق غير معنوي , وهذا الإتفاق بالأراء يعني قبول الفرض الرئيس العدمي وهو أنهم لا يمارسون أنشطة تخطيط الموارد البشرية.

11. نتائج الدراسة Findings:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل الى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. بينت الدراسة أن هناك نسبة كبيرة من المديرون بفروع المصارف التجارية بمدينة طبرق يحملون مؤهلات جامعية (جدول رقم 2) ومن ثم فإنهم يملكون المعرفة الكافية لقيادة الوظائف الإشرافية.
2. بينت الدراسة أن النسبة الأكبر من المديرون بفروع المصارف التجارية بمدينة طبرق لديهم تأهيل جيد حيث أنهم شاركوا في 3 برامج تدريبية أو أكثر "(جدول رقم 3).
3. وضحت الدراسة أن العدد الأكبر من المديرون بفروع المصارف التجارية بمدينة طبرق لديهم الخبرة الكافية في القطاع المصرفي (جدول رقم 4).
4. كشفت الدراسة أن هناك إدراك متوسط لدى مديري الفروع المصرفية بمدينة طبرق لمفهوم وأنشطة تخطيط الموارد البشرية حيث حظي بمتوسط حسابي مقداره (3.692).
5. بينت الدراسة أن مستوى الممارسة لدى المديرين لأنشطة تخطيط الموارد البشرية في المصارف قيد الدراسة كان ضعيفا وبمتوسط عام مقداره (2.461).
6. رغم ضعف ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية في المصارف قيد الدراسة إلا أنها تقوم ببعض أنشطة الإدارية الايجابية مثل وضع أهداف واضحة ومكتوبة والأهتمام بتأهيل، وتدريب العاملين، وتقييم العاملين.
7. تحرص المصارف قيد الدراسة على وضع أهداف استراتيجية لتخطيط الموارد البشرية ولكن لا يتم اختيار إستراتيجية جيدة لتخطيط الموارد البشرية تأخذ في الاعتبار نتائج التحليل البيئي الداخلي، والخارجي.
8. رغم أن المصارف قيد الدراسة تقوم بتدوير كوادرها البشرية بشكل جيد في الهيكل التنظيمي إلا إن هذه المصارف تفتقر إلى الهياكل التنظيمية المصممة بشكل يضمن تحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية في المصرف.
9. بصورة واضحة أثبتت الدراسة إن المصارف قيد الدراسة تعاني من ضعف في ممارسة الأنشطة الخاصة بضمان الأختيار والتعيين والأستقطاب الجيد للعاملين، وكذلك تخطيط المسار الوظيفي، وتحليل وتوصيف الوظائف.

10. بينت الدراسة إن المصارف قيد الدراسة لا تتبنى نظام جيد للحوافز والمكافآت للكوادر البشرية المتميزة وبمتوسط (1.897) وهذا بالطبع يؤثر بالسلب في تحفيز العاملين ومن ثم أدائهم في المصارف.
11. لا يوجد اختلاف سواء في إدراك أو تطبيق تخطيط الموارد البشرية بين المديرين في المصارف العامة أو الخاصة بمدينة طبرق.

12. التوصيات Recommendations:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

1. العمل على زيادة الوعي بأهمية تخطيط الموارد البشرية بمصارف مدينة طبرق ومحاولة التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية بصورة مستمرة، ووضع حل لهذه المعوقات.
2. إتباع نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي عند اختيار الإستراتيجية المناسبة للموارد البشرية.
3. الاهتمام بإتباع تخطيط جيد للمسار الوظيفي مما يضمن التخطيط الجيد للتحركات الوظيفية المختلفة بالمصرف خاصة فيما يتعلق بالنقل، والترقية، والتدريب.
4. القيام بالوظائف الإدارية المتعلقة بتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات لكل وظيفة، وتحديد مواصفات من يشغلها مما سوف يضمن إلى حد كبير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
5. تصميم جيد للهيكل التنظيمي للفروع المصرفية لتحديد اختصاصات الوحدات التنظيمية في الفرع، وكذلك محاولة إتباع الأساليب الحديثة في تطوير الهياكل مثل فرق العمل.
6. تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم، والنوع في ضوء متطلبات الوضع الحالي، والتوجه المستقبلي له مما يضمن التوزيع الجيد للعاملين داخل المصارف.
7. وضع نظام للاختيار، والتعيين، والاستقطاب من خلال إتباع أساليب موضوعية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتطوير، وتدريب الموارد البشرية، لتقوم بالأدوار الإستراتيجية المتوقعة منها.

13. مقترحات بدراسات مستقبلية:

- إن تخطيط الموارد البشرية يظل حقلاً إدارياً متعدد الأبعاد، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:
- دراسة عن تأثير المناخ التنظيمي بالمؤسسات المصرفية في ممارسة أنشطة تخطيط الموارد البشرية.
 - دراسة عن علاقة تخطيط الموارد البشرية بالسلوك الابتكاري لموظفي المصارف.
 - دراسة عن علاقة تخطيط الموارد البشرية بالولاء الوظيفي في المصارف.

15. المراجع References:

- أبوليدة، سعد محمد. 1985، مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي، عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية.
- البشري، نفيسة محمد، 2001، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة العربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- الدروي، عبدالخالق والشكري، سمية، 2016، اثر استخدام مدخل الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية - مصرف الجمهورية زليتن، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن/ الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد السابع ص 58-100.
- الناطور، محمد، 2000، تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- بربر، كمال، 2000، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، ص 45-47.
- بن حكومة، مصطفى احمد، 2014، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في صناعة التشييد وسبل تطويرها في ليبيا، دراسة تحليلية على قطاع التشييد بمدينة زليتن، الأكاديمية الليبية.
- بوسنينة، الصديق منصور، والفارسي، سليمان، 2003، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس - ليبيا، ص 22.
- جواد، شوقي، وفوطة، ناجي، 2009، واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الإدارة والاقتصاد، 78، 25-52 pp.
- شبير، رحاب، 2004، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شحاذة، نظمي. والجوشى، محمد، رسلان، و الباشا، محمد، والحلبي، رياض، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عاشور، احمد، 1983، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، ص 477.
- عبيد، عاطف محمد، 1986، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عقيلي، عمر وصفي. ، 2005 . إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، ص 11.
- محمد، عواد. و النسور، مروان ، 2006، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية .
- هاشم، عبد العزيز عبد التواب، 2005. إدارة الموارد البشرية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، ص 6.

- De-Nisi, Angelo S. & Griffen, Rickey W, 2005. Human Resource Management. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Liu, A., & G. Wall. 2006. Planning Tourism Employment: A Developing Country Perspective. *Tourism Management* 27:159-170.
- Maina, D. & Kwasira, J., 2015. Role of Human Resource Planning Practices on Employee Performance in County Governments in Kenya : a Case of Nakuru County. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(5), pp.1569–1580.
- Masum, A.K.M., Azad, M.A.K. & Beh, L.-S., 2016. The role of human resource management practices in bank performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(4), pp.382–397.
- McKenna, E. & Beech, N., 2002. Human Resource Management: A Concise Analysis. , p.328.