



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال

تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة  
دراسة حالة - بنك بيبلس سورية

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
الإدارة التنفيذية

إعداد الطالب:

زياد حجار

إشراف:

الدكتور عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2021/2020

إهداء

إلى عائلتي الغالية

إلى زملائي في الدراسة والعمل وفقهم الله جميعاً

إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي لإتمام هذه الدراسة

## شكر

أتقدم بكامل الشكر والامتنان وخالص العرفان لأستاذي الفاضل الدكتور "عبد الحميد الخليل" الذي قدم لي الدعم والتوجيه في سبيل إنجاز عملي المتواضع هذا. وأتمنى له دوام العافية والنجاح والتوفيق.

كما أتقدم بالشكر إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال - هبة وجميع أعضاء الهيئة التدريسية الذين كان لهم الفضل في تحصيلي العلمي خلال السنتين الماضيتين.

أتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لمشاركتهم في الحكم على هذا المشروع.

أتقدم بخالص الشكر لإدارتي وزملائي في بنك بيبلوس سورية أفراد عينة البحث، لما أبدوه من تعاون ومساعدة في إتمام هذا البحث، مع تمنياتي بأن تسهم هذه الدراسة في تطوير ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك.

## الملخص:

هدف البحث إلى معرفة مدى التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية بنك بيبيلوس سورية الكلية.

حيث قام الباحث بإعداد استبيان من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم عبارات وتساؤلات الاستبيان، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

تألف الاستبيان من أربعة محاور تمثلت من خلال (استراتيجية المصرف)، وثمانية محاور أخرى تمثلت من خلال (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، وقد تم توزيع الاستبيان على عدد من الموظفين من فئة المدراء ومعاونيهم والموظفين الرئيسيين في البنك (60 موظفاً) ، وتم استرداد (53) استبيان صالح للتحليل من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) الذي تم من خلاله القيام بالتحاليل الوصفية وتحليل الارتباط الخطي.

توصل الباحث إلى عدد من النتائج مفادها وجود علاقة ارتباط خطية قوية جداً تصل إلى نسبة (80%) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك وبين استراتيجية البنك الكلية، وأن ثقافة بنك بيبيلوس تمثل عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات.

وقد أوصى الباحث بالمتابعة على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وموائمتها مع الاستراتيجية الكلية للبنك بما يحقق التكامل الاستراتيجي المطلوب والذي يساهم في تحقيق أهداف البنك.

كما أوصى بالاهتمام بموضوع تمكين العاملين وتطويرهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، مما يعزز قدرة البنك على الاحتفاظ بموظفيه ويساهم بعملية استقطاب الكفاءات والخبرات المصرفية وينعكس إيجاباً على سمعته ونتائجه.

## **ABSTRACT:**

**The aim of the research is to find out the extent of integration between the strategy of Human Resources Management and the overall strategy of Byblos Bank Syria.**

**The researcher designed a questionnaire by relying on the Arab and foreign studies, and relying on the (five-point Likert scale) in designing the questionnaire's phrases and questions, and the descriptive analytical approach was followed.**

**The questionnaire consisted of four (4) axes represented by (Byblos Bank's Strategy), and eight (8) other axes represented by (Human Resources Management's Strategy).**

**The questionnaire was distributed to the some of the main employees in the bank (60 employees).**

**Fifty-three (53) valid questionnaires were-retrieved for analysis through the statistical packages program (SPSS), through which descriptive analyses and linear correlation analysis were-performed.**

**The researcher reached a number of results that proved that there is a very strong linear correlation (80%) between the human resources management strategies in the bank and the general strategy of the bank, and that the culture of Byblos Bank represents a positive, helpful and motivational work on achievement and quality in providing services.**

**The researcher recommended persevering in developing human resources management strategies and aligning them with the overall strategy of the bank in order to achieve the required strategic integration, which contributes to achieving the bank's goals.**

**He also recommended paying attention to the issue of empowering employees, developing them and motivating them financially and morally, which enhances the bank's ability to retain its employees, contributes to the process of attracting banking competencies and expertise, and reflects positively on its reputation and results.**

## فهرس المحتويات

1	1_1 الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	1_1 مقدمة:
2	2_1 الدراسات السابقة:
2	1_2_1 الدراسات العربية:
4	2_2_1 الدراسات الأجنبية:
5	3_1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:
6	4_1 أهمية الدراسة:
7	5_1 أهداف الدراسة:
7	6_1 حدود الدراسة:
8	7_1 منهجية الدراسة
9	2_2 الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
9	1_2 مفهوم الاستراتيجية:
9	2_2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
10	3_2 مكونات الاستراتيجية:
11	4_2 مستويات الإدارة الاستراتيجية:
12	5_2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
13	6_2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
14	1_6_2 استراتيجية تحليل العمل وتصميمه:
14	2_6_2 استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:
15	3_6_2 استراتيجية التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين):
15	4_6_2 استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، تطوير المسار المهني):
16	5_6_2 استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:
16	6_6_2 استراتيجية التعويضات والمكافآت:
17	7_6_2 استراتيجية تمكين العاملين:
17	8_6_2 استراتيجية الإحلال/التعاقب الوظيفي:
18	9_6_2 استراتيجية تحقيق الرضا الوظيفي:
19	7_2 أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
20	8_2 الترابط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الشركة
21	9_2 أهم التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
22	10_2 خطوات إعداد وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية
22	1_10_2 دراسة وتحديد متطلبات رسالة الشركة وأهدافها:
23	2_10_2 تحليل البيئات المحيطة:
25	3_10_2 تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية
25	4_10_2 صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية وتطويرها
26	5_10_2 تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية
26	6_10_2 تقييم فاعلية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية
27	7_10_2 تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

29	_____	3_ الفصل الثالث: القسم العملي للدراسة
29	_____	1_3_1 التعريف ببنك بيبيلوس سورية:
31	_____	3_3_3 الخطة المستقبلية لبنك بيبيلوس سورية وخطة إدارة الموارد البشرية
33	_____	4_3_4 مجتمع الدراسة:
34	_____	5_3_5 أدوات جمع البيانات
34	_____	6_3_6 محاور الاستبيان:
35	_____	7_3_7 ثبات أداة الدراسة:
36	_____	8_3_8 الحالة المدروسة:
36	_____	1_8_3_1 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:
36	_____	أولاً: الجنس:
36	_____	ثانياً: العمر:
37	_____	ثالثاً: الحالة الاجتماعية
37	_____	رابعاً: المستوى التعليمي:
38	_____	خامساً: القسم الوظيفي:
38	_____	سادساً: عدد سنوات الخبرة المصرفية:
39	_____	سابعاً: المنصب الوظيفي:
40	_____	2_8_3_2 تحليل إجابات أفراد العينة:
40	_____	تحليل One Sample T Test لاستراتيجية البنك الكلية:
40	_____	أولاً: تحليل البيئة الداخلية
42	_____	ثانياً: تحليل البيئة الخارجية
45	_____	ثالثاً: تحليل تنفيذ الاستراتيجية
47	_____	رابعاً: تحليل تقييم الاستراتيجية
49	_____	تحليل One Sample T Test لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:
49	_____	أولاً: تحليل التكامل الاستراتيجي
51	_____	ثانياً: تحليل استراتيجية التوظيف
53	_____	ثالثاً: تحليل استراتيجية التدريب
55	_____	رابعاً: تحليل استراتيجية التمكين
56	_____	خامساً: تحليل استراتيجية تقييم الأداء
58	_____	سادساً: تحليل استراتيجية الأجور والتعويضات والمكافآت
60	_____	سابعاً: تحليل استراتيجية الإحلال الوظيفي
61	_____	ثامناً: تحليل الرضا الوظيفي
63	_____	3_8_3_3 تحليل الارتباط الخطي بين متغيرات البحث:
63	_____	القسم الأول:
63	_____	أولاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية بنك بيبيلوس سورية الكلية
64	_____	ثانياً: تحليل الارتباط بين متغير التكامل الاستراتيجي واستراتيجية البنك الكلية
64	_____	ثالثاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية التوظيف في بنك بيبيلوس واستراتيجية البنك الكلية
65	_____	رابعاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية التدريب في بنك بيبيلوس واستراتيجية البنك الكلية
66	_____	خامساً: تحليل ارتباط استراتيجية التمكين الوظيفي في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية
66	_____	سادساً: تحليل ارتباط استراتيجية تقييم الأداء في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية
67	_____	سابعاً: تحليل ارتباط استراتيجية المكافآت والتعويضات في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

68	ثامناً: تحليل ارتباط استراتيجية الإحلال الوظيفي في بنك بيبلوس مع استراتيجية البنك الكلية
69	تاسعاً: تحليل ارتباط استراتيجية الرضا الوظيفي في بنك بيبلوس مع استراتيجية البنك الكلية
70	10_3 نتائج البحث:
70	نتائج تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيبلوس سورية
70	نتائج تحليل البيئة الداخلية:
70	نتائج تحليل البيئة الخارجية:
70	نتائج تحليل تنفيذ الاستراتيجية:
71	نتائج تحليل تقييم الاستراتيجية:
71	نتائج تحليل استراتيجيات الموارد البشرية:
71	نتائج تحليل التكامل الاستراتيجي:
71	نتائج تحليل استراتيجية التوظيف:
72	نتائج تحليل استراتيجية التدريب:
72	نتائج تحليل استراتيجية التمكين:
72	نتائج تحليل استراتيجية تقييم الأداء:
72	نتائج استراتيجية المكافآت والتعويضات:
73	نتائج استراتيجية الإحلال الوظيفي:
73	نتائج الرضا الوظيفي:
73	11_3 نتائج عامة:
	نتائج تحليل الارتباط بين متغير الاستراتيجية الكلية لبنك بيبلوس سورية ومتغيرات استراتيجيات إدارة
73	الموارد البشرية:
74	12_3 توصيات البحث:
76	13_3 المراجع:
76	1_13_3 قائمة بالمصادر والمراجع العربية
79	2_13_3 قائمة بالمصادر والمراجع الأجنبية
81	14_3 الملحق:

## فهرس الجداول والأشكال

30	2_3 الهيكل التنظيمي للمصرف:
36	الجنس
36	العمر
37	الحالة الاجتماعية
37	المستوى التعليمي
38	القسم الوظيفي
38	عدد سنوات الخبرة المصرفية
39	المنصب الوظيفي
40	تحليل البيئة الداخلية
42	تحليل البيئة الخارجية
45	تحليل تنفيذ الاستراتيجية



47	تحليل تقييم الاستراتيجية
49	تحليل التكامل الاستراتيجي
51	تحليل استراتيجية التوظيف
53	تحليل استراتيجية التدريب
55	تحليل استراتيجية التمكين
56	تحليل استراتيجية تقييم الأداء
58	تحليل استراتيجية الأجور والتعويضات والمكافآت
60	تحليل الإحلال الوظيفي
61	تحليل الرضا الوظيفي
63	تحليل الارتباط مع استراتيجية البنك الكلية
64	تحليل الارتباط مع التكامل الاستراتيجي
64	تحليل الارتباط مع استراتيجية التوظيف
65	تحليل الارتباط مع استراتيجية التدريب
66	تحليل الارتباط مع استراتيجية التمكين الوظيفي
66	تحليل الارتباط مع استراتيجية تقييم الأداء
67	تحليل الارتباط مع استراتيجيات المكافآت والتعويضات
68	تحليل الارتباط مع الإحلال الوظيفي
69	تحليل الارتباط مع الرضا الوظيفي

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للبحث

نقدم في هذا الفصل توصيفاً لمشكلة الدراسة وأهميتها، وكذلك أبرز تساؤلات الدراسة وأهدافها، والمنهجية المتبعة لحل هذه الأهداف وحل التساؤلات

### 1 1 مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية -ولا يزال- عدداً من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. ومن أهم تلك المتغيرات ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي السريع واشتداد المنافسة العالمية بين الشركات وظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتوجه نحو إرضاء العملاء، الأمر الذي دفع الشركات إلى تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية في مجالات العمل المختلفة كالمجال المالي، التسويقي، الإنتاجي، الموارد البشرية، وغيرها من المجالات، وقد أصبح لكل مجال من هذه المجالات استراتيجيته الخاصة به التي تتكامل وتتفاعل مع غيرها من الاستراتيجيات الفرعية في المنظمة، لتكون مجتمعة الاستراتيجية الكلية لها، والتي تساهم بتحقيق الميزة التنافسية والاهداف المنشودة للمنظمة وبالتالي النمو والازدهار والبقاء.

كما ترتب عن تلك المتغيرات بأنها كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات والشركات المعاصرة اتجاه الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في الشركة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها، وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن هنا بدأ الاهتمام بموضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الاستراتيجية الكلية للشركات والمنظمات.

## 1\_2 الدراسات السابقة:

من خلال عملية البحث المكتبي وعبر الشبكة، فقد تم العثور على عدد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة وباللغتين العربية والأجنبية ومنها:

### **1\_2\_1 الدراسات العربية:**

دراسة (ارتيمة وآخرون، 2020) بعنوان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية. هدفت الدراسة للتحري عن مدى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في تحقيق المنظمات الذكية لأهدافها الاستراتيجية (مجموعة من الصيدليات العاملة في العاصمة الأردنية -عمان)، وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الصيدليات من خلال تعيين ذوي الكفاءة العالية بالاستناد الى تحليل الوظائف عند القيام بعملية الاستقطاب، بالإضافة إلى ضرورة تطوير الموظفين لدى الصيدليات من خلال اعتماد خطة ممنهجة للتدريب والتطوير، آخذين بالاعتبار اختلاف المستويات الوظيفية والمهارية، وربطها بالأهداف المحددة لكل وحدة، كما وضرورة قيام الشركة بالاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، من خلال تحفيزهم، وتعزيز الشعور لديهم بأهمية إسهاماتهم الإيجابية في العمل وبما يساهم بالنتيجة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات.

دراسة (سكينة وأبو سن، 2012) بعنوان تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية: وقد هدفت الدراسة الى معرفة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وإلى أي مدى يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية التنظيم. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة، والاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع استراتيجية الشركة وضرورة الاهتمام بالعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم بما يرفع من مستوى أدائهم.

دراسة (السنوسي، 2012) بعنوان إدماج استراتيجيات الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية، وتبسيط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، بالإضافة إلى محاولة الكشف عن فلسفة العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تبني الفكر الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات لما يحقق من قيمة مضافة لتلك المؤسسات. وإلى ضرورة دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية، وجعل ذلك توجهاً ثابتاً نابغاً من أهميتها الاستراتيجية، والابتعاد عن كل ما يمسه من أفكار تهميشية لا تتناسب وروح العصر. كما يجب على المؤسسة الاقتصادية تبني فكرة إدماج استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة بصفتها العلمية والعملية والخروج من دائرة التفكير الضيق إلى ساحة التخطيط الاستراتيجي التقليدي والرؤية بعيدة المدى.

دراسة (ابو دوله وطهماز، 2004) بعنوان واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية: هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة المنظمات الصناعية الأردنية لعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث مدى تحقيقها لعملية الربط والتكامل سالف الذكر. وقد خلصت الدراسة إلى أنه لدى (76.9%) من مديري إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية عدم وضوح في المفهوم المعاصر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما أثر سلباً على ممارسة أنشطتها. كما أظهرت الدراسة بأن معظم الشركات الصناعية الأردنية لا تمارس عملية الربط والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات الأردنية بتبني النهج الاستراتيجي في ممارستها الإدارية وخاصة الأنشطة المرتبطة بإدارة مواردها البشرية.

## 1\_2\_2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Chopra, 2017) بعنوان أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء التنظيمي (الهند): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة السببية بين الأهداف الاستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وخلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الفعالة وأداء الموظفين. وإن فهم العلاقة الإيجابية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء التنظيمي تمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى نتائج تشغيلية أفضل. كما أنه يساعد المنظمة على أداء أفضل وتحقيق أهداف أعلى، وبعبارة أخرى إن الطريقة التي تدير بها المنظمة، وتحافظ على مواردها البشرية، لها علاقة مميزة مع أدائها وإنجازاتها.

دراسة (Cania, 2014) بعنوان تأثير إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: حيث هدفت الدراسة التي أجريت في ألبانيا إلى التركيز على تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان أهمها أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي عملية تفصيلية لإدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء المؤسسة ويتم دمجها مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة. وبشكل عام، يرتبط الأداء التنظيمي بتحقيق الأهداف التي تتطلبها المنظمة، وأن تحقيق الأداء التنظيمي هو نتيجة لسلوك الموظفين في المنظمة. حيث تحفز سياسات وممارسات المؤسسات الموظفين وتؤثر على الأداء التنظيمي. وبعض هذه الأمور هي: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار، التدريب والتطوير، التعويض، إدارة الأداء وعلاقات الموظفين. حيث تحتاج المنظمات إلى اعتبار الموارد البشرية كأداة لاكتساب ميزة تنافسية ضرورية لإنشاء سياسات وممارسات مناسبة.

دراسة (Gautam, 2012) بعنوان التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: هدفت الدراسة إلى إظهار مدى التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية الأعمال وسياسات الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي للشركات في النيبال. وقد خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال وخاصة في البلدان النامية، لما لذلك من أثر كبير في تطوير الأداء التنظيمي وتحسين نتائج الأعمال للشركات ورفع مستوى رضا الموظفين وأداؤهم.

**تعقيب الباحث:** جميع الدراسات السابقة تتوافق مع هذه الدراسة لجهة التأكيد على أهمية تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة في تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها ومنحها الميزة التنافسية في سوق الأعمال، ولكن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها بأنها تناولت دراسة تكامل عدة استراتيجيات هامة لإدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية لأحد المصارف السورية من خلال حالة عملية تعكس واقع الحال في بنك بيلوس كما هو، وهي تعتبر من الدراسات القليلة في سورية وخاصة وأن مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية وتكاملها مع استراتيجية المصرف ما يزال حديث العهد.

### 1 3 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن مفهوم التكامل الاستراتيجي في الشركات السورية لا يزال حديث العهد، كما أنه لا يزال يغيب عن مختلف إدارتنا ولا يحظى بالأهمية المطلوبة، بالإضافة إلى عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الاستراتيجي المطلوب منها والذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للشركة. وبما أن بنك بيلوس سورية هو من المصارف الرائدة في القطاع المصرفي السوري، ويمتلك كوادر مؤهلة في قسم الموارد البشرية، وحيث أن الباحث هو أحد هذه الكوادر، وهو على اطلاع بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك، وعلى معرفة بالاستراتيجيات المطبقة، والتي تساهم في تلبية حاجات البنك من الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بشكل جيد، والذين من خلالهم تحقق كل إدارة داخل البنك أهدافها الاستراتيجية، وبما يساهم في تحقيق الاستراتيجية الكلية للبنك. وبناءً عليه ومن خلال هذه الدراسة فإننا سوف نتأكد من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة ومن أثرها الإيجابي في رفع مستوى الأداء وتحقيق البنك لأهدافه الاستراتيجية.

وهنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يمكن أن يساهم تكامل ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيلوس سورية مع الاستراتيجية الكلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك بكفاءة وفعالية"

كما يتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما مدى تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية التوظيف مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية التمكين الوظيفي مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية تقييم الأداء مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية المكافآت والتعويضات مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية الإحلال الوظيفي مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟
- ما مدى تكامل استراتيجية الرضا الوظيفي مع الاستراتيجية الكلية للبنك؟

#### 1 4 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- قلة الدراسات التي تتعلق بجوهر الموضوع، والتي تتناول موضوع تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة، حيث أن معظم الدراسات العربية تبحث في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الشركات كموضوعين منفصلين.
- تسليط الضوء على الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للشركات، وبالتالي ضرورة تنبه الإدارة العليا في الشركات إلى أهمية هذا الدور ومساهمته في تحقيق الميزة التنافسية لها، الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.
- إبراز ضرورة وأهمية تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة وذلك من خلال دراسة ميدانية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيبلس سورية، والاطلاع على مدى تكاملها مع الاستراتيجية الكلية للبنك، واكتشاف الفجوات ووضع المقترحات والحلول من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للبنك.

## 1\_5 أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف الرئيسية من هذه الدراسة بما يلي:

- توضيح مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها وأهدافها وضرورة تطبيقها نظرياً وعملياً في الشركات.
- توضيح أهمية العلاقة التكاملية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للشركات من خلال شرح بعض المفاهيم النظرية وتعزيزها بنتائج عملية.
- التعرف على أثر التكامل والتوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للشركات على الأداء العام للشركات.
- التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات المتعلقة بضرورة تحقيق التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للشركات، والتي قد يساهم تطبيقها إلى تطوير أداء إدارة الموارد البشرية من جهة وتحسين نتائج أعمال تلك الشركات من جهة أخرى.

## 1\_6 حدود الدراسة:

### **الحدود المكانية:**

إن هذه الدراسة تبحث بمدى تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس سورية مع الاستراتيجية الكلية للبنك.

### **الحدود الزمانية:**

تم إنجاز هذا الدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة بين شهر شباط 2021 وشهر تشرين الأول لعام 2021. حيث تم خلال هذه الفترة الاطلاع على العديد من المراجع العربية والأجنبية التي ساهمت في إعداد هذا البحث بالإضافة إلى إعداد الاستبيان وتوزيعه على موظفي البنك واسترجاعه وتحليل بياناته.



## الحدود البشرية:

تم اختيار عينة من فئة المدراء في الإدارات والفروع ونوابهم والموظفين الرئيسيين في بنك بيلوس سورية وبلغ عددهم /60/ موظف. وتم استرداد (53) استبيان صالح للتحليل.

### 1\_7 منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى الفائدة المرجوة من البحث، والإجابة على الاستفسارات التي طرحت ضمن الإشكالية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب مثل هذه المواضيع، وذلك من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) الذي تم من خلاله القيام بالتحاليل الوصفية وتحليل الارتباط الخطي، مع التركيز على الجانب العملي وإعطاؤه أهمية كبيرة، لما لتطبيق نتائج البحث من أهمية كبيرة في الوقوف على مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنك بيلوس سورية، وتطويرها بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للبنك.

## 2\_ الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

نناقش في هذا الفصل المفهوم العام للاستراتيجية ومكوناتها، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وكيفية تكاملها مع الاستراتيجية الكلية للشركة

### 2 1 مفهوم الاستراتيجية:

ظهرت أولى الدراسات الخاصة باستراتيجية المنظمات في نهاية الخمسينيات وبداية ستينيات القرن العشرين، ومن أهم الدراسات التي ميزت تلك الفترة نجد أبحاث Chandler وكتابه "الاستراتيجية والهيكل التنظيمي" عام 1962، والذي عرف فيه الاستراتيجية على أنها " تحديد الغايات والأهداف الأساسية بعيدة المدى للمنظمة، وتبني طرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات والأهداف". Chandler, (1962). بعدها ساهمت أعمال Michael Porter في الثمانينات في بروز وتطور الإدارة الاستراتيجية التي تتكون من تفاعل أربعة عناصر مع بعضها البعض وهي الهيكل التنظيمي، وعملية اتخاذ القرار، وهوية الشركة، والاستراتيجية المتبعة (Porter, 1980). ومن ثم لاحقاً عرف Ansoff الاستراتيجية على أنها "مجموع من القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينهما" (Ansoff, 1995,P10).

### 2 2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية

يشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المنظمة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، والتي تعتبر الميزة التنافسية من أهمها. ويعتبر مصطلح الإدارة الاستراتيجية من المصطلحات الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وقد خصها العديد من المؤلفين بتعريفات متعددة منها تعريف ياسين "أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسية التصور الإنساني، كما أنها عملية ديناميكية متواصلة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه رسالة المنظمة بكفاءة وفاعلية، والقدرة على مواجهة تحديات البيئة المتغيرة من تهديدات وفرص مناسبة ومخاطر أخرى بهدف تحقيق مستقبل أفضل". (ياسين، 2002، ص191). كما عرف David الإدارة

الاستراتيجية بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ (David 2015).

وفي هذا الصدد يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تعني تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

## 2 3 مكونات الاستراتيجية:

إن أغلب علماء الإدارة اجمعوا على أن عملية بناء الاستراتيجية تتم من خلال عدة مراحل أهمها اجراء التحليل البيئي (التحليل الاستراتيجي) ومن ثم وضع رؤية الشركة بعيدة المدى ورسالتها، وعلى أن يتبعها وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات والعمل على تنفيذها، ومن ثم تقييمها مع إمكانية تعديلها وفق ما تمليه الظروف المحيطة بالشركة. وهنا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بأن تقسيم مراحل تكوين الاستراتيجية المذكور ما هو إلا تقسيم نظري لسهولة الدراسات، في حين أنه في الواقع العملي يمكن ترتيب المراحل وفق الأولويات والأهمية بالنسبة للإدارة العليا في الشركة. وأدناه نوجز هذه المراحل ببعض التفاصيل:

- **دراسة البيئة:** وتشمل تحليل كافة المتغيرات والعناصر التي تمتلك تأثيراً على الشركة وذلك بغرض اكتشاف الفجوات الاستراتيجية والتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة لسدها، وتنقسم إلى دراسة البيئة الخارجية العامة (اقتصادية، اجتماعية، سياسة، تقنية، ثقافية) ودراسة البيئة الداخلية (موارد الشركة وإمكاناتها، الهيكل التنظيمي، ثقافة الشركة، خبرات الإدارة العليا ومؤهلاتها) للتعرف على نقاط القوة والاستفادة منها في تقليل نقاط الضعف وسد الفجوات الاستراتيجية الموجودة في هذه البيئة. والبيئة الخاصة (التنافسية) للمنظمة والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بالشركة من أجل صياغة الاستراتيجيات واتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.
- **صياغة الاستراتيجية:** بناء على نتائج التحليل البيئي وبعد مقارنة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف للشركة تقوم الإدارة العليا بوضع رؤية الشركة (الحالة المستقبلية المرغوب بها على

المدى الطويل) ورسالتها (سبب وجود الشركة وميزاتها عن غيرها من الشركات) وتحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات الملائمة لتحقيقها.

- **تنفيذ الاستراتيجية:** يعني وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال العديد من الاجراءات كوضع الخطط والموازنات والاهداف وتوفير الموارد المادية والبشرية الفاعلة والقدرة على تنفيذها.
- **تقييم الاستراتيجية:** من أجل التأكد من تحقيق الأداء الفعلي للأهداف المطلوبة واتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة في حال الانحراف عن هذه الأهداف وبما يضمن تنفيذ الاستراتيجية المطلوبة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للشركة.

## 2\_4 مستويات الإدارة الاستراتيجية:

إن زيادة عدد منظمات الأعمال واتساع أنشطتها وتنوع إنتاجها واشتداد المنافسة فيما بينها نتج عنه ولادة شركات كبيرة وعلاقة، كما أن تعدد خطوط الإنتاج وتنوعها لمنتجات مترابطة أو غير مترابطة أوجب على منظمات الأعمال تقسيم أنشطتها ليتم إدارتها من قبل وحدات أعمال استراتيجية، حيث أصبح لكل منظمة من منظمات الأعمال وحدات استراتيجية خاصة بها، قد تكون مستقلة عن المنظمة الأم أو تحت مراقبتها وسيطرتها. وقد ذكر الدكتور منصور العريفي في كتابه الإدارة الاستراتيجية (العريفي، 2014، ص28) إلى أن للاستراتيجية في المنظمات الكبيرة عدة مستويات:

**استراتيجية على مستوى المنظمة:** تركز على أنشطة المنظمة كلها وكافة قطاعات الأعمال فيها وتكون على المدى الطويل ومن اختصاص الإدارة العليا. وتسعى الاستراتيجية على مستوى المنظمة إلى تحديد الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة في المستقبل (Glueck, 1980) وأهم هذه الاستراتيجيات: استراتيجية النمو، استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانكماش (Rue & Holland, 1989).

**استراتيجية على مستوى قطاع الأعمال:** تركز على أحد قطاعات الأعمال بالشركة وكيفية تطوير هذا القطاع وتحقيق الميزة التنافسية له. علماً أن هناك عدة استراتيجيات يمكن أن تتبع على مستوى وحدات الأعمال وهي: استراتيجية خفض التكلفة، استراتيجية تمييز المنتجات، استراتيجية التركيز (Porter, 1980) **استراتيجية على المستوى الوظيفي:** تركز على خلق ميزة تنافسية لكل وظيفة من وظائف الشركة (تسويق، موارد بشرية، إنتاج ..) من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والتطوير والاستجابة لحاجات العملاء على مستوى

كل وظيفة. وإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية كإحدى استراتيجيات الشركة على مستوى الوظيفة هي ما يهمننا في بحثنا هذا.

## 2 5 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

إن التوجه الاستراتيجي الحديث للموارد البشرية ينطوي على تحويل الأفراد في المنظمات الى مورد بشري يمكن استغلاله لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب قيام المنظمات بتغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية الى ممارسات استراتيجية، ذلك لأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) تهتم بالمساهمات التي تقدمها استراتيجيات الموارد البشرية للفاعلية التنظيمية. لذا، فإن أفضل طريقة لفهم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي بمقارنتها بإدارة الموارد البشرية. حيث تركز إدارة الموارد البشرية (HRM) مثلاً على توظيف أفضل الموظفين وتزويدهم بالتعويضات والمزايا والتدريب والتطوير الذي يحتاجون إليه لتحقيق النجاح داخل المؤسسة، بالمقابل، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تأخذ هذه المسؤوليات خطوة إلى الأمام من خلال مواءمتها مع أهداف الإدارات الأخرى والأهداف التنظيمية الشاملة. وبما يضمن أن جميع أهدافها تتماشى مع رسالة ورؤية وقيم وأهداف المنظمة التي هي جزء منها، وهذا بدوره يعطي فرصة أكبر للنجاح التنظيمي من خلال تحقيق ثلاث عوامل أساسية وهي: أداء مميز، التزام عالي، ومشاركة عالية. (أرتيمة وآخرون، 2020).

وقد أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب اليوم دوراً هاماً وحاسماً في تحقيق غاية الشركة وأهدافها وتحسين أداءها وتعزيز ميزتها التنافسية، وذلك من خلال ربط أهداف وأنشطة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للشركة، والتركيز على برامج الموارد البشرية ذات الأهداف طويلة الأجل، بدلاً من التركيز فقط على القضايا الداخلية للموارد البشرية.

ووضع الباحثون العديد من التعاريف لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث يبين Dessler أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية ما هي إلا العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المنظمة من أجل زيادة مرونتها وأدائها. (Dessler, 2012)

وقد عرفها Miles & Snow على أنها " نظام من أنشطة الموارد البشرية والذي يرتبط بمتطلبات استراتيجية المنظمة" (Miles & Snow, 1984). كما تم تعريفها بأنها العملية المتعلقة بوضع أهداف الموارد البشرية ومن ثم تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف. (PolICASTRO, 2003) بالإضافة إلى تعريفها بأنها "تصميم وتطبيق مجموعة من الأنشطة والإجراءات والسياسات المتوافقة للتأكد من أن المورد البشري في المنظمة يساهم في تحقيق أهدافها" (Huselid, 1997).

ومن هنا نجد بأنه أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيتها الخاصة من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والتي تضعها انطلاقةً من الاستراتيجية الكلية للشركة كما يلي:

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- الرسالة أو الغاية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في الشركة.
- الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتعليم وتنمية وتدريب ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- المعايير والتقييمات التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

## 2.6 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في مجالات

العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات الشركة. وينبثق عنها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وقد اختلف الباحثون في عدد الاستراتيجيات المكونة لاستراتيجية الموارد البشرية ولكن الباحث في هذا البحث تطرق إلى بعض الاستراتيجيات الأساسية والمتعارف على تطبيقها من قبل إدارات الموارد البشرية في العديد من الشركات السورية، حيث أن العديد من الاستراتيجيات الأخرى لا تزال غائبة عن إدارتنا، كون البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لا يزال حديث العهد في بلدنا بالإضافة إلى افتقار إدارتنا إلى الموظفين الخبراء المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية.

## 2\_6\_1 استراتيجية تحليل العمل وتصميمه:

تتضمن تحديد المنظمة أو وحدة الأعمال للمسؤوليات التي تتضمنها الأعمال، وتحديد المهارات والمعارف والخبرات التي يجب ان تتوفر في شاغلها وبما يتناسب مع محتوى استراتيجية الأعمال. وتحليل العمل أو الوظيفة يعني عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن الأعمال أو الوظائف، بينما يتعامل تصميم الوظيفة مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. (Noe,1994)

## 2\_6\_2 استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقدير حاجة المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية في المستقبل من حيث أعدادها ونوعياتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، وينطوي تخطيط الموارد البشرية على جزأين أساسيين هما:

تحليل أهداف المنظمة: تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتقييمها، حيث إن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

تحليل الطلب: ويتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تنحدر أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها. ويوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية-: ما هو عدد الموارد البشرية المطلوبة ونوعها؟ -كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية؟ -متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ -أين توظف هذه الموارد؟ (موسى، الصرايرة، 2020).

### 2\_6\_3 استراتيجية التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة (ماهر، 2014)، من خلال البحث عن أفضل المواهب المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، سواء من داخل الشركة أو خارجها واختيار أفضلهم من حيث المؤهلات العلمية والعملية، وتعيينهم في الأماكن التي توافق قدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم بالإضافة الى اتخاذ الإجراءات اللازمة لإدماج الافراد الجدد في بيئة العمل. (Decenzo and Robbins, 1999)

### 2\_6\_4 استراتيجية تنمية الموارد البشرية (التدريب، تطوير المسار المهني):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته ومعارفه وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات الضرورية لتحسين أدائه ورفع كفاءته (Arnold, 2010). وبالتالي مساعدته على التقدم والتطور من خلال سلسلة من المراحل وبما يمكنه من رسم وتطوير مساره المهني. ومن جهة أخرى فإن هذه الاستراتيجية تسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمات لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة بحيث ينعكس أثرها على نشاط ونتائج أعمال هذه المنظمات على المدى القصير والبعيد. (سبرينة، 2015).

يضاف إلى ذلك بأن نظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب اختلفت كثير عما كان في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: التعلم، التدريب، والتنمية



وتلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه إلى لحظة تقاعده أو تركه العمل في المنظمة (عقيلي، 2005).

## 2\_6\_5 استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:

تهدف هذه الاستراتيجية للتأكد من أن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المنظمة. وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات كل العمال التي ساهمت في إنجاح المنظمة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء الفرد خلال فترات زمنية محددة مع الأداء المطلوب. وبالتالي يتم وضع نظام تعويضات ومزايا شامل لتحفيز الأداء المتميز وأن يتم تطبيقه وفق أسس سليمة وعادلة (حريم، 2013) ويطلق تقييم الأداء على عملية قياس وتقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر أو خلال فترة ماضية ومقارنته مع معايير الأداء القياسية التي وضعت للموظف وتم اطلاقه عليها في الوصف الوظيفي. ويستخدم هذا التقييم في تصحيح الأخطاء وتطوير الموظف وتحديد مساره الوظيفي وتحديد امتيازات الموظف المالية والترقية وغيرها. (أرتيمة وآخرون، مرجع سابق، 2020) إن خطوات تقييم أداء العاملين تبدأ من وضع معايير قياسية للعمل والأداء وتوضيح المطلوب من الموظف ثم تقييم الأداء الفعلي للموظف ومقارنته مع معايير الأداء القياسية وعادة تستخدم نماذج خاصة للتقييم، وأخيراً إعطاء الموظف تغذية راجعة ومعلومات عن نتائج تقييمه لمساعدته في تلافي السلبيات أو الاستمرار وتحسين أداءه المتفوق (Dessler, 2017)

## 2\_6\_6 استراتيجية التعويضات والمكافآت:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تصميم هيكل للرواتب والأجور والمنافع يتسم بالعدل والتكافؤ داخل المنظمة وبالمنافسة خارجها (جودة، 2010) وبما يساهم في عملية الاستقطاب والاحتفاظ بالموهب، وتحفيز الأفراد على تحسين الأداء وزرع الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها. وتختلف الاستراتيجيات المطبقة من قبل المنظمات في هذا المجال تبعاً للاستراتيجية الكلية للمنظمة، ففي حال كانت المنظمة ترغب بالتوسع واستقطاب المواهب والاحتفاظ بموظفيها، فإنها تسعى إلى تطبيق استراتيجية تعويضات ومكافآت أعلى من السوق، وعلى العكس

تماماً، ففي حال رغبة المنظمة بتقليص حجم عمالتها بسبب الانسحاب التدريجي من السوق أو بسبب تخفيض نفقاتها، فإنها تقوم بتطبيق استراتيجية تعويضات ومكافآت أقل من المعدل السائد في السوق.

## 2\_6\_7 استراتيجية تمكين العاملين:

تهدف استراتيجية التمكين إلى إعطاء الموظفين القوة والحرية والمعرفة والمهارات لصناعة القرارات بفاعلية، والهدف من التمكين هو اتخاذ القرارات من خلال إعطاء الموظف الصلاحية في صنعها، وهذا بدوره يدفع الموظف الى استخدام مهاراته لتحقيق القيمة لأنه بالنهاية سيتحمل مسؤولية القرار. وقد أصبح التمكين يشكل قضية هامة للمنظمات المعاصرة، فالتمكين له تأثير مباشر على سلوك العاملين في المنظمات خصوصا وأن الموظف يتلقى الدعم والتشجيع الحقيقي وبالتالي الحرية في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف. حيث أن المنظمات تعلم أنه يعمل على تحفيز الأفراد للسعي وراء التميز في أداء أعمالهم وهذا يدفعهم الى تطوير مهاراتهم ومعارفهم، وكذلك رفع قدراتهم على بناء فرق العمل والشعور أكثر بأهمية المكافأة والتقدير، والقدرة على التواصل الفعال، إضافة الى المرونة في التعامل مع مشاكل العمل اليومية والقدرة على فهم وإدراك لرؤية أهداف المنظمة الاستراتيجية. واعتبر (بو بكر، 2016) أن أهمية التمكين بالنسبة للعاملين تكمن في زيادة ولاء الفرد للمنظمة، وزيادة السيطرة على المهام اليومية، وزيادة الثقة بالنفس لدى العمال، وخلق فرص العمل، والحصول على معارف ومهارات جديدة، وزيادة الشعور بالرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية للعاملين، وتنمي الشعور بالمسؤولية لديهم.

## 2\_6\_8 استراتيجية الإحلال/التعاقب الوظيفي:

الإحلال الوظيفي عملية منظمة تهدف إلى استمرارية القيادة في الوظائف الرئيسية المستهدفة في المنظمات من خلال تطوير كفاءات الأفراد الحالية بما يتناسب مع الكفاءات المطلوبة مستقبلاً والحفاظ عليها وذلك لدعم الإدارات في أداء اختصاصاتها وأدوارها الأساسية بفاعلية ونجاح. وتهدف استراتيجية الإحلال الوظيفي إلى:

- ❖ تحقيق النمو على المدى الطويل: حيث يساعد الإحلال الوظيفي على وضع الموارد البشرية المناسبة بالوقت المناسب لشغل الوظائف المناسبة وبما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ❖ ضمان كفاءة البدلاء وجاهزيتهم عند الحاجة: حيث يتم تحديد قدرات وكفاءات الموظفين البدلاء المحتملين للانتقال إلى الوظائف القيادية عند الحاجة.
- ❖ استمرارية الأداء المؤسسي: حيث إن عملية تخطيط الاحلال الوظيفي تقلل من مخاطر فقدان أحد الموظفين الرئيسيين في المنظمة لسبب ما وتضمن استمرارية الأداء في المنظمة بنفس الكفاءة.
- ❖ دراسة مستوى الموارد البشرية المتاحة: حيث أن دراسة عملية التخطيط للإحلال الوظيفي يعطي صورة عامة عن وضع الموارد البشرية المتاحة حالياً من حيث الجاهزية ومدى توفر الكفاءات والقدرات.
- ❖ تحفيز الموظفين: يؤدي التخطيط الفعال للإحلال الوظيفي إلى تحفيز الموظفين، إذ يشعر المرشحون المحتملون من ذوي القدرات العالية بأهمية الاستثمار الذي تقوم به الإدارة في رعايتهم وتأهيلهم وإعدادهم للأداء بشكل أفضل. كما ان هذا التوجه يقدم تحفيز غير مباشر لبقية الموظفين أيضاً لتحسين ادائهم ليكونوا جزءاً من نخبة الكفاءات. (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019)

## 2\_6\_9 استراتيجية تحقيق الرضا الوظيفي:

إن تحقيق الرضا الوظيفي في أية منظمة يعتبر من الأمور الهامة التي تنعكس آثاره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي وانخفاض معدل التغيب عن العمل وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة. وأهم العوامل التي تؤثر على رضا العاملين هي الرواتب والتعويضات والمكافآت ومدى العدالة في توزيعها، بالإضافة إلى دور بيئة العمل ومدى إسهامها في تحقيق الاستقرار النفسي للموظف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً على أداءه، بالإضافة إلى اقتناع الموظف بأهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة ورضاه عن أداءه وبأنه في المكان الذي يناسب قدراته وخبراته، وهنا يأتي دور إدارة

الموارد البشرية في وضع الخطط الفعالة التي تضمن تحقيق رضا الموظفين وبما يساهم بالاحتفاظ بهم وتحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات الأساسية المذكورة أعلاه، تعتمد المنظمات الكبرى على استراتيجيات أخرى مثل الصحة والسلامة المهنية، جودة الحياة الوظيفية، الاحتفاظ، الجودة الشاملة، الأمان الوظيفي وغيرها من الاستراتيجيات الهامة، التي لاحظت تطبيقها في بعض الشركات السورية ولكن بشكل بسيط ومحدود.

## 2\_7 أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن نجاح الشركات والمنظمات يعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، وحيث أن الموارد المادية والتكنولوجية والمعدات قد يكون من السهل تقليدها من الآخرين (الطعان، 2010، ص 206) ولكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، (Brown & Stewart, 2009) فالمنتجات والتكنولوجيا وحماية الأسواق وغيرها، كلها يمكن إن تحقق التنافس، ولكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها. وبهذا تمثل الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مهماً من موارد الشركات والمنظمات والذي يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها (الطائي واخرون، 2006). وقد أصبح من الضروري أن ينظر اليوم إلى الموارد البشرية على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Jackson & Mathis, 2003). ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها. (Caliskan, 2010) كما يمكننا القول بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم المهارات والمعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للاستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ (سامي، 2007). وفي ضوء ذلك نجد أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تستمد أهميتها من المزايا التالية: (ماهر، 2014، ص 86).

- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية وتوجيهها بما يضمن تحقيق أهداف الشركة، ويعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها.
- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للشركة، وتبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.
- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات الشركة.
- ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة الشركة.

## 2 8 الترابط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الشركة

يوجد أربعة أنواع رئيسية من الترابط التي قد تنشأ بين استراتيجية الشركة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية نبيها فيما يلي: (زايد، 2003)

- **الانفصال:** حيث يوجد انفصلاً تاماً تقريباً بين استراتيجية الشركة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالإدارة المركزية ترسم لوحدها عناصر التوجه الاستراتيجي أي لا يوجد أي دخل لإدارة الموارد البشرية في ذلك، إذ تقوم بالأنشطة اليومية الروتينية. ويطلق على هذا النوع بالارتباط الإداري. حيث أن هذه الصورة النمطية من العلاقة كانت موجودة قبل حوالي عشرين سنة، ولا تزال موجودة إلى غاية اليوم وخاصة في المؤسسات الصغيرة.
  - **التوافق:** في هذا النوع من الترابط تقوم الإدارة العليا في الشركة بإعداد الخطة الاستراتيجية، ومن ثم تقوم بإبلاغها لإدارة الموارد البشرية لتقوم هذه الأخيرة بالتنسيق معها من خلال إعداد مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها.
  - **التبادل أو التفاعل:** في هذا النوع يوجد هناك مشاركة لإدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وذلك وفقاً للمراحل التالية:
- ❖ يتم إعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الاستراتيجية المتاحة.

❖ تعمل إدارة الموارد البشرية على دراسة كل البدائل ثم عرض النتائج التي تم التوصل إليها على الإدارة الاستراتيجية العليا.

❖ القرار النهائي يرجع للإدارة الاستراتيجية العليا وبعد اتخاذ البديل المناسب، يتم علم إدارة الموارد البشرية به لتتخذ البرامج والإجراءات المناسبة الكفيلة بتحقيق البديل.

▪ **الارتباط الكلي أو الشمولي:** يمثل هذا النوع أعلى درجات الارتباط والمشاركة إذ تصبح إدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً في اتخاذ القرار، وتصبح جزء من الإدارة العليا وهذا يعني القيام بعملية دمج لأنشطة إدارة الموارد البشرية ضمن الأنشطة الاستراتيجية للشركة، وهذه هي حقيقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويطلق عليه بالارتباط التكاملية.

## 2 9 أهم التحديات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجياتها العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الحالية، والتي يستطيع أن يذكر الباحث بعضها من خلال تجربته العملية في إدارة الموارد البشرية:

▪ **الاحتفاظ الوظيفي:** حيث أن معدل الدوران الوظيفي ازداد بشكل ملحوظ خلال السنوات الماضية نتيجة الأزمة وهجرة أعداد كبيرة من أصحاب الخبرات والكفاءات. أو بسبب اللجوء للعمل في قطاعات أخرى مثل المنظمات لتحسين مستوى المعيشة. وبالتالي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحديات كبيرة في سبيل الاحتفاظ بالموظفين منها العمل على تقديم دراسات علمية وموضوعية عن مستوى الرواتب في القطاع المصرفي والواقع المعيشي للموظفين وبالتالي تقديم مقترحات من شأنها دعم المستوى المعيشي للموظفين بما يتلاءم واستراتيجية البنك المالية. إضافة إلى الاهتمام بالجانب المعرفي للموظفين من خلال رفدهم للمشاركة في دورات تدريبية تنمي من قدراتهم وتدعم مساهمهم الوظيفي، علاوة على الدعم النفسي الكامل للموظف من خلال تخصيص وقت كامل للاستماع والاصغاء للموظفين لمناقشة مشاكلهم ضمن بيئة العمل، والعمل على حلها وتذليل الصعوبات التي تواجههم. وبالتالي منح الموظفين الإحساس بالأمان ضمن بيئة العمل واهتمام الإدارة بهم ومشاركتها لمشاكلهم وتقيد الدعم الدائم.

- **الرضا الوظيفي:** حيث أن معدل الرضا الوظيفي منخفض في معظم الشركات وخاصة لجهة الأجور والتعويضات والمزايا الممنوحة لهم ونتيجة عدم مواكبتها لارتفاع أسعار السوق بالدرجة ذاتها، بالإضافة إلى عدم الرضا عن بيئة العمل ذاتها في بعض الأحيان.
- **استقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات:** حيث أن معظم المرشحين للوظائف أصبحوا من الفئات الشابة والمتخرجة حديثاً من الجامعات والتي لم تصقل مهاراتها وخبراتها بعد، مما يستدعي تكريس جهد ووقت إضافي في عملية الاختيار وإعداد نماذج أسئلة القبول بما ينسجم وإمكانات الموظفين الجدد ومتطلبات عملية التوظيف إضافة إلى بذل جهد أكبر من قبل إدارة الموارد البشرية في التدريب والتعلم الموظفين الجدد لتمكينهم من الاندماج في بيئة العمل الجديدة.
- **الميزة التنافسية وجودة الخدمات:** إن تقديم أفضل الخدمات وتميز الأداء بما يحقق الميزة التنافسية للشركات في ظل المنافسة السوقية يستدعي من إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، والتركيز على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال تنمية المهارات الوظيفية الجيدة وتنمية فرق العمل وتطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.

## 2\_10 خطوات إعداد وصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن خطوات تكوين استراتيجية الموارد البشرية تتشابه إلى حد كبير مع خطوات بناء استراتيجية الشركة، وهي تتألف من المراحل الرئيسية التالية: (كورتل، 2012)

### **2\_10\_1 دراسة وتحديد متطلبات رسالة الشركة وأهدافها:**

تقتضي عملية تكوين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة الشركة وما تحويه من قيم باعتبارها الضابط العام لجميع أنشطتها، حيث أن الإدارات جميعها تضع استراتيجياتها في خدمة الرؤية والرسالة الكلية للشركة التي تعتبر الغاية الكلية بعيدة المدى التي يسعى جميع الموظفين إلى تحقيقها. وفي ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية والمشتقة أصلاً من رسالة الشركة. ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، لا بد أن تتوافر

فيها خصائص محددة مثل الوضوح، وحسن الصياغة، وتحديد المضمون المباشر، والواقعية. وعلى سبيل المثال يمكن صياغة رسالة ادارة الموارد البشرية في شركة معينة كما يلي: " التأكيد على استثمار طاقات العاملين وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل الشركة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم". (السالم، صالح، 2006، ص45). ولكي نبني إدارة فعالة للموارد البشرية لابد ان يعرف جميع المسؤولين في المنظمة رسالة واستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة. (البطاينه، مرجع سابق، 2016).

## 2\_10\_2 تحليل البيئات المحيطة:

إن الخطوة الأولى من خطوات بناء تكوين استراتيجية الموارد البشرية تبدأ بدراسة كافة العوامل والقوى التي تقع داخل بيئة عمل الشركة وخارجها من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لدى الشركة بالإضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة بها (ياسين، مرجع سابق، 2002).

### ○ تحليل البيئة الداخلية:

يهدف هذا التحليل الى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدراتها على تلبية انجاز استراتيجية الشركة ورسالتها المستقبلية. وتضم البيئة الداخلية ما يلي:

- ❖ الأفراد (الموارد البشرية) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- ❖ الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- ❖ المعدات والتجهيزات والموارد المادية (الأموال) التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- ❖ النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال.
- ❖ التقنية السائدة في الشركة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- ❖ المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- ❖ العلاقات الإنسانية بين أفراد الشركة وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع).



❖ العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف الشركة كما يعبر عنها "الهيكل التنظيمي" (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

❖ الثقافة التنظيمية التي تميز الشركة عن غيرها والتي هي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في الشركة، والتي تمثل جميع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة الشركة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والجودة في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية.

#### ○ تحليل البيئة الخارجية:

يهدف هذا التحليل إلى التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر هذه البيئة ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في عناصرها والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيبها من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. وتضم البيئة الخارجية كل ما يحيط بالشركة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق أهدافها.

#### ويترتب على عملية تحليل البيئات:

- تعرف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الفرص المتاحة (وجود موارد بشرية مؤهلة وغير مستغلة) أو التي يمكن استغلالها أو استثمارها في الإبداع والابتكار عند تطوير منتجات الشركة.

- تعرف إدارة الموارد البشرية على المخاطر أو التهديدات القائمة أو المتوقعة مثل وجود نقص في بعض التخصصات أو معدل دوران عالي بموارد الشركة البشرية. (أحمد: 2009، ص: 36).
- تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.

## 2\_10\_3 تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

بعد الانتهاء من عملية التحليل البيئي، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع استراتيجيتها بشكل يخدم الأهداف الاستراتيجية للشركة ويتكامل مع استراتيجيات الأقسام الأخرى. حيث إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في الشركة، أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

## 2\_10\_4 صياغة وتكوين استراتيجية الموارد البشرية وتطويرها

بالاعتماد على توجيهات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات كاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين، بشكل متكامل مع وجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للشركة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة. (درّة، الصباغ، 2010).

كما أن تحديد هذه الاستراتيجيات يساعد في بناء الخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية. فإذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة. كما ستعمل على تصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل شيء جديد ومتطور. وكذلك اعداد برامج جديدة للتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة لزيادة مستويات دافعية العاملين نحو الإبداع والتميز. (السالم، 2009، ص107)

## 2\_10\_5 تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتطلب تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية رسم الخطط وتصميم البرامج ووضع الموازنات وتخصيص الموارد والتوقيت المحدد للأداء من أجل ترجمة تلك الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ. حيث أن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على كفاءة الإدارة التي يعهد إليها بذلك. مع العلم بأنه توجد خمسة متغيرات أساسية تؤثر في نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي: تصميم المهام والوظائف، اختيار وتدريب وتنمية العاملين، نظام المكافآت، الهيكل التنظيمي، نوعيات ونظم المعلومات. (البطايينه، مرجع سابق، 2016).

وهنا لا بد لنا من التركيز على نقطة هامة مفادها أن عملية تنفيذ الاستراتيجية تحتاج إلى مرونة، أي إدخال تغييرات على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذه التغييرات تعتبر بمثابة استجابة لما يحدث في البيئتين من مستجدات علما أنه يوجد نوعين من الاستجابة:

- **الاستجابة المسبقة (Proactive Respond):** حيث تكون الاستجابة قبل وقوع الحدث أو التغيير. أي التنبؤ به والاستعداد له قبل حدوثه.

- **استجابة رد الفعل (Reactive Respond):** وتكون الاستجابة في هذه الحالة بعد وقوع الحدث أي انتظار وقوعه ومن ثم تأتي الاستجابة. (التزه وآخرون، 2012، ص 444).

وبرأي الباحث فإن النوع الأول من الاستجابة أكثر فاعلية من النوع الثاني.

## 2\_10\_6 تقييم فاعلية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

هي المرحلة الأخيرة من مراحل تكوين الاستراتيجية، حيث إن المعيار الأساسي الذي يتم على أساسه تقييم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، من خلال خلق رضا لدى الموارد البشرية في العمل، وسعادتها وتحقيق اندماجها في الشركة وولائها والتزامها لها، وقد سمي هذا المعيار بدائرة الاندماج والالتزام التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها أن العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه، وبالتالي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة على المدى البعيد. حيث تتصف مكونات دائرة الاندماج والالتزام المذكورة أعلاه بأن العلاقة القائمة بينها علاقة طردية، فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة كلما سهلت عملية تدريبها وتطويرها وكان مستوى أدائها أعلى، وكلما نجحت في تحفيزها

زاد مستوى رضاها وتعاونها وولائها والتزامها واندماجها بالشركة. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفاعلية في الأداء التنظيمي البشري، وارتفاع مستوى رضا عملاء الشركة وسعادتهم وبالتالي زيادة حصتها السوقية وفرص استمرارها وبقاؤها. (التزه وآخرون، مرجع سابق، 2012، ص 446).

## 7\_10\_2 تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

من أهم السمات التي تتميز بها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أنها متكاملة. حيث تتكامل بشكل عام عمودياً مع استراتيجية كافة الإدارات والوظائف من أجل تحقيق الاستراتيجية الكلية للشركة، وأفقياً مع بعضها البعض. وهنا يمكننا القول بأن لهذا التكامل جانبان اثنان هما: (التزه وآخرون، مرجع سابق، 2012، ص 437).

- ❖ **تكامل أفقي (داخلي):** يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف وممارسات تتكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة استراتيجية الشركة، وهيكلها التنظيمي، وإنجازاتها.
- ❖ **تكامل رأسي (خارجي):** ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في مواجهة تحديات البيئة الخارجية. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو استراتيجية الشركة، التي تشمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف الشركة، ورسالتها.

## خاتمة

بناءً على ما تقدم يمكننا القول بأن وضع أفضل الخطط الاستراتيجية وتنفيذها لا يمكن أن يتحقق دون وجود المورد البشري الذي يمتلك الرؤية والقدرة على وضع السياسات والاجراءات وصياغة الخطط وتطبيقها بنجاح. كما إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوافق وتتكامل مع الاستراتيجية الكلية للشركة من حيث الرسالة والغايات والأهداف وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل الشركة وذلك لتجنب التضارب أو الاختلاف والخروج عن مسار الاستراتيجية الكلية للشركة.

ويضاف إلى ذلك بأنه وفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي (المواءمة الاستراتيجية) فإن أي تغيير في استراتيجية الشركة يستلزم اجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بحيث يتم الحفاظ على التوافق والتكامل والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية الشركة حيث أن استقرار الموارد البشرية يعتمد بالأساس على استقرار استراتيجية الشركة.

### 3\_ الفصل الثالث :القسم العملي للدراسة

#### 3\_1 التعريف بنك بيلوس سورية:

بنك بيلوس سورية هو شركة مساهمة مغلقة عامة تأسست في 20 تشرين الأول لعام 2005 بموجب قانون المصارف رقم 28 لعام 2001، ليكون البنك السادس الذي يبتدىء خدماته البنكية في السوق السورية.

يبلغ رأسمال البنك 6.120.000.000 ل.س مقسمة على 61.200.000 سهم بقيمة اسمية 100 ليرة سورية للسهم الواحد. حيث يساهم بنك بيلوس لبنان ش.م.ل بنسبة 59.87% من رأسمال البنك. وإن أسهم البنك مدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية.

يقدم بنك بيلوس سورية خدمات مصرفية متعددة (تسهيلات ائتمانية وقروض التجزئة، بالإضافة إلى خدمات مصرفية عامة من حسابات جارية، ودائع لأجل، إصدار وتحصيل شيكات، اعتمادات مستندية، بوالص شحن، إصدار كفالات)، وذلك من خلال مركزه الرئيسي في دمشق وعبر شبكة من الفروع التي تغطي المدن الكبرى كما يلي:

❖ دمشق: ثلاثة فروع

❖ السويداء

❖ حلب

❖ حمص

❖ حماه

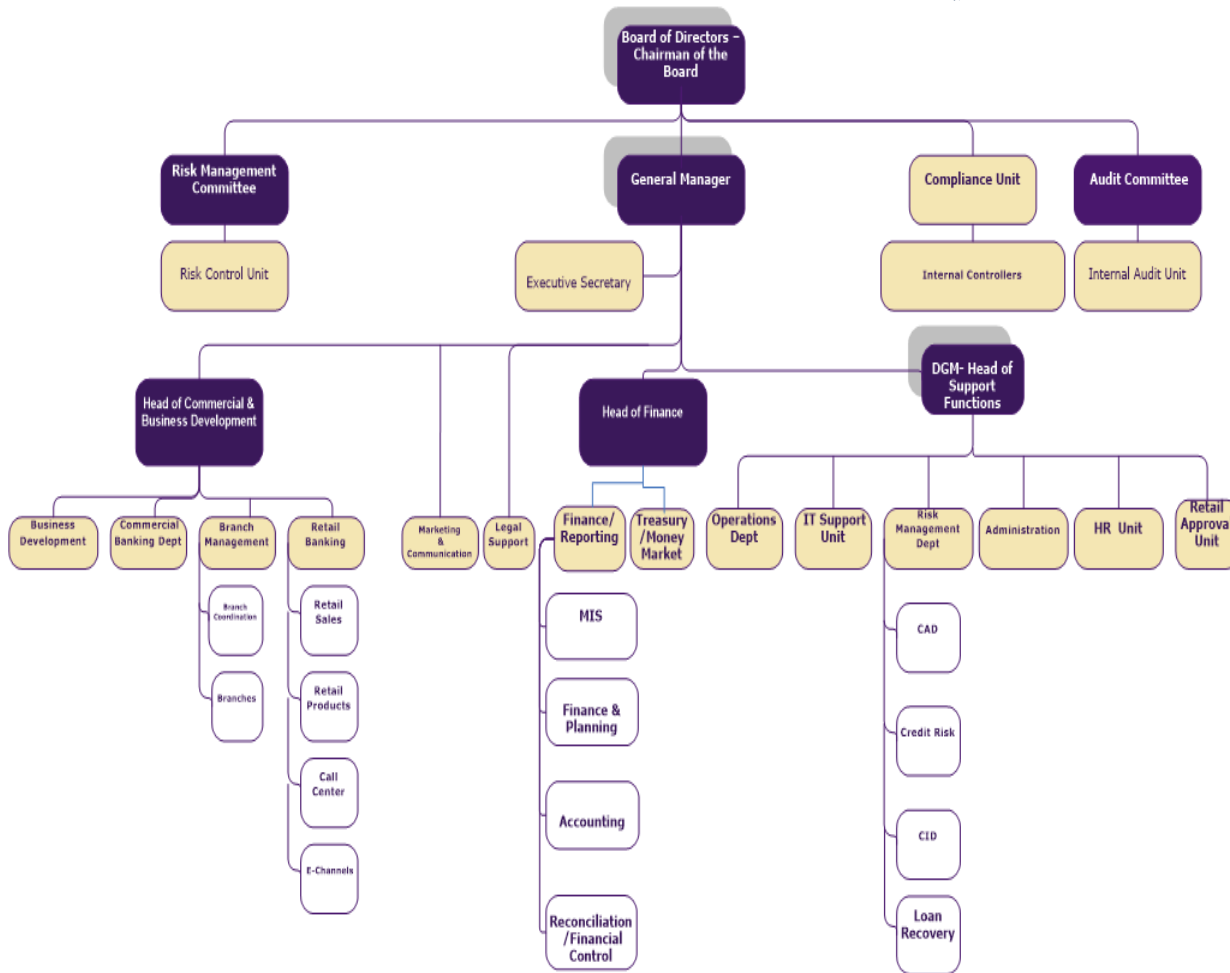
❖ اللاذقية

❖ طرطوس

بلغ العدد الإجمالي لموظفي البنك 260 موظفاً بتاريخ 31 كانون الأول 2021، منهم 10% حاصلين على درجة الماجستير، 71% حاصلين على شهادة جامعية، 9% حاصلين على شهادة معهد متوسط، 5% حاصلين على الثانوية العامة، 5% ما دون الثانوية العامة.

تقع مسؤولية إدارة البنك بشكل رئيسي على مجلس الإدارة، الذي يعمل على الالتزام بدليل الحوكمة، وبما يتوافق مع بيئة العمل المصرفية في سورية، والأطر التشريعية والقانونية الناظمة لأعمال البنك. وينبثق عن مجلس إدارة البنك أربع لجان تساعد بالقيام بواجباته على أكمل وجه ولتأكيد الالتزام بدليل الحوكمة، وهذه اللجان هي: لجنة التدقيق - لجنة المخاطر - لجنة الحوكمة - لجنة الترشيحات والمكافآت.

### 2\_3 الهيكل التنظيمي للمصرف:



يهتم بنك بيبيلوس سورية بعملائه ويرغب في مساعدتهم كي يديروا أموالهم بشكل أفضل. ولذا فقد كان سعيه الدائم هو من أجل توفير خدمات شاملة، وتقديم دعماً ذو مستوى مميز لهم، ولموظفيه مسيرة مهنية متميزة ترضي طموحهم، وللمجتمعات حيث يعمل منافع اقتصادية مهمة.

السعي المستمر لفهم أهم احتياجات العملاء هو في صميم عمل البنك وهو الهدف الذي يسعى دائماً لتحقيقه. هذا ويحرص بنك بيبيلوس في تقديم خدماته على الالتزام الدائم بقيمه المتمثلة في:

- النزاهة
- الأداء العالي
- التركيز على العملاء
- العمل الجماعي

### 3\_3 الخطة المستقبلية لبنك بيبيلوس سورية وخطة إدارة الموارد البشرية

وفقاً للتقرير السنوي للعام 2020 لبنك بيبيلوس سورية فقد تم تحديد الخطة المستقبلية للبنك بما يلي:

- متابعة العمل وفق خطة محافظة مع التحضير للمرحلة القادمة بنظام مصرفي جديد يواكب متطلبات السوق السورية ويقدم أفضل الخدمات والمنتجات البنكية للعملاء.
- الاستمرار بتدريب موظفي البنك ورفع المستوى المعرفي لهم وخاصة فيما يتعلق بتطبيق المعايير الدولية.
- محاولة تغطية مناطق جديدة من حيث انتشار الفروع وتقديم الخدمات.

انطلاقاً من أهداف وخطط المصرف السنوية والمستقبلية، فإن إدارة الموارد البشرية تضع خطتها الاستراتيجية التي تتكامل مع استراتيجية المصرف لتحقيق أهدافه. وباعتبار أن الباحث هو أحد موظفي إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس سورية، وحيث أنه على علم ودراية باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة، ومدى تكاملها مع الاستراتيجية الكلية للبنك، فإنه يؤكد بأن جميع استراتيجيات الموارد البشرية التي تم ذكرها في الجانب النظري مطبقة إلى حد كبير في البنك ويتم تنفيذها من قبل أربع وحدات تتبع لمدير إدارة الموارد البشرية وهي:

- **وحدة التخطيط والتوظيف:** تهتم هذه الوحدة بتخطيط وتحليل وتنفيذ كامل مراحل التوظيف والاستقطاب بدءاً من تحليل الاحتياجات التوظيفية ووضع خطة استراتيجية للتوظيف بما ينسجم مع استراتيجية البنك، ومتابعة إجراءات التوظيف منذ مرحلة اختبار المرشحين المحتملين وحتى تعيينهم



بالإضافة إلى العديد من المهام الأخرى من إعداد أسئلة الاختبار، إضافة إلى التواصل مع الجامعات ومعارض التوظيف بهدف إغناء مصادر التوظيف وتوفير فرص عمل لطلاب الجامعات المتميزين... الخ.

■ **وحدة إدارة المواهب:** تهتم هذه الوحدة بوضع استراتيجية تنمية الموارد البشرية وتطويرها بما يتناسب مع أهداف البنك واستراتيجيته، وذلك من خلال تحليل احتياجات الموظفين التدريبية ووضع أفضل البرامج التدريبية التي ترتقي بمهارات الموظفين ومعلوماتهم وتوجه سلوكهم، بالإضافة إلى مراقبة عملية تقييم الأداء ومساعدة الموظفين في تحديد مساراتهم المهنية، ووضع خطة تدريب فردية للمدراء المحتملين والبدلاء وفق خطة الإحلال بما يساهم في تطورهم وتبؤهم المراكز المطلوبة عند الحاجة، إضافة إلى وضع خطة لتمكين الموظفين وتوسيع خبراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع أهداف المصرف، وغير ذلك من المهام من التواصل مع شركات التدريب ووضع ميزانية التدريب السنوية.

■ **وحدة الأجور والتعويضات:** تهتم هذه الوحدة بدراسة الأجور في القطاع المصرفي، وبوضع استراتيجية أجور وتعويضات ومكافآت مناسبة تساهم في استقطاب المواهب وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وبما يساهم في تحقيق رضا الموظفين. بالإضافة إلى إعداد الزيادات السنوية وتسجيل الموظفين الجدد بالتأمينات الاجتماعية ومتابعة إجراءات انفكاك الموظفين المستقلين من التأمينات الاجتماعية... الخ.

■ **وحدة شؤون الموظفين:** تهتم هذه الوحدة بمتابعة التزام الموظفين بساعات الدوام الرسمية، وبمراقبة سلوك الموظفين ومدى التزامهم بسياسات المظهر الخارجي واللباس المهني كما تهتم بموضوع إجازات الموظفين، والتأمين الصحي، وب حفظ ملفاتهم بعد التأكد من استكمال كافة المستندات المطلوبة، وغيرها من المهام التي تتعلق بإصدار التعاميم للموظفين وإعداد التقارير الدورية الداخلية والخارجية... الخ.

وترفع إدارة الموارد البشرية كافة القرارات والإجراءات الهامة إلى لجنة الموارد البشرية التي تتكون من الإدارة العليا في البنك بالإضافة إلى مدير إدارة الموارد البشرية، وتعد لجنة الموارد البشرية من أهم اللجان في البنك

ولها ميثاق خاص بها وتتركز مهمتها على التأكد من أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسياساتها وإجراءاتها وأنشطتها تتماشى مع استراتيجية البنك ورسالته وأهدافه.

### 3 4 مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من (60) موظف من العاملين في بنك بيبيلوس سورية، وتم اختيارهم من فئة المدراء في الإدارات والفروع ونوابهم والموظفين الرئيسيين. حيث قام الباحث بتصميم استبيان يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي وتوزيعها على أفراد العينة في البنك وذلك لمعرفة آراءهم حول تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية البنك الكلية. وقد تم استرداد (53) استبيان صالح للتحليل. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في القيام بتحليل إجابات أفراد العينة. يقوم مقياس ليكرت الخماسي على توزيع الإجابات بين القيمة (1) والقيمة (5) كما يلي:

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
العبارة	5	4	3	2	1

وقد تم تقسيم المجالات إلى ما يلي:

1 – 1,8 لا أوافق بشدة

1,81 – 2,6 لا موافق

2,61 – 3,4 محايد

3,41 – 4,2 أوافق

4,21 – 5 أوافق بشدة

### 3\_5 أدوات جمع البيانات

تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه على فئة المدراء في الإدارات والفروع ونوابهم والموظفين الرئيسيين في بنك بيلوس سورية، بالإضافة إلى الاطلاع على بعض الوثائق الرسمية لاستكمال بيانات الدراسة. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) كوسيلة إحصائية لمعالجة تلك البيانات.

### 3\_6 محاور الاستبيان:

تألفت محاور الاستبيان من محورين وهما:

**محور الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس سورية.**

**محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.**

يتألف محور الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس سورية من:

■ البيئة الداخلية (6 تساؤلات).

■ البيئة الخارجية (6 تساؤلات).

■ تنفيذ الاستراتيجية (6 تساؤلات).

■ تقييم الاستراتيجية (3 تساؤلات).

يتألف محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من:

■ التكامل الاستراتيجي (5 تساؤلات).

■ استراتيجية التوظيف (4 تساؤلات).

■ استراتيجية التدريب (4 تساؤلات).

■ استراتيجية التمكين الوظيفي (3 تساؤلات).

■ استراتيجية تقييم الأداء (3 تساؤلات).

■ استراتيجية المكافآت والتعويضات (5 تساؤلات).

■ استراتيجية الإحلال الوظيفي (3 تساؤلات).

■ الرضا الوظيفي (3 تساؤلات).

### 3\_7 ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال الاعتماد على تحليل خاص في برنامج (SPSS) والذي يسمى بمعامل ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH)، والذي يقوم على أن النسبة المئوية للمحاور يجب أن تكون أكبر من (60%) حتى نستطيع القول بأنه إذا تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة مرة أخرى فإلى أي مدى ستكون الإجابات متشابهة، وقد ظهرت النسب المئوية كما يلي:

محور الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس	Alpha Cronbach
البيئة الداخلية	71.9%
البيئة الخارجية	69.7%
تنفيذ الاستراتيجية	81.6%
تقييم الاستراتيجية	70.9%

محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	Alpha Cronbach
التكامل الاستراتيجي	78.2%
استراتيجية التوظيف	75.8%
استراتيجية التدريب	79.3%
استراتيجية التمكين الوظيفي	54%
استراتيجية تقييم الأداء	74.7%
استراتيجية المكافآت والتعويضات	81.9%
استراتيجية الإحلال الوظيفي	78.2%
الرضا الوظيفي	68.2%

### 3\_8 الحالة المدروسة:

### 3\_8\_1 التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية:

أولاً: الجنس:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	45.3	45.3	45.3
	أنثى	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار للذكور والإناث في العينة، حيث يظهر لدينا أن عدد الذكور كان (24) ذكراً ونسبتهم المئوية (45.3%)، أما بالنسبة إلى الإناث فقد كان عددهم (29) أنثى ونسبتهم المئوية (54.7%). وبناءً على النسب المذكورة نجد أنه يوجد توازن بين عدد الذكور والإناث من الموظفين في البنك، وهذا أمر إيجابي يشير إلى إشراك كافة أفراد المجتمع من ذكور وإناث في العمل.

ثانياً: العمر:

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	2	3.8	3.8	3.8
	من 30 إلى 40	42	79.2	79.2	83.0
	من 41 وما فوق	9	17	17	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار لأعمار أفراد العينة، حيث أن أكبر عدد يمثل الذين أعمارهم بين (30 إلى 40) سنة، فعددهم (42) موظف ونسبتهم المئوية (79.2%)، يليهم الذين أعمارهم (أكبر من 41 سنة)، فعددهم (9) موظفين ونسبتهم (17%)، والذين أعمارهم (أقل من 30) سنة، فعددهم (2) موظف ونسبتهم المئوية (3.8%). وبناءً عليه نجد أن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة الذين لا يزالون في منتصف

مساوهم المهني، والذين أصبح لديهم الخبرة الكافية في مجال اختصاصاتهم وبالتالي يستطيع البنك أن يحقق الميزة التنافسية من خلالهم.

### ثالثاً: الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عازب/ة	17	32.1	32.1	32.1
	متزوج/ة	33	62.3	62.3	94.3
	أخرى	3	5.7	5.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار للحالة الاجتماعية لأفراد العينة، حيث أن العدد الأكبر (33) موظف يعود إلى المتزوجين ونسبتهم المئوية (62.3%)، يليهم غير المتزوجين أو العازبين وعددهم (17) موظف أم نسبتهم فهي (32.1%)، وفي النهاية من وضع إجابة (أخرى) فعدهم (3) موظفين ونسبتهم (5.7%).

### رابعاً: المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إجازة جامعية	32	60.4	60.4	60.4
	ماجستير	18	34.0	34.0	94.3
	معاهد	3	5.7	5.7	100.0
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار للمستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث نجد أن العدد الأكبر (32) موظف يعود إلى الافراد الحاصلين على (الإجازة الجامعية) ونسبتهم المئوية (60.4%)، يليهم الحاصلين على درجة (الماجستير) وعددهم (18) موظف ونسبتهم المئوية (34%)، وأصغر عدد يعود إلى الافراد الحاصلين على الدرجات الأخرى والتي يمكن أن تكون دبلوم أو معهد أو دكتوراه فعدهم (3) موظفين ونسبتهم المئوية (5.7%). وعليه نجد بأن سياسة التوظيف بالمصرف تركز على الخريجين الجامعيين وعلى

حملة شهادة الماجستير ، علماً أن إدارة الموارد البشرية تدعم وتنتشر ثقافة متابعة الدراسة الجامعية والحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لما لها من قيمة كبيرة مضافة في مجال الإدارة وتحسن الأداء وتطوير الأعمال.

#### خامساً: القسم الوظيفي:

القسم الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة العامة	44	83.0	83.0	83.0
	الفرع	9	17.0	17.0	100
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار للقسم الوظيفي لأفراد العينة، حيث أن العدد الأكبر (44) موظفاً يعود إلى الأفراد العاملين في الإدارة العامة للمصرف ونسبتهم المئوية (83%)، والأفراد العاملين في الأفرع (9) موظفين ونسبتهم المئوية (17%)، وهذا الأمر طبيعي، حيث أن النسبة الأكبر من المدراء تتركز في الإدارة العامة للبنك، بينما يتضمن كل فرع على مدير ونائب مدير.

#### سادساً: عدد سنوات الخبرة المصرفية:

عدد سنوات الخبرة المصرفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	11.3	11.3	11.3
	من 5 إلى 10 سنوات	8	15.1	15.1	26.4
	من 10 إلى 15 سنة	29	54.7	54.7	81.1
	أكثر من 15 سنة	10	18.9	18.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار لعدد سنوات الخبرة الوظيفية لأفراد العينة، حيث أن العدد الأكبر (29) موظف يعود إلى الأفراد الذين يمتلكون خبرة بين (10 إلى 15 سنة) ونسبتهم المئوية (54.7%)، ويليهم

الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية لأكثر من (15 سنة) فعدددهم (10) موظفين ونسبتهم (18.9%)، ومن ثم الذين يمتلكون خبرة من (5 إلى 10 سنوات) فعدددهم (8) موظفين ونسبتهم المئوية (15.1%)، وأصغر عدد (6) موظفين يعود إلى الأفراد الذين يمتلكون خبرة وظيفية (أقل من 5 سنوات)، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يمتلكون الخبرات المصرفية العالية، والتي تتناسب مع ما يحتاجه المصرف من موظفين ذات كفاءة عالية.

#### سابعاً: المنصب الوظيفي:

المنصب الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف رئيسي	31	58.5	58.5	58.5
نائب مدير قسم / فرع	7	13.2	13.2	71.7
مدير قسم / فرع	15	28.3	28.3	100.0
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100.0</b>	100.0	

يظهر الجدول النسبة المئوية والتكرار للمنصب الوظيفي لأفراد العينة، حيث أن العدد الأكبر (31) موظفاً يعود إلى (الموظفين الرئيسيين) ونسبتهم (58.5%)، ويليهم الذين هم (مدراء أقسام/ أفرع) فعدددهم (15) موظف ونسبتهم المئوية (28.3%)، وأصغر عدد (7) موظفين يعود إلى الأفراد الذين هم (نواب مدراء أقسام/ أفرع) ونسبتهم المئوية (13.2%). وعليه نجد بأنه تم اختيار أفراد العينة من المناصب الإدارية التي تمتلك خبرة جيدة إلى الممتازة في العمل المصرفي، والذين تسمح لهم مناصبهم وخبراتهم من الإجابة على الاستبيان بوضوح وشفافية.



### 3\_8\_2 تحليل إجابات أفراد العينة:

تحليل One Sample T Test لاستراتيجية البنك الكلية:

أولاً: تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية					
	Min	Max	Mean	Std Deviation	Sig
البيئة الداخلية	2.00	4.50	3.6287	.51767	0.000
(1) رسالة بنك بيبيلوس مكتوبة وواضحة ومعروفة من قبل جميع الموظفين	1.00	5.00	3.3396	.97947	0.015
(2) الهيكل التنظيمي للبنك مرن ويستجيب للمتغيرات	1.00	4.00	3.2642	.90194	0.038
(3) يطبق بنك بيبيلوس التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته	1.00	5.00	3.5472	.91075	0.000
(4) يتم تنفيذ الأعمال في بنك بيبيلوس وفقاً لاستراتيجية المخططة من قبل الإدارة العليا	2.00	5.00	3.9245	.64597	0.000
(5) تمثل ثقافة بنك بيبيلوس عملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات	3.00	5.00	3.9434	.56891	0.000
(6) يقوم بنك بيبيلوس بتحديد موارده (المالية، البشرية) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد	2.00	5.00	3.7547	.73132	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البيئة الداخلية وتساؤلاته، حيث حصل هذا المتغير على متوسط حسابي قيمته (3.62) أي ما يدل على تراوح متوسط الإجابات في مجال (3.41 – 4.2) التي تدل على الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.51) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.33) أي في مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (رسالة بنك بيبيلوس مكتوبة وواضحة ومعروفة من قبل جميع الموظفين)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.97) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. برأي الباحث وبالرغم من أن رسالة بنك بيبيلوس مكتوبة وواضحة، ويتم اطلاع جميع الموظفين عليها فور توظيفهم، لكن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية بذل المزيد من الجهد في هذا المجال وخاصة لجهة تذكير الموظفين بها خلال فترة عملهم وبشكل دوري وذكرها ضمن مطبوعات البنك ونشرها ضمن مكان العمل.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.26) أي في مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (الهيكل التنظيمي مرن ويستجيب للمتغيرات)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.90) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وفي الواقع فإن الهيكل التنظيمي في بنك بيبيلوس هو مرن إلى حد ما ويستجيب للمتغيرات من خلال خلق أقسام جديدة ومناصب وظيفية تتناسب واستراتيجية الإدارة.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.54) أي في مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يطبق التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.91) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وهذا الأمر مؤكد ويتم على مستوى مجلس إدارة المصرف ومستوى الإدارة التنفيذية بشكل كبير ودوري وعلى مستوى باقي الإدارات بشكل محدود.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.92) أي في مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أنه (يتم تنفيذ الأعمال في بنك بيبيلوس وفق الاستراتيجية المخططة من قبل الإدارة العليا)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.64) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وهذا الأمر طبيعي بأن تنفذ كل إدارة المهام المطلوبة منها وفق الاستراتيجية الموضوعية من الإدارة العليا.

❖ **التساؤل الخامس:** حصل التساؤل الخامس على متوسط حسابي قيمته (3.94) أي في مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أنه (تمثل ثقافة بنك بيبيلوس عملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.56) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن ثقافة بنك بيبيلوس تساعد في خلق بيئة عمل سليمة وتساهم في تحقيق أهداف البنك بفاعلية.

❖ **التساؤل السادس:** حصل التساؤل السادس على متوسط حسابي قيمته (3.75) أي في مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يقوم بتحديد موارده المالية، والبشرية لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.73) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وبرأي الباحث فإن هذا الأمر يتم بشكل سنوي إنشاء إعداد ميزانية الموارد البشرية لجهة التوظيف والتدريب والرواتب والمكافآت.

### ثانياً: تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
البيئة الخارجية	2.50	4.67	3.6889	.53447	0.000
1) تشرح إدارة المصرف لموظفيها السياسات المالية والنقدية الحكومية.	1.00	5.00	3.3962	.94746	0.004
2) تواكب إدارة المصرف التطورات التكنولوجية وتسعى لتطبيقها	1.00	5.00	3.3396	.99891	0.017
3) تأخذ إدارة المصرف رغبات العملاء ومتطلباتهم بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية	1.00	5.00	3.5660	.86623	0.000
4) تأخذ إدارة المصرف الميزة التنافسية للمصارف الأخرى عند وضع الاستراتيجية	1.00	5.00	3.3019	.97241	0.028
5) يلتزم المصرف بتطبيق سياسات مصرف سوريا المركزي	4.00	5.00	4.7358	.44510	0.000

يقوم المصرف بتحليل الوضع الاقتصادي والسياسي العام على المستويين المحلي والعالمي	6	2.00	5.00	3.7925	.71679	0.000
---	---	------	------	--------	--------	-------

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير البيئة الخارجية وتساؤلاتها، حيث حصل المتوسط الحسابي للمتغير على متوسط حسابي قيمته (3.68) أي ما يدل على أن متوسط الإجابات يقع في مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.53) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.39) يقع في مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة بنك بيبيلوس تقوم بشرح السياسات المالية والنقدية الحكومية لموظفيها)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.94) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. برأي الباحث فإن إدارة المصرف وبالتعاون مع مديرية الالتزام يقومون بتعميم كافة القرارات والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية على كافة المدراء بالمصرف وشرحها للموظفين المختصين بها عند الضرورة.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.33) يقع في مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة بنك بيبيلوس تواكب التطورات التكنولوجية وتسعى لتطبيقها)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.99) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن بنك بيبيلوس يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية التي تضيف له ميزة تنافسية.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.56) يقع في مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة بنك بيبيلوس تأخذ برغبات العملاء ومتطلباتهم بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.86) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن إدارة البنك تهتم بآراء العملاء وإرضائهم من خلال تقديم أفضل الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع رغبة العملاء واستراتيجية البنك.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.30) يقع في مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة المصرف تأخذ الميزة التنافسية للمصارف الأخرى عند وضع الاستراتيجية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.97) على أنه (يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وبالتالي هذا ما يدلنا على وجود اختلاف في الإجابات على هذا التساؤل). في الواقع، فإن إدارة المصرف بالتأكيد تقوم بأخذ الميزة التنافسية للمصارف الأخرى بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية الكلية. لكن هذا الموضوع محصور بعدد محدود من المدراء الأمر الذي أوجد تشتت في الإجابة على هذا التساؤل.

❖ **التساؤل الخامس:** حصل التساؤل الخامس على متوسط حسابي قيمته (4.73) يقع في مجال الموافقة بشدة، وهذا يدل على الإيجابية العالية جداً والتي تقترب بشدة عالية من الدرجة (5) التي تدل على إجابة (أوافق جداً) اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يقوم بتطبيق سياسات مصرف سورية المركزي)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.44) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. ويرأي الباحث فإن بنك بيبيلوس يعتبر من البنوك شديدة الالتزام بتعليمات وقرارات وتعاميم مجلس النقد والتسليف ومصرف سورية المركزي وغيرهم من الجهات الحكومية.

❖ **التساؤل السادس:** حصل التساؤل السادس على متوسط حسابي قيمته (3.79)، يقع في مجال الموافقة وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يقوم بتحليل الوضع الاقتصادي والسياسي العام على المستويين المحلي والعالمي)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.71) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن وضع أي استراتيجية يتطلب معلومات عن بيئة العمل، ويوجد في المصرف قسم مختص لدراسة بيئة العمل بشكل دوري.

## ثالثاً: تحليل تنفيذ الاستراتيجية

تحليل تنفيذ الاستراتيجية					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
تنفيذ الاستراتيجية	2.17	5.00	<b>3.7040</b>	.60687	<b>0.000</b>
(1) تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها والتي تسعى من خلالها لتحقيق رسالة المصرف	2.00	5.00	<b>4.0566</b>	.63291	<b>0.000</b>
(2) يشارك مدراء الأقسام في المصرف في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات	1.00	5.00	<b>3.4717</b>	.86833	<b>0.000</b>
(3) أهداف المصرف وتوجهاته واستراتيجياته محددة بدقة ومعروفة من قبل العاملين	1.00	5.00	<b>3.3019</b>	.99199	<b>0.031</b>
(4) تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية	2.00	5.00	<b>3.7547</b>	.73132	<b>0.000</b>
(5) يقوم المصرف بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية	2.00	5.00	<b>3.7736</b>	.95357	<b>0.000</b>
(6) يقوم المصرف بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات بشكل دوري	2.00	5.00	<b>3.8679</b>	.80950	<b>0.000</b>

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تنفيذ الاستراتيجية وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي للمتغير على متوسط حسابي قيمته (3.70) أي ما يدل على وقوع متوسط الإجابات ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.60) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (4.05) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة جداً اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (الإدارة العليا في بنك بيلوس تقوم بالإشراف على الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها وتسعى من خلالها لتحقيق رسالة بنك بيلوس)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.63) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وهذا ما هو معمول به في بنك بيلوس سورية.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.47) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على (أن مدراء الأقسام في بنك بيبيلوس يشاركون في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.86) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن مدراء الإدارات الاستراتيجية يقومون بالمشاركة بوضع الخطط وصياغة الأهداف الكلية للمصرف من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات الفرعية الخاصة بأقسامهم.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.30) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا يدل على الإيجابية القليلة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (أهداف بنك بيبيلوس وتوجهاته واستراتيجياته محددة بدقة ومعروفة من قبل العاملين)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.99) على أنه (يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وبالتالي فإن بعض أفراد العينة يرون أن الأهداف والاستراتيجيات والتوجهات الخاصة ببنك بيبيلوس غير محددة بدقة وغير معروفة لبعض العاملين). وفي الواقع فإن استراتيجيات المصرف تبقى محصورة بالإدارة العليا، وعلى أن يتم إعلام الموظفين بالأهداف العامة المطلوب تحقيقها.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.75) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة جداً اتجاه هذا التساؤل وذلك لأنه قريب من الدرجة (4) ويدل على أن (إدارة بنك بيبيلوس تقوم باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.73) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. ويرأي الباحث فإن سياسة الاستقطاب في بنك بيبيلوس سورية تعتمد على التحليل والوصف الوظيفي لاختيار أفضل المواهب التي تناسب متطلبات الوظيفة وذلك طبعاً بعد اجتياز كافة الاختبارات المطلوبة. بالإضافة إلى أنه يتم تعيين أفضل الموظفين خبرة وكفاءة لإدارة مختلف الإدارات في المصرف.

❖ **التساؤل الخامس:** حصل التساؤل الخامس على متوسط حسابي قيمته (3.77) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يقوم بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة

(0.95) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن عملية التدريب في بنك بيبلس هي عملية مستمرة هدفها تطوير الموظفين والارتقاء بهم وتحفيزهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية.

❖ **التساؤل السادس:** حصل التساؤل السادس على متوسط حسابي قيمته (3.86) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبلس يقوم بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات بشكل دوري)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.80) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن إدارة المصرف تتابع بشكل دوري وعن قرب عملية تنفيذ الخطط والأهداف، والتدخل في مواجهة الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ وإيجاد الحلول المناسبة لها أو تعديلها بما يتناسب مع الواقع الجديد.

#### رابعاً: تحليل تقييم الاستراتيجية

تحليل تقييم الاستراتيجية					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
تقييم الاستراتيجية	2.67	5.00	3.7806	.54289	0.000
1) عملية تقييم الأداء الاستراتيجي هي عملية مستمرة وتتم بشكل دوري	2.00	5.00	3.6792	.67293	0.000
2) يلتزم المصرف بمعايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء	2.00	5.00	4.0189	.69311	0.000
3) يستفيد المصرف من التغذية الراجعة من العملاء لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية	2.00	5.00	3.6415	.68203	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تقييم الاستراتيجية وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.78) أي ما يدل على وقوع متوسط الإجابات ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.54) الذي يدل على عدم وجود تشتت، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:



❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.67) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في بنك بيبيلوس تعتبر عملية مستمرة وتتم بشكل دوري)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.67) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وفي الواقع فإن هذا الأمر معمول به في بنك بيبيلوس.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (4.01) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة جداً اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يلتزم بمعايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.69) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن النزاهة والشفافية تعتبر من القيم الأساسية لبنك بيبيلوس سورية والذي أيضاً يلتزم بمبادئ الحوكمة السليمة والإفصاح عن كافة الحوادث التشغيلية.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.64) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يستفيد من التغذية الراجعة من العملاء لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.68) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، حيث أن موضوع التغذية الراجعة يعتبر من أحد عوامل التخطيط للنجاح في البنك من خلال الاطلاع على اقتراحات العملاء لتحسين الخدمات والأخذ بها ما أمكن.

## تحليل One Sample T Test لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

### أولاً: تحليل التكامل الاستراتيجي

تحليل التكامل الاستراتيجي					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
التكامل الاستراتيجي	2.60	4.80	3.8000	.48990	0.000
1) تمتلك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، وتعتبر جزء من الاستراتيجية الكلية للمصرف	2.00	5.00	3.7547	.70454	0.000
2) تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجية الكلية للمصرف	2.00	5.00	3.6792	.70092	0.000
3) تتكامل وتتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المصرف الكلية	2.00	5.00	3.9057	.56378	0.000
4) تعتبر رسالة المصرف الأساس الذي تنطلق منه استراتيجية إدارة الموارد البشرية	2.00	5.00	3.8113	.70864	0.000
5) إن تصميم الهيكل التنظيمي ووضع السياسات والإجراءات في المصرف يتوافق ورؤية الإدارة بعيدة المدى	2.00	5.00	3.8491	.66205	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التكامل الاستراتيجي وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي للمتغير على متوسط حسابي قيمته (3.80) يقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.48) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.75) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة الموارد البشرية تمتلك استراتيجية خاصة بها، وتعتبر جزءاً هاماً من الاستراتيجية الكلية للمصرف)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.70) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، وباعتبار أن الباحث هو أحد كوادرات إدارة الموارد البشرية في البنك، فإنه يؤكد على وضع إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيتها الخاصة بشكل

سنوي وبحيث يتم عرضها على لجنة الموارد البشرية للمصادقة عليها. ومع العلم بأن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى موائمة استراتيجياتها مع الاستراتيجية الكلية للبنك.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.67) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة الموارد البشرية تشارك في تصميم الاستراتيجية الكلية للمصرف)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.70) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية فرعية تساهم مع غيرها من استراتيجيات الإدارات الفرعية الأخرى في تصميم الاستراتيجية الكلية للبنك.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.90) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أنه (تتكامل وتتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية بنك بيبلس الكلية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.56) على أنه لا يوجد تشتت بين الإجابات. وفي الواقع تتكامل كافة استراتيجيات الموارد البشرية من توظيف وتدريب ورواتب وتمكين... وغيرها للمساهمة في تحقيق أهداف البنك.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.81) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (رسالة بنك بيبلس تعتبر الأساس الذي تنطلق منه استراتيجية إدارة الموارد البشرية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.70) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة.

❖ **التساؤل الخامس:** حصل التساؤل الخامس على متوسط حسابي قيمته (3.84) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (تصميم الهيكل التنظيمي ووضع السياسات والإجراءات في بنك بيبلس يتوافق مع رؤية الإدارة بعيدة المدى)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.66) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة.

## ثانياً: تحليل استراتيجية التوظيف

تحليل استراتيجية التوظيف					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية التوظيف	2.50	5.00	3.8774	.56887	0.000
(1) إن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين في المصرف تتم بناء على عملية التخطيط والتحليل للموارد البشرية وبما يتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمصرف	2.00	5.00	3.7170	.86330	0.000
(2) يخضع المتقدم للوظيفة لعدة اختبارات وتسير عملية الاختيار في المصرف وفق أسس تتسم بالشفافية	2.00	5.00	4.0755	.72983	0.000
(3) يحرص المصرف على استقطاب وتعيين المواهب والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه الاستراتيجية	2.00	5.00	3.7547	.73132	0.000
(4) تركز استراتيجية التوظيف في المصرف على أولوية ملئ الشواغر الوظيفية من داخل المصرف	2.00	5.00	3.9623	.64933	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية التوظيف وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي للمتغير على متوسط حسابي قيمته (3.87) يقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.56) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.71) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم بناءً على عملية التخطيط والتحليل للموارد البشرية وبما يتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمصرف)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.86) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن هذا ما هو مطبق في البنك، مع العلم أنه خلال شهر تشرين الأول من كل عام يتم إعداد خطة التوظيف السنوية للعام التالي وبما يتوافق مع استراتيجية البنك.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (4.07) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية جداً اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (المتقدم للوظيفة يخضع لعدة اختبارات وتسير عملية الاختيار في بنك بيبيلوس وفق أسس تتسم بالشفافية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.72) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن إجراءات التوظيف في المصرف تمر بعدة مراحل منها الاختبارات الكتابية كاختبار الذكاء واختبارات لها علاقة بنوع العمل بالإضافة إلى المقابلة وجميعها تتسم بالشفافية والعدالة.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.75) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يحرص على استقطاب وتعيين المواهب والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه الاستراتيجية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.73) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. حقيقة فإن استراتيجية استقطاب واختيار المواهب وأصحاب الكفاءات هي إحدى أهم الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية الكفوءة تساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للبنك.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.96) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (التركيز الأكبر لاستراتيجية التوظيف في بنك بيبيلوس يصب على أولوية ملئ الشواغر الوظيفية من داخل البنك - الاستقطاب الداخلي)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.64) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن هذا الأمر يندرج ضمن استراتيجية التوظيف في المصرف لإتاحة الفرصة لكافة الموظفين لتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وتطوير مساراتهم المهنية من خلال إتاحة فرصة الترقية المناسبة لهم، حيث جرت العادة بأن يتم الإعلان عن الشاغر الوظيفي داخل المصرف، ومن ثم وفي حال عدم وجود الموظف الذي يمتلك المؤهلات والخبرات المناسبة للعمل داخلياً، يتم اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي.

## ثالثاً: تحليل استراتيجية التدريب

تحليل استراتيجية التدريب					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية التدريب	2.25	5.00	3.9009	.58495	0.000
(1) تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب	2.00	5.00	3.6981	.84546	0.000
(2) إن مواءمة خطط الموارد البشرية في تدريب الموظفين وتطويرهم تؤثر إيجاباً على نتائج الأداء من حيث جودة الخدمة وزيادة عدد العملاء وتخفيض التكاليف	2.00	5.00	3.8868	.60955	0.000
(3) إن عملية التدريب في المصرف تراعي احتياجات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم بما يتلاءم مع أهداف المصرف	2.00	5.00	3.8679	.78539	0.000
(4) يعزز التدريب في المصرف ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم	2.00	5.00	4.1509	.71780	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية التدريب وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.90) ويقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.58) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.69) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (الإدارة تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.84) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع وخلال شهر تشرين الأول من كل عام، مسؤول التدريب في إدارة الموارد البشرية بالاجتماع مع مدراء الأقسام والفروع وباقي الموظفين من

أجل تحليل الاحتياجات التدريبية لهم ووضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تتوافق مع احتياجات الموظفين ومساهمهم المهني ومع خطط البنك وأهدافه.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.88) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (مواءمة خطط الموارد البشرية في تدريب الموظفين وتطويرهم تؤثر بشكل إيجابي على نتائج الأداء من حيث جودة الخدمة وزيادة عدد العملاء وتخفيض التكاليف)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.60) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن الغاية من العملية التدريبية هي تحسين أداء الموظفين بما يخدم البنك في تحقيق أهدافه، وذلك من خلال ردم الفجوة بين الخبرات المطلوبة لتحقيق أهدافهم والخبرات الفعلية التي يمتلكها الموظفين.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.86) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (عملية التدريب في بنك بيبيلوس تراعي احتياجات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم بما يتلاءم مع أهداف البنك)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.78) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. كما ذكرنا سابقاً فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمعرفة الفجوة بين المهارات التي يمتلكها الموظف والمهارات والخبرات المطلوبة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية هي في صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية في البنك.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (4.15) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية والتي تتجاوز القيمة (4) اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (التدريب في بنك بيبيلوس يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وهذا ما يساهم في تغيير اتجاهات السلوك لديهم)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.71) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن عملية تزويد الموظف بالتدريب المناسب له، تساعد على التخفيف من نقاط الضعف لديه وزيادة خبراته ومهاراته وتمكينه من إنجاز مهامه بكفاءة مما يزيد من ثقته بنفسه، وهذا يساهم إيجاباً في تعديل سلوكه نحو الأفضل وتحفيزه نتيجة الشعور بالاهتمام به من قبل إدارة الموارد البشرية.

## رابعاً: تحليل استراتيجية التمكين

تحليل استراتيجية التمكين					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية التمكين الوظيفي	2.33	5.00	3.9623	.50570	0.000
(1) يعتمد المصرف سياسية تمكين المدراء من خلال توسيع مهامهم وصلاحياتهم واطلاعهم على كافة القرارات	2.00	5.00	3.8679	.70813	0.000
(2) تشجع إدارة المصرف الموظفين على العمل بأسلوب الفريق	2.00	5.00	4.1698	.67185	0.000
(3) يتوفر لدى الموظف الصلاحيات للتصرف في مهام العمل الموكل إليه	2.00	5.00	3.8491	.71780	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية التمكين وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.96) ويقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.50) الذي يدل على عدم وجود تشتت، وظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.86) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيبيلوس يعتمد على سياسة تمكين المدراء من خلال توسيع مهامهم وصلاحياتهم واطلاعهم على كافة القرارات)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.70) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن إدارة المصرف تعتمد على مناقشة العديد من القرارات بشكل جماعي بين المدراء أصحاب العلاقة بها، وبما يساهم في تبادل الآراء والخبرات بينهم، بالإضافة إلى تفويضهم بمهام إضافية وبما يساهم في تمكينهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (4.16) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (إدارة بنك بيبيلوس تشجع الموظفين



على العمل بأسلوب الفريق)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.67) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فهذا الموضوع مطبق وبشدة حيث أن موظفين كل قسم يعملون كفريق عمل متكامل.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.84) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أنه (يتوفر لدى الموظفين الصلاحيات للتصرف في مهام العمل الموكلة لهم)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.71) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. وفي الواقع فإن عمل الموظف محكوم بالإجراءات والسياسات المطبقة في المصرف وبالوصف الوظيفي له، بالإضافة إلى المهام التي يتم تفويضه بها من قبل إدارته.

#### خامساً: تحليل استراتيجية تقييم الأداء

تحليل استراتيجية تقييم الأداء					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية تقييم الأداء	2.33	5.00	4.0189	.59015	0.000
1) تتبنى الإدارة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	2.00	5.00	3.9245	.70299	0.000
2) تقييم الإدارة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم	2.00	5.00	4.0000	.78446	0.000
3) يناقش المدير الموظفين في نقاط تقييم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها	2.00	5.00	4.1321	.68043	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية تقييم الأداء وتساؤلاته، حيث حصل على قيمة (4.01) ويقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.59) الذي يدل على عدم وجود، وظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.92) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (الإدارة تتبنى معايير واضحة وتتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.70) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. حقيقةً يعتمد البنك على معايير واضحة ومعلومة من قبل الموظفين لتقييم الأداء والكفاءة.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (4.00) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على التماثل مع القيمة (4) أي الموافقة على هذا التساؤل الذي يدل على أن (الإدارة تقوم بتقييم أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنةً مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.78) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع يتم في بداية العام وضع الأهداف وعلى أن يتم تقييم ما تم تحقيقه في نهاية العام.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (4.13) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية وتجاوز القيمة (4) اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (المدير يناقش الموظفين في نقاط تقييم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.68) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. جرت العادة في البنك بأن يقوم مدير القسم بإنجاز عملية التقييم بالمشاركة مع الموظف للتوصل إلى نتيجة التقييم النهائية. بحث يتم التوضيح للموظف جوانب القصور إن وجدت، أو التشجيع والتحفيز على الاستمرارية بتحقيق الأهداف بكفاءة.

## سادساً: تحليل استراتيجية الأجور والتعويضات والمكافآت

تحليل استراتيجية الأجور والتعويضات والمكافآت					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية الأجور والتعويضات والمكافآت	1.00	4.40	3.1925	.71572	0.056
(1) تتوافق استراتيجيات الأجور والتعويضات والمكافآت في المصرف مع ما هو سائد في السوق	1.00	4.00	3.0189	.99015	0.890
(2) يربط المصرف استراتيجية التعويضات والمكافآت بمعايير تقييم الأداء	1.00	5.00	3.4717	.91155	0.000
(3) يوجد عدالة في توزيع المكافآت والتعويضات	1.00	5.00	3.1509	.88570	0.220
(4) يطبق المصرف سياسة تعويضات ومنافع تحفيزية للاحتفاظ بموظفيه واستقطاب المواهب من سوق العمل	1.00	5.00	3.2830	.96829	0.038
(5) يتشارك مدراء الأقسام في المصرف مع الإدارة العليا في وضع مكافآت وعلاوات الموظفين السنوية	1.00	5.00	3.0377	.93977	0.771

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية المكافآت والتعويضات وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.19) ويقع ضمن مجال الحيادية، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.71) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.01) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا التساؤل يدل على أن (استراتيجيات التعويضات في بنك بيبيلوس تتوافق مع ما هو سائد في السوق)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.99) على أنه يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، (حيث أنه هنالك بعض أفراد العينة الذين يرون بأنه لا تتوافق استراتيجيات التعويضات في بنك بيبيلوس مع ما هو سائد في السوق). وفي الواقع تسعى إدارة الموارد البشرية وإدارة البنك على الدوام على اعتماد استراتيجية تعويضات مناسبة لما هو سائد بالسوق، وبما يساهم بالاحتفاظ بالمواهب وتحفيزهم.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.47) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الشبه الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيلوس يربط استراتيجية التعويضات والمكافآت بمعايير تقييم الاداء)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.91) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن المكافآت السنوية هي مرتبطة بعملية تقييم الأداء والكفاءة بإنجاز المهام خلال السنة مع مراعاة سلم الرواتب والأجور والدرجة الوظيفية لكل موظف.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.15) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا التساؤل يدل على أنه (يوجد عدالة في توزيع المكافآت والتعويضات)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.88) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع وبما أن عملية توزيع المكافآت مرتبطة بتقييم الأداء وبالدرجة الوظيفية لكل موظف فهي تتسم بالعدالة إلى درجة كبيرة. علماً أنه من الطبيعي أن تتفاوت درجات الموافقة على هذا التساؤل من قبل الموظفين.

❖ **التساؤل الرابع:** حصل التساؤل الرابع على متوسط حسابي قيمته (3.28)، وهذا يدل على الإيجابية شبه الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بنك بيلوس يقوم بتطبيق سياسة تعويضات ومناقص تحفيزية للاحتفاظ بموظفيه واستقطاب المواهب في سوق العمل)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.96) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديث سلم الرواتب والأجور بشكل دوري، بالإضافة إلى تخصيص الموظفين بمناقص إضافية عن السوق وبما يساهم بالاحتفاظ بهم ويمكن قسم التخطيط والتوظيف من استقطاب أفضل المواهب من سوق العمل.

❖ **التساؤل الخامس:** حصل التساؤل الخامس على متوسط حسابي قيمته (3.03)، وهذا يدل على الحيادية شبه التامة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (مدراء الأقسام يتشاركون في بنك بيلوس مع الإدارة العليا في وضع مكافآت وعلاوات الموظفين السنوية)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.93) على أنه يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، (حيث أن هنالك بعض أفراد العينة يخالفون هذه العبارة ويجدون بأن مدراء الأقسام لا يتشاركون مع الإدارة العليا في وضع المكافآت وعلاوات الموظفين السنوية). حقيقة يتم العمل حالياً على تفعيل المشاركة بشكل أوسع.

## سابعاً: تحليل استراتيجية الإحلال الوظيفي

تحليل الإحلال الوظيفي					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
استراتيجية الإحلال الوظيفي	1.33	5.00	3.4596	.81232	0.000
1) خطة الإحلال في المصرف معروفة من قبل كافة الموظفين الرئيسيين ويتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري	1.00	5.00	3.3019	1.10218	0.051
2) تهدف خطة الإحلال في المصرف الى منع حصول انقطاع أو خلل في العمل في حال غياب أحد المدراء وذلك من خلال وجود بدلاء مؤهلين	2.00	5.00	3.7736	.75042	0.000
3) يوجد خطة تدريبية للأشخاص البدلاء كل حسب مؤهلاته وخبرته بما يتناسب مع الخبرات المطلوبة لشغل المنصب الأساسي	1.00	5.00	3.3019	1.03003	0.038

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجية الإحلال الوظيفي وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.45) ويقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.81) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (3.30) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا التساؤل يدل على أن (خطة الإحلال في بنك بيلوس معروفة من قبل كافة الموظفين الرئيسيين ويتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (1.10) على أنه يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، (حيث أنه هنالك بعض الأفراد الذين لا يتوافقون مع هذا التساؤل، ويجدون أن خطة الإحلال في بنك بيلوس غير معروفة من قبل كافة الموظفين الرئيسيين). من الطبيعي ألا تكون خطة الإحلال في البنك معروفة إلا من قبل المدراء والبدلاء المعنيين بها. وهذا ما يفسر التفاوت في الإجابات بين الموظفين.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.77) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (خطة الإحلال في بنك بيبيلوس تهدف إلى منع حصول انقطاع أو خلل في العمل في حال غياب أحد المدراء وذلك من خلال وجود بدلاء مؤهلين للقيام بالعمل)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.75) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. في الواقع إن ضمان استمرارية العمل في حال غياب أحد المدراء هو من أهم أهداف خطة الإحلال في البنك والتي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تطبيقها بفاعلية من خلال إخضاع الموظفين البدلاء للبرامج التدريبية لمناسبة والمستمرة.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (3.30) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا التساؤل يدل على أنه (يوجد خطة تدريبية للأشخاص البدلاء كل حسب مؤهلاته وخبرته بما يتناسب مع الخبرات المطلوبة لشغل المنصب الأساسي)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (1.03) على أنه يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، (حيث أنه هنالك بعض أفراد العينة يجدون أن الخطة التدريبية غير معروفة من قبل البدلاء). في الواقع فإن الخطة التدريبية لكل بديل يتم تحديدها وفق الاحتياجات التدريبية له وبما يتناسب مع المسار المهني، وسوف يتم توضيح الخطة للموظفين بشكل أكبر.

### ثامناً: تحليل الرضا الوظيفي

تحليل الرضا الوظيفي					
	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Sig
الرضا الوظيفي	2.00	4.67	3.5408	.66081	0.000
1) أنا راض عن الراتب والتعويضات والمكافآت الذين أتقاضاهم	1.00	4.00	2.8113	1.03880	0.192
2) بيئة العمل إيجابية ومشجعة على العمل بكفاءة	2.00	5.00	3.6038	.81664	0.000
3) أنا راض عن الدور الذي أعبه في تحقيق أهداف المصرف ونتائجه	3.00	5.00	4.2075	.63119	0.000

يظهر الجدول أصغر قيمة وأكبر قيمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي وتساؤلاته، حيث حصل المتوسط الحسابي على قيمة (3.54) ويقع ضمن مجال الموافقة، وقد حصل المتغير على انحراف معياري قيمته (0.66) الذي يدل على عدم وجود تشتت بين إجابات أفراد العينة، وتبعاً لتساؤلات المتغير فظهرت الإجابات كما يلي:

❖ **التساؤل الأول:** حصل التساؤل الأول على متوسط حسابي قيمته (2.81) يقع ضمن مجال الحيادية، وهذا التساؤل يدل على أن (أفراد العينة غير راضين بشكل كبير عن الراتب والتعويضات والمكافآت التي يتقاضونها)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (1.03) على أنه يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة، (أي أن بعض الموظفين يجدون أن الراتب والتعويضات والمكافآت جيدة والبعض الآخر يرى خلاف ذلك). في الواقع فإن استراتيجية الأجور والتعويضات تتناسب مع ما هو سائد في السوق، ولكن الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد وحالة التضخم وتدهور سعر الصرف أثرت سلباً على رضا الموظفين لهذه الناحية وهذا الأمر ينطبق على العديد من الشركات والقطاعات.

❖ **التساؤل الثاني:** حصل التساؤل الثاني على متوسط حسابي قيمته (3.60) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية الجيدة اتجاه هذا التساؤل الذي يدل على أن (بيئة العمل إيجابية ومشجعة على العمل بكفاءة)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.81) على أنه لا يوجد تشتت بين إجابات أفراد العينة. حقيقة فإن بيئة العمل في البنك هي إيجابية ومحفزة على العطاء والتطور وهذا يظهر من خلال ولاء الموظفين وانتماؤهم للبنك.

❖ **التساؤل الثالث:** حصل التساؤل الثالث على متوسط حسابي قيمته (4.20) يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يدل على الإيجابية العالية جداً وذلك لتجاوزه للقيمة (4) التي تدل على الموافقة على هذا التساؤل الذي يدل على (رضا أفراد العينة على الدور الذي يلعبونه في تحقيق أهداف بنك بيبلس ونتائجه)، ويظهر الانحراف المعياري ذو القيمة (0.63) على أنه لا يوجد تشتت بين الإجابات. في الواقع لكل مدير دور هام في تحقيق الأهداف الموكلة إلى قسمه، وبما أن بيئة العمل هي إيجابية، وعملية تقييم الأداء موضوعية، فمن المؤكد أن يشعر كل موظف بالرضا عن إنجازاته.

### 3\_8\_3 تحليل الارتباط الخطي بين متغيرات البحث:

القسم الأول:

أولاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية بنك بيلوس سورية الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجية البنك الكلية			
		استراتيجية بنك بيلوس	تكامل جميع الاستراتيجيات
استراتيجية بنك بيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.808</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
تكامل جميع الاستراتيجيات	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.808</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنك بيلوس وبين استراتيجية البنك الكلية.

حيث أنه تم الإشارة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية (**Sig. (2-Tailed)**) تساوي القيمة (0.000) وهي تعني اقتراب الدلالة المعنوية من القيمة (0.001) والتي تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (95%) أي عند درجة معنوية (0.05).

ويشير معامل الارتباط (**Pearson**) إلى وجود شدة علاقة قوية جداً درجتها (0.808) وتساوي النسبة المئوية (80.8%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيلوس سورية مع استراتيجية البنك الكلية بشكل جيد جداً. وفي الواقع فإن إدارة الموارد البشرية تضع خططها واستراتيجياتها في ضوء الاستراتيجية الكلية للبنك، وبما يساهم في تحقيق أهداف البنك بكفاءة وفعالية.



ثانياً: تحليل الارتباط بين متغير التكامل الاستراتيجي واستراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع التكامل الاستراتيجي			
		استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية	التكامل الاستراتيجي
استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.672</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
التكامل الاستراتيجي	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.672</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة بين متغير التكامل الاستراتيجي وبين استراتيجية البنك الكلية.

حيث أنه تم الإشارة إلى ((**Sig. (2-Tailed)**) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%).

ويشير معامل الارتباط (**Pearson**) إلى وجود شدة علاقة جيدة نسبياً إلى جيدة تقريباً مساوية للنسبة المئوية (70%) درجتها (0.672) وتساوي النسبة المئوية (67.2%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى وجود دور فعال للتكامل الاستراتيجي في بنك بيبيلوس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للبنك. حيث أن موازنة مختلف الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للبنك يساهم في تحقيق أهداف البنك بفاعلية وضمن المدة الزمنية المطلوبة.

ثالثاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية التوظيف في بنك بيبيلوس واستراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجية التوظيف			
		استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية	استراتيجية التوظيف
استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.626</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية التوظيف	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.626</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية التوظيف) وبين استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية.

حيث أنه تم الإشارة إلى ((Sig. (2-Tailed)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%).

ويشير معامل الارتباط (Pearson) إلى وجود شدة علاقة جيدة نسبياً درجتها (0.626) وتساوي النسبة المئوية (62.6%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف مع استراتيجية البنك الكلية أي وجود دور لاستراتيجية التوظيف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية للبنك بدرجة جيدة وذلك من خلال استقطاب أفضل المواهب وتعيينها في الأماكن التي تناسب خبراتها ومؤهلاتها.

#### رابعاً: تحليل الارتباط بين استراتيجية التدريب في بنك بيبيلوس واستراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجية التدريب			
		استراتيجية بنك بيبيلوس	استراتيجية التدريب
استراتيجية بنك بيبيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.613</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية التدريب	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.613</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية التدريب) واستراتيجية بنك بيبيلوس الكلية.

حيث أنه تم الإشارة إلى ((Sig. (2-Tailed)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%).

ويشير معامل الارتباط (Pearson) إلى وجود شدة علاقة جيدة نسبياً درجتها (0.613) وتساوي النسبة المئوية (61.3%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتدريب مع استراتيجية البنك الكلية، أي مساهمة عملية التدريب في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية من خلال ردم الفجوة بين المهارات الفعلية للموظفين والمهارات المطلوبة لإنجاز مهامهم بكفاءة وبما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف البنك.

خامساً: تحليل ارتباط استراتيجية التمكين الوظيفي في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجية التمكين الوظيفي			
		استراتيجية بنك بيبيلوس	استراتيجية التمكين الوظيفي
استراتيجية بنك بيبيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.582</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية التمكين الوظيفي	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.582</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية التمكين الوظيفي) وبين استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية.

حيث أنه تم الإشارة إلى ((**Sig. (2-Tailed)**)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%).

ويشير معامل الارتباط (**Pearson**) إلى وجود شدة علاقة مقبولة نسبياً درجتها (0.582) وتساوي النسبة المئوية (58.2%) أي أصغر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتمكين مع استراتيجية البنك الكلية بشكل مقبول إلى حد ما. وهذا يتطلب المثابرة بتطوير الموظفين وزيادة معرفتهم وتمكينهم وبما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

سادساً: تحليل ارتباط استراتيجية تقييم الأداء في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجية تقييم الأداء			
		استراتيجية بنك بيبيلوس	استراتيجية تقييم الأداء
استراتيجية بنك بيبيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.534</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية تقييم الأداء	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.534</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية تقييم الأداء) وبين استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية. حيث أنه تم الإشارة إلى ((Sig. (2-Tailed)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%). ويشير معامل الارتباط (Pearson) إلى وجود شدة علاقة مقبولة نسبياً درجتها (0.534) وتساوي النسبة المئوية (53.4%) أي أصغر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة. تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بتقييم الأداء مع استراتيجية البنك الكلية بشكل مقبول إلى حد ما. وهذا الأمر يتطلب الاستمرار بتطوير هذه الاستراتيجية، حيث تساهم استراتيجية تقييم الأداء المبنية على معايير موضوعية في تحقيق العدالة واكتشاف نقاط الضعف لكل موظف ووضع البرامج التدريبية لمعالجتها، وتسهيل الضوء على نقاط القوة لتطويرها.

#### سابعاً: تحليل ارتباط استراتيجية المكافآت والتعويضات في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع استراتيجيات المكافآت والتعويضات			
		استراتيجية بنك بيبيلوس	استراتيجية المكافآت والتعويضات
استراتيجية بنك بيبيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.741</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية المكافآت والتعويضات	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.741</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية المكافآت والتعويضات) واستراتيجية بنك بيبيلوس الكلية. حيث أنه تم الإشارة إلى ((Sig. (2-Tailed)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%). ويشير معامل الارتباط (Pearson) إلى وجود شدة علاقة جيدة جداً درجتها (0.741) وتساوي النسبة المئوية (74.1%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة.

تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية البنك الكلية مع استراتيجية المكافآت والتعويضات، أي تطبيق بنك بيلوس لاستراتيجيات التعويضات والمكافآت بشكل فعال وبمستوى جيد ومنافس لما هو مطبق في سوق العمل، وبما يساهم بالاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم وباستقطاب المواهب من الشركات الأخرى.

ثامناً: تحليل ارتباط استراتيجية الإحلال الوظيفي في بنك بيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع الإحلال الوظيفي			
		استراتيجية بنك بيلوس	استراتيجية الإحلال الوظيفي
استراتيجية بنك بيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.621</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
استراتيجية الإحلال الوظيفي	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.621</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (استراتيجية الإحلال الوظيفي) واستراتيجية بنك بيلوس الكلية. حيث أنه تم الإشارة إلى ((**Sig. (2-Tailed)**) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%). ويشير معامل الارتباط (**Pearson**) إلى وجود شدة علاقة جيدة نسبياً درجتها (0.621) وتساوي النسبة المئوية (62.1%) أي أكبر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة. تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية الإحلال الوظيفي مع الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس، أي أن تطبيق استراتيجية الإحلال الوظيفي في بنك بيلوس يساهم في الحفاظ على تنفيذ استراتيجية البنك الكلية بشكل جيد وخاصة لجهة ضمان استمرارية العمل وتقديم أفضل الخدمات للعملاء بشكل فعال.

تاسعاً: تحليل ارتباط استراتيجية الرضا الوظيفي في بنك بيبيلوس مع استراتيجية البنك الكلية

تحليل الارتباط مع الرضا الوظيفي			
		استراتيجية بنك بيبيلوس	الرضا الوظيفي
استراتيجية بنك بيبيلوس	<b>Pearson Correlation</b>	1	<b>.525</b>
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		<b>.000</b>
	N	53	53
الرضا الوظيفي	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.525</b>	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>.000</b>	
	N	53	53

يقوم التحليل السابق على معرفة وجود وشدة العلاقة (التكامل) بين استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل بـ (الرضا الوظيفي). حيث أنه تم الإشارة إلى ((Sig. (2-Tailed)) التي تساوي قيمتها (0.000) وهي تعني الاقتراب من القيمة (0.001) أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (95%). ويشير معامل الارتباط (Pearson) إلى وجود شدة علاقة مقبولة نسبياً درجتها (0.525) وتساوي النسبة المئوية (52.5%) أي أصغر من النسبة المئوية (60%) التي تمثل وجود شدة علاقة جيدة. تشير النتائج إلى تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالرضا الوظيفي مع الاستراتيجية الكلية للبنك بشكل مقبول إلى حد ما. وفي الواقع تسعى إدارة الموارد البشرية بشكل دائم إلى تحقيق الرضا للموظفين من خلال عدة آليات تتعلق بتحسين بيئة العمل والعدالة في التقييم وفي توزيع المكافآت وتطوير الموظفين وتمكينهم.

### 3\_9 خلاصة:

من خلال نتائج التحليل ظهر لدينا أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في بنك بيبيلوس سورية تساهم بشكل جيد إلى حد ما في تنفيذ استراتيجية البنك الكلية، وهذا ما يدل على أن إدارة الموارد البشرية في البنك تمارس دورها بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

### 10\_3 نتائج البحث:

#### نتائج تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس سورية

##### نتائج تحليل البيئة الداخلية:

- رسالة بنك بيبيلوس مكتوبة وواضحة ومعروفة ولكن ليس من قبل كافة الموظفين.
- الهيكل التنظيمي مرن إلى حد ما ويستجيب للمتغيرات في بعض الأحيان.
- يطبق بنك بيبيلوس التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته.
- يتم تنفيذ الأعمال بشكل جيد جداً في بنك بيبيلوس وفق استراتيجيات الإدارة العليا.
- تمثل ثقافة بنك بيبيلوس عملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً على الإنجاز والجودة في تقديم الخدمات.
- يقوم بنك بيبيلوس بتحديد موارده المالية والبشرية ونقاط الضعف والقوة بكفاءة عالية.

##### نتائج تحليل البيئة الخارجية:

- تقوم إدارة بنك بيبيلوس بشرح السياسات المالية والنقدية الحكومية لموظفيها بشكل جيد.
- تواكب إدارة بنك بيبيلوس التطورات التكنولوجية وتسعى لتطبيقها بشكل جيد إلى حد ما.
- تأخذ إدارة بنك بيبيلوس برغبات العملاء ومتطلباتهم بشكل جيد عند وضع الاستراتيجيات.
- اتفق بعض الأفراد واختلف بعضهم الآخر حول مراعاة البنك للميزة التنافسية الموجودة لدى البنوك الأخرى عند وضع الاستراتيجية الخاصة به.
- يقوم بنك بيبيلوس بتطبيق سياسات مصرف سورية المركزي بدرجة عالية جداً.
- يقوم بنك بيبيلوس بتحليل الوضع الاقتصادي والسياسي العام على المستويين المحلي والعالمي بشكل جيد.

##### نتائج تحليل تنفيذ الاستراتيجية:

- تقوم الإدارة العليا في بنك بيبيلوس بالإشراف على الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها وتسعى من خلالها لتحقيق رسالة بنك بيبيلوس بشكل كبير.
- مدراء الأقسام في بنك بيبيلوس يشاركون في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات بشكل شبه جيد.

- أهداف بنك بيبيلوس وتوجهاته واستراتيجياته معروفة من قبل بعض الموظفين دون غيرهم.
- إدارة بنك بيبيلوس تقوم باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل جيد جداً.
- يقوم بنك بيبيلوس بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- يقوم بنك بيبيلوس بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات بشكل دوري بكفاءة عالية.

#### نتائج تحليل تقييم الاستراتيجية:

- عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في بنك بيبيلوس تعتبر عملية شبه مستمرة وتتم بشكل شبه دوري.
- بنك بيبيلوس يلتزم بشكل جيد جداً بمعايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء.
- يستفيد بنك بيبيلوس بنسبة شبه جيدة من التغذية الراجعة من العملاء لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

#### نتائج تحليل استراتيجيات الموارد البشرية:

##### نتائج تحليل التكامل الاستراتيجي:

- تمتلك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، وتعتبر جزءاً هاماً من الاستراتيجية الكلية للمصرف.
- تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجية الكلية للمصرف بشكل جيد.
- تتكامل وتتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية بنك بيبيلوس الكلية بنسبة جيدة جداً.
- رسالة بنك بيبيلوس تعتبر الأساس الذي تنطلق منه استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تصميم الهيكل التنظيمي ووضع السياسات والإجراءات في بنك بيبيلوس يتوافق بشكل جيد جداً مع رؤية الإدارة بعيدة المدى.

##### نتائج تحليل استراتيجية التوظيف:

- عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم بناءً على عملية التخطيط والتحليل للموارد البشرية وبما يتوافق مع الاستراتيجية الكلية للبنك.
- المتقدم للوظيفة يخضع لعدة اختبارات، وتسير عملية الاختيار في بنك بيبيلوس وفق أسس تتسم بالشفافية العالية.



- يحرص بنك بيبيلوس بشكل جيد على استقطاب وتعيين المواهب والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه الاستراتيجية.
- التركيز الأكبر لاستراتيجية التوظيف في بنك بيبيلوس يصب على أولوية ملئ الشواغر الوظيفية في داخل البنك.

#### نتائج تحليل استراتيجية التدريب:

- تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب.
- مواءمة خطط الموارد البشرية في تدريب الموظفين وتطويرهم تؤثر بشكل إيجابي على نتائج الأداء من حيث جودة الخدمة وزيادة عدد العملاء وتخفيض التكاليف.
- عملية التدريب في بنك بيبيلوس تراعي بشكل كبير احتياجات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم بما يتلاءم مع أهداف البنك.
- التدريب في بنك بيبيلوس يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ويساهم في تغيير اتجاهات سلوكهم.

#### نتائج تحليل استراتيجية التمكين:

- يعتمد بنك بيبيلوس على سياسة تمكين المدراء بشكل جيد من خلال توسيع مهامهم وصلاحياتهم وإطلاعهم على كافة القرارات.
- تشجع إدارة بنك بيبيلوس الموظفين على العمل بأسلوب فريق العمل.
- يتوفر لدى الموظفين الصلاحيات للتصرف في مهام العمل الموكلة لهم بشكل جيد.

#### نتائج تحليل استراتيجية تقييم الأداء:

- تتبنى الإدارة معايير واضحة جداً وتتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.
- تقوم الإدارة بتقييم أداء العاملين بكفاءة عالية في ضوء أدائهم الفعلي مقارنةً مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.
- يناقش المدير الموظفين في نقاط تقييم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها بشكل جيد.

#### نتائج استراتيجية المكافآت والتعويضات:

- تتوافق استراتيجيات التعويضات في بنك بيبيلوس مع ما هو ساد في السوق إلى حد ما.

- يربط بنك بيبيلوس استراتيجية التعويضات والمكافآت بشكل مقبول مع معايير تقييم الأداء.
- يوجد عدالة محدودة في توزيع المكافآت والتعويضات تبعاً لآراء أفراد العينة.
- يقوم بنك بيبيلوس بتطبيق سياسة تعويضات ومنافع تحفيزية مقبولة إلى حد ما للاحتفاظ بموظفيه واستقطاب المواهب في سوق العمل.
- يتشارك بعض مدراء الأقسام في بنك بيبيلوس مع الإدارة العليا في وضع مكافآت وعلاوات الموظفين السنوية.

#### نتائج استراتيجية الإحلال الوظيفي:

- خطة الإحلال في بنك بيبيلوس معروفة من قبل بعض الموظفين الرئيسيين.
- يتوافق أفراد العينة مع أن خطة الإحلال في بنك بيبيلوس تهدف إلى منع حصول انقطاع أو خلل في العمل في حال غياب أحد المدراء وذلك من خلال وجود بدلاء مؤهلين للقيام بالعمل.
- يوجد خطة تدريبية جيدة إلى حد ما للأشخاص البدلاء كل حسب مؤهلاته وخبرته بما يتناسب مع الخبرات المطلوبة لشغل المنصب الأساسي.

#### نتائج الرضا الوظيفي:

- أفراد العينة راضين بشكل متفاوت عن الراتب والتعويضات والمكافآت التي يتقاضونها.
- تعتبر بيئة العمل في بنك بيبيلوس إيجابية ومشجعة على العمل بكفاءة.
- أفراد العينة راضين بقوة عن الدور الذي يلعبونه في تحقيق أهداف بنك بيبيلوس ونتائجه.

### 11\_3 نتائج عامة:

نتائج تحليل الارتباط بين متغير الاستراتيجية الكلية لبنك بيبيلوس سورية ومتغيرات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

- يوجد علاقة قوية جداً بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بنك بيبيلوس وبين الاستراتيجية الكلية للبنك.
- يوجد علاقة شبه جيدة بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيبيلوس وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية التوظيف.

- **يوجد علاقة شبه جيدة** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية التدريب.
- **يوجد علاقة مقبولة نسبياً** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية التمكين الوظيفي.
- **يوجد علاقة مقبولة نسبياً** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية تقييم الأداء.
- **يوجد علاقة جيدة جداً** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية المكافآت والتعويضات.
- **يوجد علاقة شبه جيدة** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في استراتيجية الإحلال الوظيفي.
- **يوجد علاقة مقبولة نسبياً** بين الاستراتيجية الكلية لبنك بيلوس وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في الرضا الوظيفي.

### 3\_12 توصيات البحث:

- أوصى الباحث بالمتابعة على تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وموائمتها مع الاستراتيجية الكلية للبنك بما يحقق التكامل الاستراتيجي المطلوب والذي يساهم في تحقيق أهداف البنك.
- الاهتمام بمقترحات العملاء وآرائهم حول كل ما يساهم في تحسين الخدمات المقدمة من البنك ووضعها من ضمن الخطة الاستراتيجية للبنك.
- تكثيف الدورات التدريبية للموظفين والتي تكون مبنية على تحليل الاحتياجات وبما يتناسب مع المهارات المطلوبة وتنميتها وتطويرها لكل موظف وفق المسؤوليات والمهام الموكلة إليه وبما يساهم في تحقيق استراتيجية المصرف الكلية.
- تحديث سلم الرواتب والأجور في المصرف بشكل دوري وبما يتناسب مع الأجور والتعويضات في المصارف الأخرى من أجل القدرة على الاحتفاظ بالموهب وتحفيزهم من جهة واستقطاب أصحاب الكفاءات من جهة أخرى.

- الاهتمام بموضوع تمكين العاملين من خلال إخضاعهم وخاصة مدراء الإدارات والفروع للدورات التدريبية المناسبة، وتوسيع صلاحياتهم في العمل ضمن البنك، ومشاركتهم باتخاذ القرارات ووضع الخطط والاستراتيجيات، الأمر الذي سوف ينعكس إيجاباً على خلق صف ثاني من المدراء، مما يضمن استمرارية العمل وتطبيق استراتيجية الإحلال في المصرف.
- الحرص على أن تكون عملية تقييم أداء الموظفين موضوعية، ومبنية على معايير علمية وعملية، وأن تنعكس نتائجها على تعويضات الموظفين ومكافآتهم.
- المثابرة على تطبيق مبدأ العدالة في توزيع المكافآت والتعويضات للعاملين ودون التحيز إلى أحدهم دون الآخر.
- اطلاع الموظفين الجدد على رسالة البنك وقيمه وأهدافه، لإدماجهم في ثقافة البنك.

### 3\_13 المراجع:

#### 3\_13\_1 قائمة بالمصادر والمراجع العربية

- التزه، بسام وآخرون 2012، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، ص 444.
- السالم، مؤيد سعيد، 2009، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، ص 107.
- السالم، مؤيد، صالح، عادل، 2006، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد.
- الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي، 2006، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1، الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- الطعان، حاتم، 2010، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
- العريقي، منصور، 2014، الإدارة الاستراتيجية، دار الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، ص 28.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2019، الإطار العام لتخطيط التعاقب الوظيفي وتطوير نخبة الكفاءات في الحكومة الاتحادية، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- أبو دولة، جمال، طهماز، رياض، 2004، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال.
- أحمد، محمد سمير، 2009، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، ص 36.
- أرتيمة، هاني وآخرون، 2020، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- بو بكر، ساخي، 2016، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقافة التنظيمية كمتغير وسيطي، رسالة ماجستير، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- جودة، محفوظ أحمد، 2010، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين، 2013، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الأردن، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، 2010، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص115.
- زايد، عادل محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- سبرينة، مانع، 2015، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سنوسي، بلغول، 2012، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد، الجزائر.
- عقيلي، عمر، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1، عمان، دار وائل للنشر.
- عمري، سامي، 2007، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، دراسة حالة، شركة مناجم الفوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف بالمسيلة.
- كوتزل، فريد، 2012، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

- ماهر، أحمد، 2014، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 86.
- محمد، سكينه، أبو سن، أحمد، 2012، تحليل واقع استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، 2013.
- موسى، هند والصريرة، أكثم، 2020، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية. المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 1 - 2021.
- ياسين، سعد غالب، 2002، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص،

.191

### 2\_13\_3 قائمة بالمصادر والمراجع الأجنبية

- Ansoff, Harry, 1995, Corporate strategy, McGraw-Hill, Book Company. NY.
- Arnold, Edwin, 2010, Managing human resources for successful strategy execution, the health care managers, 29 (2): 166- 171.
- Caliskan, Esra, 2010, the Impact of (SHRM) On Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol.6 ,No.2 ,P.P 100-116.
- Cania, Luftim, 2014, the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, Economia, Seria Management, 17(2) European University of Tirana, Albania.
- Chandler, Alfred, 1962, Strategy & Structure, Mass, M.I.T Press. Cambridge
- Chopra, Rajiv, 2017, Strategic Human Resource Management and its Impact on Organisational Performance, Global Journal of Enterprise Information System, 9(3).
- David, Fred 2015, Strategic Management: Concept and Cases- A Competitive Advantage Approach, 15th edition, By Pearson Education, United States.
- Decenzo, David, and Robbins, Stephen, 1999, Human Resources Management, 6th Ed, New York, John Wiley and Sons, 9-14.
- Dessler, Gary, 2012, Human Resource Management, Global edition, 13th ed. Pearson Educ.
- Dessler, Gary, 2017, Human Resource Management (15th edition), United Kingdom, Published by Pearson Education.
- Gautam, Dhruva, 2015, South Asian Journal of Global Business Research
- [www.emeraldinsight.com/2045-4457.htm](http://www.emeraldinsight.com/2045-4457.htm)
- Glueck, William, 1980, Business Policy & Strategic Management, 3<sup>ed</sup>, New York, McGraw-Hill.



- Huselid, Mark, Jacson, Susan, Schuler, Randall, 1997, Technical & Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy OF Management Journal*, 40. (1)171-188.
- Mathis, Robert & Jackson, John, 2003, Human Resource Management ‘10<sup>th</sup> Ed ‘South Westren ‘Ohio.
- Miles, Raymond, Snow, Charles, 1984, Designing Strategic Human Resource System, *Organizational Dynamics*, 13; 36-56.
- Noe, Raymond, Hollenbeck John, and Gerhard Barry, and Patrick M, 1994, Human Resource Management, Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D.Irwin, P51-60.
- Policastro, Micheal, 2003, Introduction to strategic planning, SBA US, Small business administration, P1.
- Porter, Micheal, 1980, Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, New York, Free Press.
- Rue, Leslie & Holland, Phyllis, 1989, Strategic Management, Concepts & Experiences, 2<sup>ed</sup> ed, Singapore McGraw-Hill.
- Stewart‘ Greg, Brown, Kenneth, 2009, Human Resource Management, Linking Strategy To Practice, John Wiley & Sons, Inc, USA.

### 3\_14 الملحق:

الماجستير في إدارة الأعمال (الإدارة التنفيذية)

قسم الموارد البشرية

تحية طيبة وبعد:

أضع بين أيديكم استبيان لأغراض البحث العلمي لموضوع "تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للشركة" -دراسة عملية عن بنك بيلوس سورية"، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. أرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة أدناه بكل عناية وشفافية، وأكد أن المعلومات الواردة من قبلكم سرّية لن يتم الاطلاع عليها إلا من قبلي أنا الباحث، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط مع وافر الشكر والتقدير

أولاً: معلومات عامّة:

أرجو منكم وضع ( √ ) إشارة عند الإجابة التي تلائمكم:

الإجابة		العبارة	
الجنس		الجنس	
ذكر	أنثى	أقل من 30	من 30 إلى 40
عازب	متزوج	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنة
إجازة جامعية	ماجستير	موظف	موظف رئيسي
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع
أخرى	أخرى	مدير قسم/فرع	مدير قسم/فرع

## ثانياً: محاور الاستبيان

استراتيجية بنك بيبلس					
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الأول: البيئة الداخلية
					رسالة البنك مكتوبة وواضحة ومعروفة من قبل جميع الموظفين
					الهيكل التنظيمي للبنك مرن ويستجيب للمتغيرات
					يطبق البنك التخطيط الاستراتيجي في جميع عملياته وأنشطته
					يتم تنفيذ الأعمال البنك وفق الاستراتيجية المخططة من قبل الإدارة العليا
					تمثل ثقافة البنك عملا ايجابيا مساعدا ودافعا على الانجاز والجودة في تقديم الخدمات
					يقوم البنك بتحديد موارد (المالية، البشرية ..) لتحديد نقاط القوة والضعف في تلك الموارد

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الثاني: البيئة الخارجية
					تشرح إدارة البنك لموظفيها السياسات المالية والنقدية الحكومية
					تواكب إدارة البنك التطورات التكنولوجية وتسعى لتطبيقها
					تأخذ إدارة البنك رغبات العملاء ومتطلباتهم بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجية

					تأخذ إدارة البنك الميزة التنافسية للمصارف الأخرى عند وضع الاستراتيجية
					يلتزم البنك بتطبيق سياسات مصرف سوريا المركزي
					يقوم البنك بتحليل الوضع الاقتصادي والسياسي العام على المستويين المحلي والعالمي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المحور الثالث: تنفيذ الاستراتيجية
					تشرف الإدارة العليا بالمصرف على الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها والتي تسعى من خلالها لتحقيق رسالة البنك
					يشارك مدراء الأقسام في البنك في وضع الخطط وصياغة الأهداف والاستراتيجيات
					أهداف البنك وتوجهاته واستراتيجياته محددة بدقة ومعروفة من قبل العاملين
					تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الاستراتيجية
					يقوم البنك بالتدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية
					يقوم البنك بمراقبة التنفيذ وتصحيح الانحرافات بشكل دوري

المحور الرابع: تقييم الاستراتيجية				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
				عملية تقييم الأداء الاستراتيجي هي عملية مستمرة وتتم بشكل دوري
				يلتزم المصرف بمعايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم وتصحيح الأخطاء
				يستفيد المصرف من التغذية الراجعة من العملاء لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية				
المحور الأول: التكامل الاستراتيجي				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
				تمتلك إدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها، وتعتبر جزء من الاستراتيجية الكلية للمصرف
				تشارك إدارة الموارد البشرية في تصميم الاستراتيجية الكلية للمصرف
				تتكامل وتتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المصرف الكلية
				تعتبر رسالة المصرف الأساس الذي تنطلق منه استراتيجية إدارة الموارد البشرية
				إن تصميم الهيكل التنظيمي ووضع السياسات والإجراءات في المصرف يتوافق ورؤية الإدارة بعيدة المدى

المحور الثاني: استراتيجية التوظيف				
				إن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم بناء على عملية التخطيط والتحليل للموارد البشرية وبما يتوافق مع الاستراتيجية الكلية للبنك
				يخضع المتقدم للوظيفة لعدة اختبارات وتسير عملية الاختيار في البنك وفق أسس تتسم بالشفافية
				يحرص المصرف على استقطاب وتعيين المواهب والكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافه الاستراتيجية
				تركز استراتيجية التوظيف في المصرف على أولوية ملئ الشواغر الوظيفية من داخل البنك
المحور الثالث: استراتيجية التدريب				
				تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على فجوة الأداء بين المتحقق والمطلوب
				إن مواءمة خطط الموارد البشرية في تدريب الموظفين وتطويرهم تؤثر إيجاباً على نتائج الأداء من حيث جودة الخدمة وزيادة عدد العملاء وتخفيض التكاليف
				إن عملية التدريب في المصرف تراعي احتياجات الأفراد وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم بما يتلاءم مع أهداف المصرف
				يعزز التدريب في البنك ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم
المحور الرابع: استراتيجية التمكين الوظيفي				
				يعتمد البنك سياسية تمكين المدراء من خلال توسيع مهامهم وصلاحياتهم واطلاعهم على كافة القرارات
				تشجع إدارة البنك الموظفين على العمل بأسلوب الفريق

					يتوفر لدى الموظف الصلاحيات للتصرف في مهام العمل الموكل إليه
					<b>المحور الخامس: استراتيجية تقييم الأداء</b>
					تتبنى الإدارة معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها
					تقيم الإدارة أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم
					يناقش المدير الموظفين في نقاط تقييم الأداء المختلفة التي حصلوا عليها
					<b>المحور السادس: استراتيجية المكافآت والتعويضات</b>
					تتوافق استراتيجيات التعويضات في البنك مع ما هو سائد في السوق
					يربط البنك استراتيجية التعويضات والمكافآت بمعايير تقييم الأداء
					يوجد عدالة في توزيع المكافآت والتعويضات
					يطبق البنك سياسة تعويضات ومنافع تحفيزية للاحتفاظ بموظفيه واستقطاب المواهب من سوق العمل
					يتشارك مدراء الأقسام في البنك مع الإدارة العليا في وضع مكافآت وعلاوات الموظفين السنوية
					<b>المحور السابع: استراتيجية الإحلال الوظيفي</b>
					خطة الإحلال في البنك معروفة من قبل كافة الموظفين الرئيسيين ويتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري

					تهدف خطة الإحلال في البنك الى منع حصول انقطاع أو خلل في العمل في حال غياب أحد المدراء وذلك من خلال وجود بدلاء مؤهلين
					يوجد خطة تدريبية للأشخاص البدلاء كل حسب مؤهلاته وخبرته بما يتناسب مع الخبرات المطلوبة لشغل المنصب الأساسي
					<b>المحور الثامن: الرضا الوظيفي</b>
					أنا راض عن الراتب والتعويضات والمكافآت الذين أتقاضاهم
					بيئة العمل إيجابية ومشجعة على العمل بكفاءة
					أنا راض عن الدور الذي أعبه في تحقيق أهداف المصرف ونتائجه