

أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
بالتطبيق على المصارف السودانية

د. فدوى أبو الحسن محمد فرح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية - جامعة أم درمان الإسلامية.

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر سياسات الموارد البشرية على أداء العاملين، وقد تم تطبيقها على عينة من العاملين في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي بالخرطوم-السودان. وأستخدم في الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، ومنهج دراسة الحالة وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين سياسات الموارد البشرية والأداء في كلا المصرفين موضع الدراسة في متغيرات الإنتاجية والجودة والبيئة وأن سياسات الموارد البشرية تطبق في المصرفين موضوعي الدراسة بنسبة مرتفعة من عينة البحث موضوع الدراسة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كإدارة لها تأثيراتها على الأداء من حيث الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وأن يكون متسقاً مع أهداف المنظمة ملائماً للحاضر مستشرفاً للمستقبل واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة وتدريبها ووضع نظام متقدم لبرنامجي الحوافز والتعويضات وتقييم أداء الموارد البشرية، كما قدمت مقترحات لدراسات مستقبلية في نفس المجال. الكلمات المفتاحية: -سياسات، الإنتاجية، الجودة، والبيئة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية في أي منظمة من أهم الإدارات، فإدارة الموارد البشرية تقوم بوضع السياسات وتطبيقها وتقويمها على كافة أقسام المنظمة مهما كانت طبيعتها. ونجاح تطبيق هذه السياسات يحدد نجاح المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها خاصة في وجود بيئات منافسة لها وفشل تطبيق هذه السياسات يقود إلى فشل أداء العاملين فيها ومن ثم فشل المنظمة وتراجع دورها وبالتالي خسارة مكانتها المادية والمعنوية وتدني كفاءة أدائها التنظيمي. إدارة موارد بشرية واعية، تضع السياسات الملائمة والأهداف الطموحة وتعمل على تنفيذها بأعلى إلى فتحتاح المنظمة إذن كفاءة وبأقل تكلفة ممكنة لتتمكن من المنافسة وتحقيق الريادة.

مشكلة البحث:

تبرز مشكلة الدراسة في أنّ المصارف الإسلامية السودانية -محل الدراسة- تواجه تحديات تتعلق بتطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على أداء العاملين وأثره على تحقيق الأهداف المطلوبة ورفع مستويات الأداء بناءً على متغيرات الإنتاجية والجودة والبيئة.

وعلى ذلك تتحدد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ١/ ما هي السياسات التي تقوم بوضعها إدارة الموارد البشرية في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي؟
- ٢/ ما واقع تطبيق هذه السياسات في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي؟
- ٣/ كيف تتم الاستفادة من هذه السياسات وتحديد معايير النجاح والفشل في التطبيق في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١/ دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي.
- أي مدى تطبق هذه السياسات في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي. ٢/ معرفة إلى
- ٣/ تحديد أثر تطبيق هذه السياسات على أداء العاملين في كل من مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي.

أهمية البحث:

مثل أهمية هذا البحث في عدة نقاط تجملها الباحثة فيما يلي:

- ١/ تعتبر هذه الدراسة أول دراسة بحثية تجري في مصرفين سودانيين معاً وترتبط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء في متغيراته الثلاثة: الإنتاجية والجودة والبيئة علي حسب علم الباحثة.
- ٢/ التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرفين وانعكاس ذلك على أداء العاملين.
- ٣/ توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتي جاءت لتعبر عن سياسات الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في الفترة التي تمت فيها الدراسة

فروض البحث:

يمكن تحديد فرضي رئيسي لهذا البحث وهو:

تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، الحوافز والتعويضات، تقويم أداء العاملين) على أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني (بنك فيصل الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي) ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع المصرفي السوداني.
- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الجودة بالقطاع المصرفي السوداني.
- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على البيئة بالقطاع المصرفي السوداني.

مخطط البحث:

| متغير مستقل | متغير تابع |
|--------------------------------|----------------------|
| سياسات إدارة الموارد البشرية | مؤشرات أداء العاملين |
| تخطيط الموارد البشرية | الإنتاجية |
| استقطاب الموارد البشرية | الجودة |
| تدريب الموارد البشرية | البيئة |
| حوافز وتعويضات الموارد البشرية | |
| تقويم الموارد البشرية | |

م. 2017 المصدر: إعداد الباحثة استناداً الي أدبيات البحث،

حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في الفترة من ٢٠١٢-٢٠١٧ م.

الحدود المكانية: المصارف السودانية (مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي).

الحدود البشرية: العاملون في المصارف السودانية (مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي)

منهجية البحث:

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التاريخي ومنهج دراسة الحالة.

مصادر جمع البيانات:

١/ مصادر أولية: وتمثل البيانات التي تجمع من الميدان لأول مرة.

٢/ مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات العلمية والمجلات المتخصصة والرسائل العلمية والوثائق وغيرها.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

هيكل البحث:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها ومن أجل تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها والتحقق من فرضياتها، فإن الباحثة تناولت الدراسة بالتأصيل العلمي وإخضاعها للتطبيق العملي من خلال ثلاثة فصول رئيسة وعدد من المباحث، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، بينما تناول الفصل الثالث نبذة عن المصرفين موضوع الدراسة والإطار التطبيقي للدراسة (العرض والتحليل والنتائج والتوصيات).

الدراسات السابقة:

(Fey, Bjorkman, 2001) / ١

(على أداء الشركة HRM استناداً الي ١٠١ شركة أجنبية تعمل في روسيا تمت دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية) في روسيا، وتم تحقيق ذلك من خلال تطوير واختبار نموذج يتضمن نتائج الموارد البشرية (التحفيز، تطوير الاحتفاظ) كمتغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة، توفر الدراسة بعض الدعم لاستخدام نتائج إدارة الموارد البشرية كمتغير وساطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة.

(Katou, Budhwar, 2006) / ٢

(لها تأثير على الأداء HRM يتناول هذا البحث الإجابة على سؤال ما إذا كانت سياسات إدارة الموارد البشرية) التنظيمي في سياق التصنيع اليوناني، يعتمد البحث على عينة من ١٧٨ شركة، تم اعتماد "النموذج العالمي" لإدارة الموارد البشرية لإجراء التحقق، تظهر النتائج دعماً قوياً للنموذج، مما يشير إلى أن سياسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف والتدريب والترقية والحوافز والمزايا والمشاركة والصحة والسلامة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، تسهم هذه الدراسة في نظرية إدارة الموارد البشرية، ولها آثار مهمة للممارسين.

٣/ دراسة (أبو دولة، عبيدات، ٢٠٠٧م)

هدفت هذه الدراسة إلي استكشاف واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية من خلال بعض العوامل المؤثرة علي تطبيق ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في إدارة

الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية من عينة عشوائية تتكون من (٤٠) مفردة، وقد كانت أبرز النتائج هي: يقوم غالبية البنوك الإدارية بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك ككل، بينما بينت نسبة معقولة أن قطاعات البنوك الإسلامية لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك ككل وقد خلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات جري استخلاصها علي ضوء نتائج الدراسة.

(Park, Mitsuhashi, Fey, Bjorkman, 2007) / ٤

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الحزم أو النظم التي تؤثر فيها ممارسات الموارد البشرية وأداء الشركة علي النتائج التطبيقية، باستخدام عينة من خمسين شركة فرعية يابانية متعددة الجنسيات تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتدرس الدراسة تأثير أنظمة الموارد البشرية علي أداء الشركة بواسطة مهارات الموظف والمواقف والدوافع في محاولة لإلقاء الضوء علي ممارسات الموارد البشرية التي تؤدي إلي أداء قوي، تدعم النتائج فكرة أن مهارات الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم تغلب دوراً وسيطاً بين أنظمة الموارد البشرية والنتائج الثابتة من الشركات متعددة الجنسيات، توضح هذه النتائج التأثير المتفاوت لنظم التآزر لممارسات الموارد البشرية وتعميمها في السياقات الوطنية المختلفة .

٥ / دراسة (عبد القادر، أبوسن، ٢٠١٢م)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي في السودان، لهذا الغرض تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العامل، وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية إدارة الموارد البشرية.

٦ / دراسة (القاضي، ٢٠١٢م)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من (٨٨) مفردة، وفي ضوء ذلك جري جمع وتحليل البيانات (، واستخدم عدداً آخر من الأساليب الإحصائية وكانت أهم النتائج هي وجود SPSS واختبار الفرضيات باستخدام تحليل) أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن وأهم التوصيات هي: ضرورة إشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية.

(Long, Panniruky, Ajagbe, 2012) / ٧

تناقش هذا الورقة على نطاق واسع تأثير الموارد البشرية التي يمكن أن تغير التأثير السلبي على المنظمة بسبب ارتفاع معدل دوران الموظفين، وقد تمت مناقشة العديد من الأبحاث السابقة فيها وقد توصلت الورقة لتحويل هذه المسألة لتمكين الموظفين من تطوير إطار مفاهيمي وخمسة مقترحات. ومن المهم لمديري الموارد البشرية أن يواجهوا مجالات

تقلص تجمع العاملين على مستوى الدخول، والاختلافات الفردية، واستخدام العمال المؤقتين والأساسيين والقدرة التنافسية، واستحقاقات التقاعد وتنمية المهارات.

عرض نموذج الدراسة مع الدراسات السابقة:

على ضوء نموذج الدراسة والدراسات السابقة من حيث المتغيرات والفروض وجدت الباحثة أن هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في وجود علاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين مع اختلاف بيئة الدراسة وتطبيقها وأن هذه الدراسة وضعت سياسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وأضافت مقاييس جديدة لأداء العاملين تمثلت في الإنتاجية، الجودة والبيئة كمتغير تابع.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

(: Concept of human resource management)* مفهوم إدارة الموارد البشرية

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية لأول مرة في عام ١٩٨٠م، ونمي هذا المصطلح في العام ١٩٩٠م وهذا المفهوم اختبر

(:Foot, Hook, 2005,p14، ووصف عبر الكتاب والباحثين، وأهم ما يميز هذا المفهوم هو ما ذكره)

١. أهمية التركيز على المدخل الاستراتيجي /2 المديرين من الإدارة الدنيا يلعبون دوراً مهماً.

١. 3. المديرين من الإدارة الدنيا يلعبون دوراً مهماً/ سياسات المنظمة لابد أن تتكامل لدعم قيمة المنظمة وأهدافها

الرئيسية.

بأنها (السياسات والممارسات التي تتخذ جانب من Dessler,Aariss,2012,p4)وتعرف إدارة الموارد البشرية حسب

(جوانب الموارد البشرية مثل التوظيف والاستقطاب والتدريب والأجور والحوافز وتقويم الأداء

(Robbins, كما تعرف بأنها (الحصول على الأشخاص المناسبين بالأعداد الصحيحة وفي المكان والوقت المناسبين).

. Coulter, 2009, p221)

*Importance of human resources management أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من ضمن سلسلة النجاح لأي منظمة بحصولها على الموظفين ذوي الجودة والفعالية ودفعهم

لأقصى أداء ممكن، والمساعدة في تلبية احتياجاتهم السيكولوجية والاجتماعية لبناء علاقات في الأجل الطويل، وإحداث

المهارات، وجعل الموظفين أكثر سعادة، كما أن الموظفين يقدمون خدمات جيدة للزبائن والنتيجة تكرر الأعمال، كما أن

(Stewart, Brown, 2009, 11)العملاء الجيدين يقودون إلى تحسن الأداء المالي.

وقد كانت الإدارة التقليدية تفكر في أن إدارة الموارد البشرية هي مجرد وظيفة إدارية، ولكن المديرين اليوم أصبحوا يرون كوسيلة لدعم استراتيجية المنظمة ومقابلة الأهداف الكبيرة مثل الربحية والجودة (HRM) أن هناك أدواراً رئيسية أخرى لنصيب السوق.

يوجد نوعية جديدة في علاقات العمل تجعل العاملين يؤمنون بالنجاح ، هو (HRM) كما أن الهدف الرئيسي لمديري . (Stonej,2008, 843) والرضا الذي يأتي مع البحث عن الأنشطة التي تسهم في نجاح المنظمات.

*وظائف إدارة الموارد البشرية Human resources management functions

تقوم إدارة الموارد البشرية بعدد الوظائف وهي التخطيط، الاختيار والاستقطاب، التدريب، الحوافز والتعويضات، وتقويم الأداء. (علي عباس، ٢٠٠٨، ص٥٨).

ولا تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية عنها في البنوك (المصارف) الإسلامية. ويمكن تعريف المصرف الإسلامي بأنه (مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطاتها الاستثمارية وأدائها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخلياً وخارجياً (فادي محمد، ٢٠٠٤، ص٢٠).

وفيما يلي يتم استعراض هذه الوظائف:

١) التخطيط Planning :

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه (عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط (French,2003، ص ٢٣٩) نقلاً عن (2013) من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة وفقاً ل (برهان، 2003، ص ٢٣٩) بأنه (تحديد أهداف المنظمة ووضع الاستراتيجيات Robbins,Coulter,2009,221 كما يعرف التخطيط حسب) لتحقيق هذه الأهداف، وتطوير الخطط لدمج وتنسيق أنشطة العمل).

١) أهداف تخطيط الموارد البشرية The objective of human resources planning :

لتخطيط الموارد البشرية عدة أهداف كما ذكر (برهان، ص٢٤٣) منها:

١. معرفة أعداد ومؤهلات الموظفين الحاليين الموجودين داخل المنظمة والوظائف التي يقومون بها.
٢. التعرف على المصادر التي تستطيع المنظمة الاعتماد عليها من أجل الاستفادة منها في تغطية احتياجاتها المستقبلية وتحديد أنواع ونوعية الموارد البشرية للمنظمة.

*التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي بأنه: (خطة الشركة في معرفة نقاط القوة والضعف داخل الشركة، (Dessler,2008,P 12) يعرف مع تحديد الفرض والمهددات الخارجية بغرض الحصول على المزايا التنافسية).

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات في تحديد النظرة الشاملة لفلسفة المنظمة وتحديد أهدافها واستراتيجياتها وتفعيل خطة إدارة الموارد البشرية.

٢) الاستقطاب والاختيار Selection & Polarization :

يشير لفظ الاستقطاب والاختيار إلى تلك العمليات المتكاملة في اختيار وتعيين الأفراد بالمنظمة، حيث يعرف الاستقطاب بأنه: (جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة عبر عمليات ومراحل مختلفة. (ماهر، ٢٠٠٧م، ص ٢٢٣).

كما يعرف الاختيار بأنه (اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب وفقاً لمعايير محددة) حسب

(Bairfield, Kay, 2008, P63).

ويذكر أن أهمية وظيفة الاستقطاب والاختيار تعود إلى زيادة وعي المديرين في القرن الحادي والعشرين لأن المزايا التنافسية الفريدة والمستدامة تأتي من خلال الإلهام والمعرفة والجهود التي يبذلها العاملون.

وأن صيانة وتعزيز قاعدة رأس المال البشري هو واحد من التحديات الاستراتيجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية المهنية، والتوظيف والاختيار هما المفتاح لتحقيق هذا الهدف.

٣) التدريب Trainin :

يعرف (العزاوي، جواد، ٢٠١٠، ص ٢٢٤) التدريب بأنه (عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة المنظمة وإيجاد الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصفل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر علي تعلم واستخدام الأساليب الحديثة).

التدريب بأنه (العملية التي تشمل اكتساب المهارات، المفاهيم والقوانين والاتجاهات (Stredwick, 2005, p228) ويعرف (Foot, Hook, 2005 التي تحسن من أداء العاملين) نقلاً عن)

ويؤدي التدريب الدور المحوري في تطوير أداء العاملين والمنظمة والإسراع بمعدل تراكم الخبرات والمهارات للموارد البشرية في المنظمات عبر منظومة متكاملة من المعايير. (النجار، ٢٠٠٧م، ص ٣٠٤-٣٠٥).

وللتدريب مبادئ عدة تتمثل في: (الصيرفي، ٢٠٠٧م، ص ١٦١-١٦٣)

١. التدريب نشاط مستمر ٢/التدريب نظام متكامل ٣/التدريب مشاط متجدد ٤/التدريب عملية إدارية.

٤) الحوافز والتعويضات Incentives & Compensation

مفهوم التعويض ينصرف إلى نوع من الثمن المادي على شكل (رواتب، أجور، علاوات مالية، مكافآت مالية، حوافز مالية)، ويقدم خلال زمن قصير (شهر، أسبوع، يوم) من صاحب العمل (المنظمة) لأي عامل منها باختلاف وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المنظمة. (الشرعة، سنجق، ٢٠١٥م، ص ٢٧٢).

الأجور والمرتببات بأنها (ما يدفع للعامل بالساعة أو الاسبوع أو الشهر (Byars, Rue, 2008, P 253) كما يعرف مقابل أدائه للعمل).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك متطلبات قانونية لتحديد نظام الأجور منها Stonej, 2008, P 846-853

١. تكافؤ الأجر. ٢. الحد الأدنى للأجر. ٣. أجور العمل الإضافي.

٥) تقويم الأداء Performance evaluation :

تقويم الأداء بأنه (العملية التي تجمع وضع الأهداف وتقويم الأداء في نظام واحد يهدف (Dessler, 2008, p336) يعرف إلى ضمان أن أداء العاملين يدعم أهداف المنظمة).

وتعود أهمية وضع نموذج صحيح ومثالي لتقويم الأداء، إلى أن التقويم إذا تم بطريقة صحيحة يمكن أن يكون أداة قوية لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وبالتالي تنمية شركتهم (سلسلة المميزون الإدارية، ٢٠٠٧م، ص ٧-٨).

المبحث الثاني: أداء العاملين

يتم التركيز في هذا المبحث على المقاييس الآتية:

١) الإنتاجية (Productivity) :

يعرف (نجم، ٢٠١٠م، ص ٧١) الإنتاجية بأنها مقياس لمدى استغلال الموارد، كما أن التعريف الأكثر أهمية للإنتاجية هي في أنها تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات.

(Dessler,2009, p 17) وهناك أربع كفاءات مطلوبة بالنسبة لمديري الموارد البشرية تسهم في تحقيق الإنتاجية كما ذكر

وهي:

كفاءة الموارد البشرية وتمثل المعرفة التقليدية والمهارات المطلوبة في عمليات الموارد البشرية.

١. كفاءة الأعمال ٣. كفاءة القيادة ٤. كفاءة التعلم.

. وتوجد مجموعة عوامل تؤثر في الإنتاجية وهي دوران العمل، الغياب، سجلات الصحة والسلامة، وأيضاً اتجاهات العمل

(٢) الجودة quality :

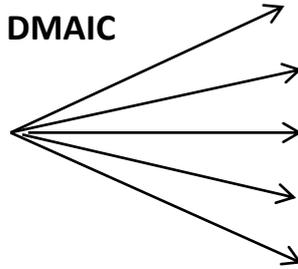
(على أنها المزايا (ASC) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية(ANSI) يعرف الجودة معهد المعايير الوطنية الأمريكية والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات. (النعيمي، صويص، صويص، ٢٠٠٩م، ص ٣١).

يقدم مبادئ توجيهية لأنشطة المنظمة، لتطوير (TQM) قاعدة قيم أساسية، وبناء على هذه القيم فإن مدخل (TQM) ول (Noe,others,2004,p49) الجودة والاحتياجات البيئية للمنظمة ودعم الإبداع وفقاً ل

رؤية متقدمة في إدارة الجودة وهي كلمة إغريقية تعني الانحراف المعياري والطريقة الذكية لإدارة (Six Sigma) وتمثل العمل، حيث تضع العملاء والزبائن أولاً وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى أفضل الحلول. (جوهر، ٢٠١١م، ص ١٧٥).

حسب: (Six Sigma) وفيما يلي مراحل ال الأساسية التالية (Embleton, 2008,p44).

DMAIC



عرّف Define

قيس Measure

حلل Analyze

احسب Improve

راقب Control

٣) البيئة: Environment

تتكون بيئة إدارة الأفراد من عنصرين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (شاويش، ٢٠٠٥م، ص ٣٤-٣٣) وتتكون من نوعين، بيئة قريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المؤسسة والبيئة الخارجية البعيدة وحدد مؤثراتها (العزاوي، جواد، ٢٠١٠م، ص ٤١٥) بالعناصر الآتية العوامل الاقتصادية-العوامل الاجتماعية-السياسية.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

تتناول الباحثة هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن المصرفين موضوع الدراسة:

١/ بنك فيصل الإسلامي:

بنك فيصل الإسلامي هو شركة مساهمة عامة انشئت عام ١٩٧٧ م إلى الآن. يقع مقره بالخرطوم شارع على عبد اللطيف، البنك يقدم جميع الخدمات المصرفية المعروفة بصيغ إسلامية مايو ١٩٧٧: التأسيس

الخرطوم، السودان: المقر الرئيسي

عدد الموظفين: ١٢٨٨ (٢٠١٧)

عدد المقرات: ٦٥

الشركات الفرعية

Al-Faisal Of Financial Transactions, Ltd. Islamic Insurance Company (Sudan)

نوع النشاط: شركة خاصة

٢/ بنك التضامن الإسلامي:

السودان رأس المال المصرح به : بنك التضامن الإسلامي شركة مساهمة عامة محدودة التأسيس: ثاني بنك إسلامي في

١ تاريخ التأسيس: نوفمبر ١٩٨٣. ٢,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠ جنية رأس المال المدفوع: ٤٥٧,٣٤٥,٩١٢

المقر الرئيسي: الخرطوم -شارع البلدية- برج التضامن.

عدد العاملين: ٣٥٥

عدد الفروع: ١٩ فرع في ولاية الخرطوم وبقية الولايات الأخرى.

المبحث الثاني: نظرية الدراسة:

تستند هذه الدراسة علي ما يعرف بالنظريات الكلاسيكية والتي بدأت في القرن العشرين علي يد فردريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥) بما يعرف بالإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية والتي تمت كنتيجة لبحاث الهاوثورن علي يد لواضعها دوغلاس ماك (Y)(X)التون مايو والإدارة العملية ومؤسسها هنري فايول والبيروقراطية ماكس فيبر ونظرية (غريغور ونظريات إبراهيم ماسلو وهيزبيرغ وماكيلاند والتي أعطت مجالاً لتطبيق الموارد البشرية ونظريات معاصرة أخرى كان لها الأثر في تطور الموارد البشرية.

المبحث الثالث: نتائج تحليل الدراسة الميدانية:

وهي البحث في إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في اسلوب جمع البيانات ومعالجتها احصائياً وتفسيرها، واجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالاضافة الى وصف لمجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً- وصف مجتمع وعينة الدراسة:

(١) / مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، والمجتمع الأساسي للدراسة يتكون من العاملين في كل من بنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك التضامن الإسلامي.

(٢) / عينة الدراسة:

تم اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة عن طريق العينة العشوائية وهي إحدى العينات الاحتمالية والتي يختارها الباحث من مجتمع الدراسة بطريقة تتيح فرص متساوية في الاختيار لجميع مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (١٠٠) استمارة بواقع (٥٠) استمارة لكل بنك وتم استرجاع عدد (٩٤) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (٩٤) %.

(٣) / خصائص عينة الدراسة:

ومن خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة البحث، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، حيث أن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في

وقت لاحق، وكذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها.

وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغيرات | الفئات | التكرار | النسبة المئوية% |
|----------------------|------------------|---------|-----------------|
| ١/ النوع | ذكر | 92 | 97.9% |
| | أنثى | 2 | ٢.١% |
| ٢/ العمر | أقل من ٢٥ سنة | ٥ | 5.3% |
| | ٢٥ إلى ٣٥ سنة | ٣٨ | 40.4% |
| | ٣٦ إلى ٤٥ سنة | ٣٢ | 34% |
| | ٤٦ إلى من ٥٥ سنة | ١٦ | 17% |
| | ٥٥ سنة فأكثر | ٣ | 3.2% |
| ٣/ الحالة الاجتماعية | متزوج | 72 | 76.6% |
| | عازب | 21 | 22.3% |
| | أخرى | 1 | 1.1% |
| ٤/ التخصص العلمي | ثانوي | 1 | 1.1% |
| | جامعي | 64 | 68.1% |
| | فوق الجامعي | 29 | 30.9% |
| ٥/ سنوات الخبرة | أقل من ٥ سنوات | 20 | 21.3% |
| | ١٠ - ٦ سنة | 25 | 26.6% |
| | ١٥ - 11 سنة | 18 | 19.1% |
| | ١٥ سنة فأكثر | 31 | 33% |

2017.المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية

ثانياً " أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة لقياس أثر تطبيق سياسات الموارد البشرية على أداء العاملين وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

١/ العمر. ٢/ المؤهل العلمي. ٣/ الحالة الاجتماعية. ٤/ المؤهل العلمي. ٥/ سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: سياسات الموارد البشرية

ويشتمل هذا القسم على خمسة محاور وعدد (٢٦) عبارة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس: (تخطيط الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (استقطاب الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (٦) عبارات.

المحور الثالث: يقيس: (تدريب الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المحور الرابع: يقيس: (حوافز وتعويزات الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المحور الخامس: يقيس: (تقويم أداء الموارد البشرية) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المتغير التابع: أداء العاملين

ويشتمل هذا القسم على ثلاثة محاور عدد (١٥) عبارات وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس: (الإنتاجية) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المحور الثاني: يقيس (الجودة) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات.

المحور الثالث: يقيس (البيئة) وتم قياسه بعدد (٥) عبارات

(Likart Scale كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي)

في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (٥) درجات والذي يمثل في حقل

الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (١) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما

ثلاثة اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة.

كما هو موضح في جدول رقم (١).

جدول رقم (٢/٣) مقياس درجة الموافقة

| درجة الموافقة | الوزن النسبي | النسبة المئوية | الدلالة الإحصائية |
|---------------|--------------|----------------|-----------------------|
| أوافق بشدة | ٥ | أكبر من ٨٠% | درجة موافقة عالية جدا |
| أوافق | ٤ | ٧٠-٨٠% | درجة موافقة عالية |
| محايد | ٣ | ٥٠-٦٩% | درجة موافقة متوسطة |
| لأوافق | ٢ | ٢٠-٤٩% | درجة موافقة منخفضة |
| لأوافق بشدة | ١ | أقل من ٢٠% | درجة موافقة منعدمة |

المصدر: إعداد الباحثة ٢٠١٧.

ثالثاً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

١/ صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

(أ) اختبار صدق محتوى المقياس **content validity**

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء المختصين بلغ عددهم (٦) من المحكمين في مجال موضوع الدراسة.

(ب) الصدق البنائي **construct validity**

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها ومدى ارتباط هذه الفقرات المكونة لها مع بعضها البعض والتأكد من عدم التداخل بينها، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية والجدول رقم (٣/٣) يوضح ذلك

جدول رقم (٣/٣) نتائج معامل الارتباط لمقياس محاور الدراسة

| مستوى المعنوية | قيمة الارتباط | محاور الدراسة |
|----------------|---------------|-----------------------------------|
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٥ | ١/ تخطيط الموارد البشرية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٨ | ٢/ استقطاب الموارد البشرية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٩١ | ٣/ تدريب الموارد البشرية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٠ | ٤/ حوافز وتعيوضات الموارد البشرية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٦ | ٥/ تقويم أداء الموارد البشرية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٢ | ٦/ الإنتاجية |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٧٩ | ٧/ الجودة |
| ٠.٠٠٠٠ | ٠.٨٣ | ٨/ البيئة |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

الجدول (٣/٣) يوضح معاملات الارتباط بين كل محور محاور الدراسة والمقياس الكلي والذي يبين أن معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة دالة عن مستوى معنوية (٠.٠٥) وتتراوح ما بين (٠.٧٥ و ٠.٩١) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

(٢). اختبار الثبات
جدول رقم (٤/٣) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس عبارات محاور الدراسة

| ألفا كرنباخ | عدد العبارات | محاور الدراسة |
|-------------|--------------|-----------------------------------|
| ٠.٨٤ | ٥ | ١/ تخطيط الموارد البشرية |
| ٠.٩٣ | ٦ | ٢/ استقطاب الموارد البشرية |
| ٠.٨٦ | ٥ | ٣/ تدريب الموارد البشرية |
| ٠.٨٥ | ٥ | ٤/ حوافز وتعيوضات الموارد البشرية |
| ٠.٧٤ | ٥ | ٥/ تقويم أداء الموارد البشرية |
| ٠.٨٣ | ٥ | ٦/ الإنتاجية |

| | | |
|------|----|----------------|
| ٠.٨٨ | ٥ | ٧ / الجودة |
| ٠.٨٢ | ٥ | ٨ / البيئة |
| ٠.٩٠ | ٣٦ | إجمالي المحاور |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

رابعا "أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(أ) لأسئلة الاستبانة وذلك باستخدام " كل من: **Reliability Test** (١) / إجراء اختبار الثبات)

أ/ اختبار الصدق الظاهري. (ب). اختبارات الصدق والثبات:

(٢) / أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارة فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.

ب/ الوسط الحسابي الموزون:

تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، وهو يعد حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح عندما ينظر إلى كافة المفردات بنفس الأهمية (الوزن).

ج/ الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجيبين قياساً بالوسط الحسابي المرجح.

(-تحليل الانحدار3)

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية التالية:

(F)، اختبار B، يتم الاعتماد على قيمة ((T)، اختبار (R2))، معامل التحديد R/ معامل الارتباط)

خامسا". عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية تقديم إحصاء وصفياً للبيانات الأساسية. يعكس الأهمية النسبية لعبارة

الدراسة واستخدام أسلوب الانحدار لمناقشة فروض الدراسة وذلك على النحو التالي

أولاً الإحصاء الوصفي لمحاوَر

وذلك لوصف خصائص عبارات محاور الدراسة حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
(أ) / محاور المتغير المستقل: سياسات الموارد البشرية.

(١) / محور تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (٣/٥) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تخطيط الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| ١ | مرتفعة جدا | ٨٨.٠% | 4.40 | 0.953 | ١/ يتم التخطيط لسياسات الموارد البشرية وفقا لأهداف المصرف |
| ٢ | مرتفعة جدا | ٨٢.٤% | 4.12 | 1.01 | ٢/ تكون الخطط بالمرونة الكافية ساعة الحاجة لتعديلها |
| ٥ | متوسطة | ٦٤.٠% | 3.20 | 1.16 | ٣/ يشارك العاملون في وضع الخطط المناسبة |
| ٣ | مرتفعة جدا | ٨٠.٨% | 4.04 | 1.05 | ٤/ تلبى عملية التخطيط وضع الموارد البشرية الراهن وتستشرف المستقبل |
| ٤ | مرتفعة | ٧٥.٦% | 3.78 | 1.06 | ٥/ يتم مراجعة الخطط الموضوعية بصورة دورية |
| | مرتفعة | ٧٨.٢% | 3.91 | 1.04 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(٢) / محور استقطاب الموارد البشرية

جدول رقم (٦/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور استقطاب الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| ٢ | مرتفعة جدا | %٨٠.٦ | 4.03 | 1.13 | ١/ يتم عمل توصيف علمي للوظائف والكوادر المطلوبة في المصرف |
| ٦ | متوسطة | %٦٨.٦ | 3.43 | 1.29 | ٢ / يخضع جميع المتقدمون لشغل الوظائف لنفس اختبارات التعيين |
| ٤ | مرتفعة | %٧٣.٦ | 3.68 | 1.21 | ٣/ يتم توظيف العاملين بالشفافية المطلوبة |
| ٥ | مرتفعة | %٧٠.٤ | 3.52 | 1.18 | ٤/توضع فترة اختبار لتحديد مدى موافقة المؤهل لشغل الوظيفة المطلوبة |
| ٣ | مرتفعة جدا | %٨٠.٢ | 4.01 | 1.03 | ٥/توضع فترة اختبار لتحديد مدى موافقة المؤهل لشغل الوظيفة المطلوبة |
| ١ | مرتفعة جدا | %٨٠.٨ | 4.04 | 1.12 | ٦/يحرص العاملون بالأمان الوظيفي عند شغلهم الوظائف المختلفة |
| | مرتفعة | %٧٥.٦ | 3.78 | 1.16 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(٣) / محور تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (٧/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تدريب الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| ١ | مرتفعة جدا | %٨٧.٠ | 4.35 | ٠.٩٣٥ | ١/ توضع خطط للتدريب بشكل منتظم ودوري |
| ٤ | مرتفعة جدا | %٨١.٢ | 4.06 | 1.05 | ٢/ تلبية برامج التدريب حاجة العاملين فرديا وجماعيا |
| ٢ | مرتفعة جدا | %٨٦.٢ | 4.31 | 0.855 | ٣/ يتم تنفيذ برامج التدريب داخليا وخارجيا |
| ٣ | مرتفعة جدا | %٨٤.٦ | 4.23 | 0.977 | ٤/ تقدم أحدث الوسائل والتي تواكب الحاضر وتدعم النظرة المستقبلية في العملية التدريبية |
| ٥ | مرتفعة جدا | %٧٩.٨ | 3.99 | 1.15 | ٥/ تتم مراجعة خطط التدريب لتبيين مدى تحقيقها للمتطلبات التدريبية |
| | مرتفعة جدا | %٨٣.٨ | 4.19 | 0.933 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(٤) / محور حوافز وتعويضات الموارد البشرية

جدول رقم (٨/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور حوافز وتعويضات الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| ١ | مرتفعة جدا | ٨٣.٨% | 4.19 | 1.07 | ١/ يقدم برنامج ثابت ومفصل للحوافز والتعويضات |
| ٣ | مرتفعة | ٧٢.٨% | 3.64 | 1.16 | ٢/ يقدم نظام عادل للأجور والتعويضات يتماشى مع الأنظمة الخارجية الأخرى |
| ٤ | مرتفعة | ٧٢.٢% | 3.61 | 1.11 | ٣/ يشمل نظام الحوافز والتعويضات على رؤية مستقبلية تتماشى مع المستجدات |
| ٥ | متوسطة | ٦٩.٦% | 3.48 | 1.13 | ٤/ يعطي العاملين المجدين والمميزين الأولوية في تقديم الحوافز والمكافآت |
| ٢ | مرتفعة | ٧٣.٦% | 3.68 | 1.17 | ٥/ تقدم حوافز مجزية للعاملين مما يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي |
| | مرتفعة | 74.4% | 3.72 | 1.12 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧

(٥) / محور تقويم أداء الموارد البشرية

جدول رقم (٩/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقويم أداء الموارد البشرية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| ١ | مرتفعة جدا | ٨١.٢% | 4.06 | 1.19 | ١/ يقوم نظام تقويم أداء العاملين على أسس موضوعية وثابتة |
| ٣ | مرتفعة | ٧٩.٢% | 3.96 | 1.12 | ٢/ يتم التقويم على أساس فردي وجماعي لفرق العمل |
| ٢ | مرتفعة جدا | ٨١.٠% | 4.05 | 1.09 | ٣/ يتم التقويم لجميع العاملين دون استثناء |
| ٥ | متوسطة | ٦٤.٦% | 3.23 | 1.29 | ٤/ يستعين المصرف بلجان خارجية لإجراء عمليات التقويم في بعض الأحيان |
| ٤ | مرتفعة | ٧٨.٦% | 3.93 | 1.09 | ٥/ تتم مراجعة نتائج تقويم الأداء بغرض معالجة نقاط |

| الضعف وتقوية مواطن القوى | | | | |
|--------------------------|--------|-------|------|------|
| | مرتفعة | 76.8% | 3.84 | 1.15 |
| الإجمالي | | | | |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(ب) / محاور المتغير التابع: أداء العاملين:

(١) / محور الإنتاجية

جدول رقم (١٠/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الإنتاجية

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|----------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| ١ | مرتفعة جدا | ٨٥.٨% | 4.29 | 0.981 | ١/ يكون مردود تطبيق نظام تخطيط الموارد البشرية في اعلي مستويات الإنتاجية |
| ٢ | مرتفعة جدا | ٨٥.٢% | 4.26 | 1.01 | ٢/ يكون مردود تطبيق استقطاب الموارد البشرية في اعلي مستويات الإنتاجية |
| ٣ | مرتفعة جدا | ٨٤.٤% | 4.22 | 1.05 | ٣/ يكون مردود تطبيق نظام تدريب الموارد البشرية في اعلي مستويات الإنتاجية |
| ٥ | مرتفعة جدا | ٨٤.٢% | 4.21 | 1.08 | ٤/ يكون مردود تطبيق أنظمة الحوافز والتعويضات في اعلي مستويات الإنتاجية |
| ٤ | مرتفعة جدا | ٨٤.٤% | 4.22 | 1.02 | ٥/ يكون مردود تطبيق تقويم أداء الموارد البشرية في اعلي مستويات الإنتاجية |
| الإجمالي | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(٢) / محور الجودة

جدول رقم (١١/٣) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الجودة

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|----------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 2 | مرتفعة جدا | ٨٣.٠% | 4.15 | 1.07 | ١/ يطبق نظام تخطيط الموارد البشرية بمراحل الجودة المختلفة |
| 3 | مرتفعة جدا | ٨١.٤% | 4.07 | 1.16 | ٢/ ينفذ تطبيق برنامج استقطاب الموارد البشرية بمراحل الجودة المختلفة |
| 1 | مرتفعة جدا | ٨٤.٠% | 4.20 | 1.07 | ٣/ يطبق برنامج تدريب الموارد البشرية بمراحل الجودة المختلفة |
| 5 | مرتفعة جدا | ٨٠.٨% | 4.04 | 1.16 | ٤/ تنفذ أنظمة الحوافز والتعويضات بمراحل الجودة المختلفة |
| 4 | مرتفعة جدا | ٨١.٢% | 4.06 | 1.12 | ٥/ يتم تطبيق نظام تقويم أداء الموارد البشرية بمراحل الجودة المختلفة |
| الإجمالي | | | | | |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

(٣) / محور البيئة

جدول رقم (١٢/٣) الإحصاء الوصفي لعبارة محور البيئة

| الترتيب | مستوى الاستجابة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|-----------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 2 | مرتفعة جدا | ٨١.٤% | 4.07 | 1.12 | ١/ يتوافق نظام تخطيط الموارد البشرية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية |
| 1 | مرتفعة جدا | ٨٢.٤% | 4.12 | 1.17 | ٢/ يتوافق برنامج استقطاب الموارد البشرية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية |
| 3 | مرتفعة | ٧٩.٨% | 3.99 | 1.14 | ٣/ يتوافق نظام تدريب الموارد البشرية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية |
| 5 | مرتفعة | ٧٦.٢% | 3.81 | 1.24 | ٤/ تتوافق أنظمة الحوافز والتعويضات مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية |
| 4 | مرتفعة | ٧٩.٦% | 3.98 | 1.16 | ٥/ تتوافق سياسة تقويم أداء الموارد البشرية مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية |
| | مرتفعة | 79.8% | 3.99 | 1.16 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

ثانياً: "عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

يمكن تحديد فرضية رئيسية لهذه الدراسة وهي:

تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التدريب، الحوافز والتعويضات، تقويم أداء العاملين) على أداء العاملين في القطاع المصرفي السوداني (بنك فيصل الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي)

ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع المصرفي السوداني.
- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على الجودة بالقطاع المصرفي السوداني.
- تؤثر سياسات إدارة الموارد البشرية على البيئة بالقطاع المصرفي السوداني.

وفيما يلي مناقشة لفروض الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر سياسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع المصرفي السوداني.

ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (أبعاد سياسات الموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثله (الإنتاجية).

جدول رقم (١٣/٣) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين سياسات الموارد البشرية والإنتاجية

| المتغيرات | B(معاملات الانحدار) | T(اختبار) | مستوى المعنوية |
|-----------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| ١/ تخطيط الموارد البشرية | 0.09 | 1.70 | 0.09 |
| ٢/ استقطاب الموارد البشرية | 0.14 | 1.91 | 0.049 |
| ٣/ تدريب الموارد البشرية | 0.26 | 1.46 | 0.148 |
| حوافز وتعويضات الموارد البشرية /٤ | 0.32 | 2.14 | 0.035 |
| ٥/ تقويم أداء الموارد البشرية | 0.24 | 2.02 | 0.046 |
| معامل الارتباط | 0.66 | | |
| (R ² معامل التحديد) | 0.43 | | |
| F | 21.2 | | |
| Sig F | 0.000 | | |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

وفيما يلي ملخص لعناصر الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (١٤/٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (سياسات الموارد البشرية والإنتاجية)

| النتيجة | الفروض الفرعية |
|---------|---|
| رفض | ١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والإنتاجية |
| قبول | ٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والإنتاجية |
| رفض | ٣/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والإنتاجية |
| قبول | ٤/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز وتعويضات الموارد البشرية والإنتاجية |
| قبول | ٥/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم أداء الموارد البشرية والإنتاجية |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج الدراسة الميدانية، ٢٠١٧ -

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (تؤثر سياسات الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع المصرفي السوداني). تعتبر فرضية صحيحة لمتغيرات (استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويضات الموارد البشرية، تقويم الموارد البشرية) بينما لا يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (تخطيط الموارد البشرية ، تدريب الموارد البشرية).

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر سياسات الموارد البشرية على الجودة بالقطاع المصرفي السوداني.
ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثلته (أبعاد سياسات الموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثله (الجودة)

جدول رقم (١٥/٣) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين سياسات الموارد البشرية والجودة

| المتغيرات | B(معاملات الانحدار) | T(اختبار) | مستوى المعنوية |
|-----------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| ١/ تخطيط الموارد البشرية | 0.418 | ٣.٦٧ | ٠.٠٠٠ |
| ٢/ استقطاب الموارد البشرية | 0.34 | ٣.٠٨ | ٠.٠٠٣ |
| ٣/ تدريب الموارد البشرية | 0.10 | ٠.٧٠٣ | ٠.٤٨٤ |
| ٤/ حوافز وتعويضات الموارد البشرية | 0.40 | ٤.٥١ | ٠.٠٠٠ |
| ٥/ تقويم أداء الموارد البشرية | 0.01 | ٠.٠٩٦ | ٠.٩٢٣ |
| معامل الارتباط | ٠.٨٦ | | |
| R2(معامل التحديد) | ٠.٧٤ | | |
| F | ٥٠.٩ | | |
| Sig F | 0.000 | | |

المصدر: إعداد الباحثة، من نتائج تحليل الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

وفيما يلي ملخص لعناصر الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (١٦/٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (سياسات الموارد البشرية والجودة)

| الفروض الفرعية | النتيجة |
|--|---------|
| ١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والجودة | قبول |
| ٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والجودة | قبول |
| ٣/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والجودة | رفض |
| ٤/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز وتعويضات الموارد البشرية والجودة | قبول |
| ٥/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم أداء الموارد البشرية والجودة | رفض |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (تؤثر سياسات الموارد البشرية على الجودة بالقطاع المصرفي السوداني) تعتبر فرضية صحيحة لمتغيرات (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويضات الموارد البشرية) بينما لا يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (الموارد البشرية، تقويم أداء الموارد البشرية).
الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر سياسات الموارد البشرية على البيئة بالقطاع المصرفي السوداني.
ولإثبات هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (أبعاد سياسات الموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثله (البيئة)

جدول رقم (١٧/٣) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين سياسات الموارد البشرية والبيئة

| المتغيرات | B(معاملات الانحدار) | T(اختبار) | مستوى المعنوية |
|-----------------------------------|----------------------|------------|----------------|
| ١/ تخطيط الموارد البشرية | 0.23 | ١.٤٥ | ٠.١٤٩ |
| ٢/ استقطاب الموارد البشرية | 0.32 | ٢.٠٦ | ٠.٠٤٢ |
| ٣/ تدريب الموارد البشرية | 0.08 | ٠.٤٣٠ | ٠.٦٦٩ |
| ٤/ حوافز وتعويضات الموارد البشرية | 0.29 | ٢.٢٢ | ٠.٠٢٩ |
| ٥/ تقويم أداء الموارد البشرية | 0.37 | ٢.٧١ | ٠.٠٠٨ |
| R(معامل الارتباط) | ٠.٧٧ | | |
| R2(معامل التحديد) | ٠.٥٩ | | |
| F | ٢٥.٠٧ | | |
| Sig F | 0.000 | | |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية، ٢٠١٧.

وفيما يلي ملخص لعناصر الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (١٨/٣) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (سياسات الموارد البشرية والبيئة)

| النتيجة | الفروض الفرعية |
|---------|--|
| رفض | ١/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والبيئة |
| قبول | ٢/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية والبيئة |
| رفض | ٣/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية والبيئة |
| قبول | ٤/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز وتعويضات الموارد البشرية والبيئة |
| قبول | ٥/ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقويم أداء الموارد البشرية والبيئة |

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (تؤثر سياسات الموارد البشرية على البيئة بالقطاع المصرفي السوداني) تعتبر فرضية صحيحة لمتغيرات (استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويزات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) بينما لا يعتبر فرض صحيح لمتغيرات (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية).

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً النتائج:

- ١/ أظهرت نتائج البحث أن سياسات الموارد البشرية تطبق في المصرفين موضوعي الدراسة بنسبة استجابة مرتفعة من عينة البحث موضع الدراسة حسب المحاور الموضوعية.
- ٢/ تشير النتائج إلى أن أبعاد سياسات الموارد البشرية على علاقة موجبة مع الإنتاجية وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من أبعاد سياسات الموارد البشرية والإنتاجية وهي (استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويزات الموارد البشرية، تقييم الموارد البشرية)، بينما يتضح عدم وجود علاقة بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والإنتاجية في (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) في المجتمع موضع الدراسة.
- ٣/ تؤكد النتائج إلى أن أبعاد سياسات البشرية على علاقة ارتباط موجبة مع الجودة، وتشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من أبعاد سياسات الموارد البشرية والجودة وهي (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويزات الموارد البشرية). ولا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والجودة في (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية).
- ٤/ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والبيئة، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد سياسات الموارد البشرية المتمثلة في (استقطاب الموارد البشرية، حوافز وتعويزات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية) وأنه لا توجد دلالة إحصائية بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والبيئة في (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية).

مناقشة نتائج الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة أن مصرفي فيصل الإسلامي والتضامن الإسلامي يطبقان سياسات الموارد البشرية بشكل كبير ويدلل علي ذلك من خلال التحليل الإحصائي لكن مع ذلك يتضح عدم وجود علاقة بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والإنتاجية في (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) في المجتمع موضع الدراسة والسبب حسب رأي الباحثة هو عدم الاهتمام بالتخطيط والتدريب في المؤسسات السودانية وانه لا توجد علاقة بين متغير الجودة والتدريب والجودة وتقييم أداء الموارد البشرية وذلك منطقي فالواقع يقول أن مفهوم الجودة الشاملة ما زال لا يطبق بالصورة المطلوبة وأيضاً عدم

وجود علاقة بين أبعاد سياسات الموارد البشرية والبيئة في (تخطيط الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) وذلك يؤثر علي وجود إخفاقات في التعامل مع البيئة الداخلية فيما يخص التخطيط والتدريب والذي تحتاجهما المؤسسات السودانية بشدة.

التأثير النظري والتطبيقي للدراسة:

لهذه الدراسة بعدين تأثير نظري حيث أن مفهوم إدارة الموارد البشرية وسياساتها قد كتب عنه في كثير من الدراسات السابقة ولكن تأتي أهمية هذه الدراسة حيث أنها تناولت مفهوم سياسات الموارد البشرية وربطه بأداء العاملين من حيث متغيرات الإنتاجية والجودة والبيئة مما يعد إضافة مهمة للدراسات النظرية وهذا الربط هو ما لم تجده الباحثة على حد علمها من قبل.

وتأثير تطبيقي خاص بنتائج الدراسة التي تحصلت عليها الباحثة بمعرفة سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في كلا المصرفين موضوع الدراسة وأثرها على متغيرات الأداء وهي الإنتاجية والجودة والبيئة، والتي يجب تعزيزها والتأكيد عليها ويجب أن تلتفت الشركة إلى معرفة أهمية هذا التأثير على الاداء حيث من الضروري أن يطلع مديرو الموارد البشرية في مصرف فيصل الإسلامي ومصرف التضامن الإسلامي على نتائج هذه الدراسة ويمكن عبرها أن يضعوا برنامجاً مفصلاً للاستفادة منها يهدف إلى تحسين وتطوير أداء المصرفين في المستقبل.

المعوقات التي واجهت الباحثة أثناء إجراء الدراسة:

لم تواجه الباحثة صعوبات كثيرة أثناء إجراء الدراسة ولكن من أهم المعوقات التي واجهت الباحثة كانت هي التأخر في تسليم الاستبانات من المبحوثين بحجة الانشغال وكثرة الأعمال.

ثانياً: التوصيات:

- ١/ الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية وأن يكون متنسقاً مع أهداف المنظمة ملائماً للحاضر مستشرفاً للمستقبل.
 - ٢/ التركيز على إدارة الموارد البشرية كإدارة هامة من حيث استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية لما لها من تأثير على الاداء.
 - ٣/ وضع البرامج التدريبية الحديثة والتي تعتمد على المعرفة والمهارات وتحسن القدرات وتعمل على التأهيل وتطوير الأداء.
 - ٤/ النظر الى محور الحوافز والتعويضات التي تمنح للعاملين بعين الاعتبار ووضع برنامج مناسب يحقق العدالة والرضا الوظيفي، ويعمل على جذب واستقرار العاملين.
 - ٥/ لا بد من وجود نظام مستمر لتقويم اداء العاملين بالمنظمة، يعمل على مراجعة الأداء بغرض التحسين والتطوير، ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين وتعزيز نقاط القوة.
 - ٦/ التركيز على الإنتاجية والجودة والبيئة كمقاييس لما لها من تأثير على أداء العاملين والمنظمة ككل.
- وكما توصي الباحثة بإجراء الدراسات المستقبلية الآتية في موضوع سياسات الموارد البشرية:

- ١/ مناقشة موضوعات خاصة بسياسات الموارد البشرية والعولمة.
- ٢/ تأثير التكنولوجيا على الموارد البشرية (سياسات التدريب).
- ٣/ دراسات مقارنة للفوارق بين سياسات الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

المراجع العربية:

١. عباس، علي. (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية الدولية عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
٢. الرفاعي، فادي محمد. (٢٠٠٤). المصارف الإسلامية، بيروت، منشورات الحلبي.
٣. براقوي، برهان. (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات عمان: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.
٤. ماهر، أحمد. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٥. النجار، فريد. (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٦. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
٧. الشرعة، عطا الله وسنجد، غالب. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
٨. سلسلة المميزون الإدارية. (٢٠٠٧). تقييم الأداء، مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر.
٩. نجم، عبود. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٠. النعيمي، محمد، صويص، راتب وصويص غالب. (٢٠٠٩). إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة الإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
١١. جوهر، عبد الله، (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
١٢. شاويش، مصطفى نجيب. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.
١٣. العزاوي، جواد. (٢٠٠٥). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق.

المراجع الأجنبية:

- (1) Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2005). Human Recourse Management, UK: Person.
- (2) Dessler, Gary & Alariss, Akram. (2012). Human Recourse Management, Edinburgh: Pearson.
- (3) Robbins .p. Stephen & Coulter, Mary. (2009). Management, New Jersey: person.
- (4) Stewart, L.Greg & Brown, G Kenneth. (2009). Human Recourse Management Linking Strategy to Practice, Australia: Wiley.
- (5) Stonej. Raymond. (2008). Human Resource management, Australia: Wiley.

- (6) Dessler, Gary. (2008). Human Resource Management, prentice hall.
- (7) Bairfield, Paul & Kay, Rebecca. (2008). Introduction to Human Recourse Management (Oxford: Oxford university.
- (8) Dessler, Gary. (2009). A Framework for Human Recourse Management, Fifth Ed, and Florida: Pearson prentice hall.
- (9) Stredwick, John. (2005). Human Recourse Management, Second Ed, UK: Elsevier.
- (10) Byars, L. Lioyd. & Rue w Leslie. (2008). Human Resource Management, New York: McGraw-Hill.
- (11) Noe, Raymond & Gerhart. Barry & Wright, M .Patrick. (2004). Fundamentals of Human Recourse Management, New York: McGraw .Hill.
- (12) Embleton, Lynne. (2008). Treasure chest of six sigma, India Prentice hall.

المراجع من الإنترنت:

١. جمال داود أبو دوله، شذى محمود عبيدات، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد، ٢٧، العدد ٢، ٢٠٠٧ م.
٢. أحمد مهدي عبد القادر، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية مجلة العلوم والتقانة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد ١٢ (٠٢) ٢٠١١ م.
٣. زياد مفيد سليم القاضي، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد وأداء العاملين وأثرها على إدارة المنظمات " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، مقدمة للحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط ٢٠١٢ م.
4. Carl.F Fey, Ingmar Bjorkman, the effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance "Russia" Stockholm school of Economics working paper 2001.
5. Hyeonjeong park , Hitoshi Mitsuhashi, Carl.F Fey, Ingmar Bjorkman ,the effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance a partial mediating model , Volume 14 , 2003 on line (2007) pages 1391 -1406
6. Choi Sang long , Panniruky perumal , Musibau A kintunde
A Jagbe, The impact of human resources management practices on Employee's turnover intention: Conceptual model, inter disciplinary, journal of contemporary research in business, VOL 4, NO2, 2012.
7. Anastasia A.Katou ,Pawan Budhwar.The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms ,thunderbird international Business review volume 49, issue 1 , 2006 , pages 1-35

The impact of human resources management policies on employee's performance

Study Applied to Sudanese bank

Abstract:

The objective of this study was to measure the impact of human resources policies on the performance of employees. It was applied to a sample of employees of Faisal Tadamon Islamic Bank in Khartoum, Sudan. Islamic Bank and The descriptive

The descriptive analytical approach and the case study methodology were used in the study. The results revealed a positive correlation between human resources policies and employee's performance in both studied banks in productivity, quality and environment variables. It also revealed that human resources policies are highly applied in both banks subject of the study. The study recommended the importance of human resources management as a management with a considerable impact on performance in terms of human resources planning and it should be consistent with the objectives of the organization, suitable for the present, looking forward to the future, attracting and training qualified human cadres, developing an advanced system of incentives and compensation programs and assessing the performance of human resources.

Researcher also suggested future study in the same field.

Keywords:

Policies, Productivity, Quality, and Environment.