Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special (3), 16-25, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI:

The impact of effective human resources planning on leadership pipeline development: A case study in Al-Rafidain bank, Baghdad

Ali J. A. Muhsin*
Department of administrative and financial affairs, presidency of Al-Nahrain university, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq

Article information:
Received: 29–12– 2025
Revised: 02–02– 2026
Accepted: 11–02– 2026
Published: 25–07– 2026

***Corresponding author:**
Ali J. A. Muhsin
ali.jabbar@nahrainuniv.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

Strategic human resource planning enables organizations to secure the required human resources in terms of quantity, quality, and timing to achieve their strategic objectives. Achieving high levels of quality, excellence, and organizational performance has become an essential and urgent requirement that organizations can no longer afford to overlook. Accordingly, this study seeks to examine the role of strategic human resource planning in developing the leadership pathway at Rafidain Bank. The study aims to assess the level of institutional performance excellence from the perspective of employees at Rafidain Bank in Baghdad and to clarify the relationship between the study variables, namely strategic human resource planning and leadership pathway development.

The findings revealed a high level of evaluation regarding human resource planning at the bank, as perceived by the study participants. The results also indicated a high level of leadership pathway performance within the bank. This study highlights the importance of effective and successful human resource planning and its impact on leadership pathway development at Rafidain Bank. Effective human resource planning has become a critical issue in addressing numerous organizational challenges and should be regarded as an essential component of organizational strategies. Institutions are therefore encouraged to integrate human resource planning into their strategic management practices through scientific methodologies, professional approaches, and effective strategic plans to enhance organizational sustainability and leadership development.

Keywords: Strategic human resource planning, human resources, leadership pathway.

Conclusions:

1. The results showed that the majority of the study participants were male, accounting for 60.9% of the sample. Regarding age, 21.8% of the respondents (9 participants) were between 30 and less than 40 years, while 39.1% (16 participants) were between 40 and less than 50 years, and another 39.1% (16 participants) were 50 years or older. Concerning educational qualifications, 63.4% (26 respondents) held a bachelor's degree, 29.3% (12 respondents) held a master's degree, and 7.3% (3 respondents) held a doctoral degree. In terms of work experience, 43.9% (18 respondents) had 5 to less than 10 years of experience, whereas 56.1% (23 respondents) had more than 10 years of experience. These demographic characteristics indicate that the study sample possessed adequate educational qualifications and professional experience, thereby enhancing the reliability and credibility of the collected data.

2. Effective human resource planning plays a significant role in achieving institutional performance excellence and enhancing the leadership pathway from the perspective of employees at Rafidain Bank.
3. A positive correlation exists between effective human resource planning and both institutional performance excellence and leadership pathway development at Rafidain Bank in Baghdad.
4. A positive correlation was also identified between job analysis and job design and institutional performance excellence at Rafidain Bank in Baghdad.
5. The study findings revealed a positive direct relationship between human resource planning and leadership pathway performance at the bank. The correlation coefficient was 0.551, indicating a moderate positive relationship between the two variables.
6. The study further found a statistically significant effect of human resource planning on leadership pathway performance. The coefficient of determination ($R^2 = 0.383$) indicates that 38.3% of the variance in the bank's leadership pathway performance can be explained by human resource planning, whereas the remaining 61.7% is attributable to other variables that were beyond the scope of the present study.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد الخاص (3)، الصفحات 16- 25

التخطيط الفعال للموارد البشرية وتأثيره في تطوير المسار القيادي: دراسة حالة في مصرف الرافدين، بغداد

علي جبار علي محسن*
قسم الشؤون الادارية والمالية، رئاسة جامعة النهرين، جامعة النهرين، بغداد، العراق

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 29–12– 2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 02–02– 2026
- تاريخ قبول النشر: 11–02– 2026
- تاريخ النشر: 25–07– 2026

***المؤلف المراسل:**
علي جبار علي محسن
ali.jabbar@nahrainuniv.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية اذ ان بلوغ المؤسسات والادارات لمستويات عالية من الجودة والإتقان والتميز صار مطلبا وأمرا ضرورياً وملحاً ، وليس بالإمكان عدم الاهتمام له او تغافله ، لذا يسعى هذا البحث إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين ويهدف البحث الحالي الى معرفة مقدار التميز بالأداء المؤسسي حسب رأي العاملين الموظفين بمصرف الرافدين ببغداد وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير المسار القيادي) وتوصلت الدراسة إلى وجود تقييم بدرجة مرتفعة حول تخطيط الموارد البشرية بالمصرف وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة فيما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع في أداء المسار القيادي للمصرف قيد الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ولقد سعينا في هذا البحث تناول موضوع التخطيط الناجح والفعال للموارد البشرية واثر ذلك بتطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين حيث اصبح التخطيط الفعال للموارد البشرية يشكل نقطة غاية بالأهمية إزاء العديد من القضايا التي تمس عمل المؤسسة وهو ما يمكن اعتباره تحديا جديدا للمؤسسات التي ينبغي ان تبادر الى اعتبار التخطيط للموارد البشرية مكونا ضروريا من برامجها التسويقية والترويجية ضمن منهجيات علمية واحترافية وخطط استراتيجية فعالة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الفعال، الموارد البشرية، المسار القيادي.

أولاً: المقدمة

يعد النمط والمسار القيادي الأساس في نجاح أو فشل المؤسسات بصورة عامة والمصرفية على وجه الخصوص، وذلك للارتباط المباشر بين النمط القيادي المستخدم من قبل المدراء وبين التخطيط المنظم والفعال للكادر البشري الذي يسهم في اندماج العاملين في وظائفهم والارتقاء بمستوى أدائهم على النحو الذي يحقق أهداف المؤسسة

تعتبر الموارد البشرية هي أساس سوق العمل وهي العمود الذي يبنى عليه الاقتصاد في أي دولة في العالم لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق ألاهداف، حيث ظهر الاهتمام بالمورد البشري في أكثر من موضع مرة كهدف، وأخرى كبرنامج، وثالثة كمبادرة.

ويتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء في تأدية مهامهم في قيادتهم لمختلف الإدارات والمؤسسات، والتي تتطلب منهم دراية كبيرة بمجال عملهم حتى يستطيعوا تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من أهداف مسطرة في أول وظيفة وهي " التخطيط " ولعل أهم عنصر من العناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري ويعتبر تخطيط الموارد البشرية بنوعيه العادي والاستراتيجي داخل المؤسسات، إحدى الدعائم الأساسية في تسييرها.

من ناحية أخرى فلقد أدرك أصحاب العمل والمؤسسات أن المورد البشري هو العنصر الاستراتيجي والمحوري بتكوينها، ويزيد على هذا إن المورد المادي المسلط عليها الضوء في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأن الرافد البشري الكفؤ ضرورة ملحة بتنمية المؤسسة

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، في تطوير المسار القيادي المؤسسي للإدارة العامة في مصرف الرافدين.

ثانياً: مشكلة البحث

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث إنه يعد أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية.

اذ ان بلوغ المؤسسات والادارات لمستويات عالية من الجودة والإتقان والتميز صار مطلبا وأمرا ضرورياً وملحاً، وليس بالإمكان عدم الاهتمام له او تغافله، لذا تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: ما هو دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين؟

ثالثاً: تساؤلات البحث

1. ما واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، على تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد؟

2.ما هي العلاقة بين متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير المسار القيادي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية الجنس العمرة المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة لدى موظفي مصرف الرافدين؟

رابعاً: أهمية البحث

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

خامساً: أهداف البحث

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تطوير المسار القيادي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد. ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف، وهي:

1- التعرف على واقع عملية التخطيط الفعال للموارد البشرية، على تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.

2 -توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير المسار القيادي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمرة المؤهل العلمي الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة لدى موظفي مصرف الرافدين.

سادساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تخطيط الموارد البشرية على تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين.

سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير المسار القيادي في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.
2. الحدود المكانية: مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.
3. الحدود البشرية: الموظفون والإداريون في جميع المستويات الإدارية في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الزمنية للعام الدراسي 2025م.

ثامناً: مصطلحات البحث

1. التخطيط للموارد البشرية

تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف ونواتج تحليل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات). (عبد الله، 2015، ص 7)

2. المسار القيادي

عملية فكرية تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل زرع الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي في المرؤوسين للعمل والامتثال لرغبات القائد، وذلك بإتباع أنماط وأساليب تتوافق المهام المكلفين بها، والظروف التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف الموضوع. (ليندة، 2009، 19)

تاسعاً: الدراسات السابقة

1. دراسة (الصنات (2016) بعنوان: واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وهدفت الدراسة إلى التعرف واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومديري الدوائر في إدارة تعليم القصيم والبالغ عددهم (108)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع تخطيط الموارد البشرية في إدارة تعليم القصيم من وجهة نظر القادة التربويين جاء بدرجة كبيرة، وأن المجال الإداري جاء بالمرتبة الأولى.(الصنات , 2016)
2. دراسة اليعقوبي (2016) بعنوان واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، والتعرف على إمكانية إظهار التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين التربويين الإداريين جميعهم في وزارة التربية والتعليم العمانية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (420) إدارياً وتربوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن هناك وعي عالي وواضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وظهور الفاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاع في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي السلطنة عمان.

عاشراً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي والملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، والذي يعرف بأنه وصف ظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (شرارة، 2016، ص 123)، وبذلك تقدم الدراسة الحالية وصف وتحليل واقع دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير المسار القيادي لمصرف الرافدين بمحافظة بغداد ، بعد جمع البيانات اللازمة من أجل معرفة مستوى تطبيقها، ومن ثم تحليلها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة وتصيرها لتوضيح العلاقة بين متغيراتها، والتوصل إلى النتائج وتقديم التوصيات التي تعود بالنفع على مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.

إحدى عشر: مجتمع وعينة البحث

يقصد بمجتمع البحث بأنهم جميع مفردات الظاهرة التي تناولها الباحث في دراسته (عباس وشهاب، 2019، 101)، وبذلك يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد، خلال فترة الدراسة الميدانية في عام 2025م.

وتحقيقاً لأهداف البحث فقد أختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة (41) من الموظفين والموظفات في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.

أثنى عشر: أداة البحث

تعرف أداة البحث "السبيل الذي يسلك في عملية جمع البيانات بغية الاختبار لفرضيات أي دراسة أو إعطاء الجواب لتساؤلاتها (القحطاني وآخرون، 2013، 78)، وقد اعتمد في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث.

الفصل الثاني :الإطار النظري

أولا: الموارد البشرية والتخطيط لها (المفهوم)

حيث تعد الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد اتسم القرن الحادي والعشرين بشيوع بارز في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المؤسسات الإنسانية كافة. كما امتد الاستخدام الهادف للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى نطاق الاعمال وعلى المستوى التشغيلي (مقدم وعدناني، 2020، 126)

وعرفه (محمد، 2016 7) بأنه " تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عملية متجددة لا تتوقف ابداً.

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تأخذ عدة حالات وكالاتي: (Armand ,1998, p337)

أ. الحالة المثلى:

حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا لمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.

ب. حالة العجز في الموارد البشرية

اذ إن مقدار الاحتياجات يطغو على الموارد المعروضة، هنا يستوجب امتلاك استراتيجية تمكن استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكم المطلوب وبذات الوقت الملائم.

ثالثا: تخطيط الإدارة للموارد البشرية

يعنى تخطيط الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، بمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض القوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية.) الهيتي، 2005، 63)

رابعاً: مراحل تخطيط الادارة للموارد البشرية

المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب حسب احتياجات المؤسسة

حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات.

المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض من القوى البشرية

حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات الفعلية (الفجوة)

من خلال تحليل العرض والطلب تستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

المرحلة الرابعة: تحليل التكلفة والإنتاجية

يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف.)عقيلي، 2004، 229)

المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من أجل تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف. (سليمان، 2016، 839)

وأشار (بومزايد ،2015) إلى إن إدارة الأداء كعملية في شكل نشاط إنساني فإنها تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها".

مفهوم تميز الأداء المؤسسي

لقد كرست المداخل الإدارية المعاصرة جهودها من أجل تحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية جعل من مفهوم الكفاءة الأساس للتميز المؤسسي، كما ركز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين وأضاف بدوره مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ والثقافة التنظيمية إلى قاموس التميز المؤسسي. (كشواي،2006، 19)

أيضا حددت المداخل الإدارية المعاصرة مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة. (النسور، 2010، 31)

الفصل الثالث: تحليل النتائج وعرضها

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية تم تحليل و ُمعالجة البيانات إحصائياً (SPSS)

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال الاتي:

جدول رقم (1) يوضح البيانات الديموغرافية لعينة البحث

النوع	**ذكر**				**أنثى**	**المجموع**
	العدد	25			16	41
	%	%60,9			%39,1	%100
الفئات العمرية		من 30 إلى اقل من 40		من 40 إلى اقل من 50	من 50 سنة فأكثر	41
	العدد	9		16	16	
	%	21,8		39,1	39,1	100
الوظيفة الحالية		عاملين (موظفين)			رئيس قسم	المجموع
	العدد	22			19	41
	%	53,6			46,4	100
المؤهل العلمي		جامعي	ماستر		دكتوراة	المجموع
	العدد	26	12		3	41
	%	63,4	29,3		7,3	100
سنوات الخبرة		من 5 إلى اقل من 10 سنوات			من 10 سنوات فأكثر	المجموع
	العدد	18			23	41
	%	43,9			56,1	100

تبين أن اغلبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذكور وبنسبة بلغت (60,9 %) في حين كان ما نسبته (39,1 %) من الإناث.

أما بالنسبة للعمر فبينت النتائج أن (9) من المستجيبين وبنسبة (21,8%) أعمارهم من30 إلى أقل من 40 سنة، و(16) من المستجيبين وبما نسبته (39,1%) تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، و (16) من المستجيبين وبنسبة (39,1%) للأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة.

وكذلك بينت النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن (22) مستجيباً وبنسبة (53,6%) من أفراد مجتمع الدراسة كانوا (اشخاص عاملين)، في حين كان هناك (19) من المستجيبين وبنسبة (46,4%) (رؤساء أقسام).

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن (26) وبما نسبته (63,4%) كانت مؤهلاتهم جامعية في حين هناك (12) مستجيباً وبنسبة (29,3%) كانت مؤهلاتهم ماستر، وكان هناك (3) مستجيبين وبنسبة (7,3%) كان يحملون مؤهل دكتوراه.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بينت النتائج أن (18) مستجيباً وبنسبة بلغت (43,9%) مستجيباً لهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وكان هناك (23) وبنسبة بلغت (56,1%) كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وتعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة ويمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.

اولاً: تحليل البيانات

1. الوصف الإحصائي اعتمادا على إجابات العينة: لتشخيص توجه الإجابات اختير حجم الفترة (0,8)، وذلك الحجم بتقسيم (4) على (5).

أ. المحور الأول – تخطيط الموارد البشرية: نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول (المتغير المستقل) "تخطيط الموارد البشرية".

جدول رقم (4) النتائج والتكرار وتوزيعات والوزن النسبي لـ "تخطيط الموارد البشرية"

الفقرات	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
تقوم إدارة المصرف بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلاً من حيث العدد والنوع	ك	16	12	8	5	0	3,95	1,048	79
	%	39,0	29,3	19,6	12,1	0			
يتوفر لدى المصرف كفاءات بشرية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية	ك	16	8	10	7	0	3,81	1,14	76,2
	%	39,0	19,6	24,3	17,1	0			
تتوفر لدى إدارة المصرف خطة بإعداد الدراسات والأبحاث على مصادر الموارد البشرية	ك	14	13	8	4	2	3,68	1,293	73,6
	%	34,2	31,8	19,6	9,6	4,8			
تتوفر لدى إدارة المصرف خطة للموارد البشرية	ك	16	15	3	5	2	3,93	1,191	78,6
	%	39,0	36,7	7,4	12,1	4,8			
	ك	15	9	9	5	3			

يوجد ربط وتنسيق بين الجهة المسئولة على الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمصرف	%	36,7	21,9	21,9	12,1	7,4	3,68	1,293	73,6
تفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية في عملية التقييم أدت إلى تكدس وظيفي بالمصرف	ك	19	14	3	4	1	4,12	1,077	82,4
	%	46,4	34,2	7,4	9,6	2,4			
قصور في اللوائح والأنظمة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المصرف	ك	16	10	12	3	0	3,88	1,141	77,6
	%	39,0	24,3	29,3	7,4	0			

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن أعلى متوسط حسابي كان عند الفقرة (تفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية في عملية التقييم أدت إلى تكدس وظيفي بالشركة وبمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري 1.077، وبوزن نسبي 82.4% في حين جاءت الفقرة يوجد ربط وتنسيق بين الجهة المسئولة على الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمصرف على أدنى متوسط حسابي وقدره 3.68 وبانحراف معياري 1.293، وبوزن نسبي 73.6%

(5) اختبار والنتائج الموضحة (One Sample test) لإجمالي تخطيط الموارد البشرية"

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى تخطيط الموارد البشرية
تخطيط الموارد البشرية	3,88	0,88	0,413	0.000	معنوي	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

ولتحديد مستوى تخطيط الموارد البشرية، أظهرت بيانات الجدول (5) أن استجابة المحور بمتوسطها الاجمالي هو (3.88)، أي اعلى من القياس (3)، وأن الفروق هي (0.88)، ولتشخيص المعنوية لتلك الفروق، فإن مقدار الدلالة الإحصائية هي صفراً، وهي أدنى من (0.05)، وذلك يبين أن مقدار تخطيط المصرف لموارده البشرية قيد الدراسة عالياً.

ثانياً: محور أداء المسار القيادي:

جدول رقم (6) النتائج والتكرارات والتوزيعات والوزن النسبي لـ "أداء المسار القيادي "

الفقرات	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
معظم العملاء راضون على الخدمات التي يقدمها المصرف	ك	14	13	10	4	0	3,90	0,995	78
	%	34,2	31,8	24,3	9,6	0			
يتمتع المدراء بالمصرف بالمهارات المهنية والمعرفية المطلوبة لإنجاز الأعمال	ك	22	10	3	2	4	4,07	1,311	81,4
	%	53,8	24,3	7,4	4,8	9,6			
تقوم إدارة المصرف باطلاع العاملين على نتائج التقييم لتمكنهم من تطوير أنفسهم	ك	17	9	6	6	3	3,76	1,338	75,2
	%	41,5	21,9	14,6	14,6	7,4			
يعتبر أداء المصرف منافس مقارنة بأداء المصارف الأخرى	ك	11	7	10	8	5	3,27	1,279	65,4
	%	26,9	17,1	24,3	19,6	12,1			
يؤدي موظفو المصرف المهام المؤولة إليهم خلال فترة معينة وفقاً إلى أسس ومعايير موضوعية	ك	14	12	8	6	1	3,78	1,151	75,6
	%	34,2	29,3	19,6	14,6	2,4			
لدى المصرف القدرة على الاستمرار في العمل	ك	11	12	11	6	1	3,63	1,113	72,6
	%	26,9	29,3	26,9	14,6	2,4			
تتم عملية التقييم بشكل روتيني وبدون جدوى حقيقية	ك	10	12	13	6	0	3,63	1,019	72,6
	%	24,3	29,3	31,8	14,6	0			

مما ذكر أعلاه يتوضح أن أعلى متوسط حسابي كان عند الفقرة يتمتع المدراء بالمصرف بالمهارات المهنية والمعرفية المطلوبة لإنجاز الأعمال وبمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري 1.311، وبوزن نسبي 81.4% في حين جاءت الفقرة يعتبر أداء المصرف منافس مقارنة بأداء المصارف الاخرى على أدنى متوسط حسابي وقدره 3.27 وبانحراف معياري 1.279، وبوزن نسبي. 65.4%.

جدول رقم (7) نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور "أداء المسار القيادي"

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى تخطيط الموارد البشرية
أداء المسار القيادي	3,72	0,72	0,523	0.000	معنوي	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

ولتحديد مستوى أداء المسار القيادي في المصرف، أظهرت بيانات الجدول (7) أن الاستجابة بمتوسطها الإجمالي هو (3.72)، وهو اعلى من القياس (3)، والفروق هي (0.72)، ولتشخيص المعنوية لتلك الفروق، فإن مقدار الدلالة الإحصائية هو صفر، وهي أدنى من (0.05)، وهذا يبين ان مقدار أداء المسار القيادي للمصرف قيد الدراسة عاليا.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون) لاختبار جوهرية العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المسار القيادي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة وتكون العلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية" إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

ولتحديد أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء المسار القيادي تم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وبالتالي تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء المسار القيادي للمصرف قيد الدراسة

جدول (8) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر تخطيط الموارد البشرية على أداء المسار القيادي في المصرف

قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد (R2)	نسبة الاثر	معاملات الانحدار	
27,345	0,001	0,551	0,383	38.3	الثابت	تخطيط الموارد البشرية
					0,681	

بينت نتائج الجدول اعلاه وجود علاقة طردية موجبة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المسار القيادي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.551) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن تخطيط الموارد البشرية بالمصرف قيد الدراسة يساهم في الرفع من مستوى أداء مسارها القيادي.

جدول (9) مصفوفة الارتباطات بين فقرات مقياس تخطيط الموارد البشرية والمقياس الكلي

تخطيط الموارد البشرية	الارتباط	
	القيمة	مستوى المعنوية
تقوم إدارة المصرف بتحديد احتياجاتها من العاملين مستقبلا من حيث العدد والنوع	0,349	0,025
يتوفر لدى المصرف كفاءات بشرية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية	0,344	0,015
تتوفر لدى المصرف خطط بإعداد الدراسات والأبحاث على مصادر الموارد البشرية	0,602	0,000
تتوفر لدى إدارة المصرف خطة للموارد البشرية	0,561	0,000
يوجد ربط وتنسيق بين الجهة المسئولة على الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى بالمصرف	0,368	0,011
تفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية في عملية التقييم أدت إلى تكدس وظيفي بالمصرف	0,306	0,014
تصور واضح للوائح والأنظمة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المصرف	0,311	0,012

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي التي تقيس فقرات محور تخطيط الموارد البشرية لمجتمع الدراسة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين) 0,306، و0,608 ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01 أو (0,05) وهذا يدل على وجود ارتباط بين جميع الفقرات التي تقيس محور تخطيط الموارد البشرية والدرجة الكلية للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس " المتغير المستقل المحور الرئيسي في الدراسة.

جدول رقم (10) مصفوفة الارتباطات بين فقرات مقياس تطوير المسار القيادي والمقياس الكلي

تخطيط الموارد البشرية	الارتباط	
	القيمة	مستوى المعنوية
معظم العملاء راضون على الخدمات التي يقدمها المصرف	0,399	0,011
يتمتع المدراء بالمصرف بالمهارات المهنية والمعرفية المطلوبة لإنجاز الأعمال	0,701	0,000
تقوم إدارة المصرف باطلاع العاملين على نتائج التقييم لتمكنهم من تطوير أنفسهم.	0,364	0,019
يعتبر أداء المصرف منافس مقارنة بأداء المصارف الاخرى	0,566	0,000
يؤدي موظفو المصرف المهام المسؤولة إليهم خلال فترة معينة وفقا الى أسس ومعايير موضوعية	0,470	0,002
لدى المصرف القدرة على الاستمرار في العمل	0,391	0,012
تتم عملية التقييم بشكل روتيني وبدون جدوى حقيقية	0,301	0,017

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

بالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي التي تقيس فقرات محور "المسار القيادي لعينة الدراسة حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,301 و0,701) ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0,01) أو (0,05) وهذا يدل على وجود ارتباط بين جميع الفقرات التي تقيس محور أداء المسار القيادي للمصرف والدرجة الكلية للمقياس وهذا بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس "المتغير التابع" المحور الرئيسي في هذه الدراسة.

رابعاً: نتائج البحث

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تتمثل فيما يلي:

1. تبين أن اغلبية أفراد مجتمع الدراسة كانوا من الذكور وبنسبة بلغت (60,9 %) أما بالنسبة للعمر فبينت النتائج أن (9) من المستجيبين وبنسبة (21,8%) أعمارهم من30 إلى أقل من 40 سنة، و(16) من المستجيبين وبما نسبته (39,1%) تراوحت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، و (16) من المستجيبين وبنسبة (39,1%) للأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن (26) وبما نسبته (63,4%) كانت مؤهلاتهم جامعية في حين هناك (12)مستجيباً وبنسبة (29,3%) كانت مؤهلاتهم ماستر، وكان هناك (3) مستجيبين وبنسبة (7,3%) كان يحملون مؤهل دكتوراه وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة، بينت النتائج أن (18) مستجيباً وبنسبة بلغت (43,9%) مستجيباً لهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وكان هناك (23) وبنسبة بلغت (56,1%) كانت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وتعتبر البيانات سالفة الذكر بيانات جيدة و يمكن أن تنعكس بشكل ايجابي على الإجابات المتحصل عليها من أداة الدراسة.
2. يوجد دور للتخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي والمسار القيادي فيها من وجهة نظر الموظفين العاملين في مصرف الرافدين
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التخطيط الفعال للموارد البشرية وتميز الأداء المؤسسي والمسار القيادي فيها في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.
4. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين تحليل وتصميم العمل وتميز الأداء المؤسسي في مصرف الرافدين بمحافظة بغداد.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة بين تخطيط الموارد البشرية وأداء المسار القيادي للمصرف حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.551) وهو ارتباط متوسط في العلاقة بين المتغيرين.
6. توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لتخطيط الموارد البشرية على أداء المسار القيادي للمصرف، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.383)، أي ما نسبته (38.3%) من التغيرات في مستوى أداء المصرف سببه تخطيط الموارد البشرية بها، أما ما نسبته (61.7) سببها متغيرات أخرى تحدث على أداء المصرف قيد الدراسة لم يتم تناولها في هذا البحث.

ثانياً: توصيات البحث

1. استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات المصارف من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم، مع زيادة الاهتمام بكافة أبعاد التخطيط وتطويرها.
2. تعزيز مهارات وخبرات فريق العمل القائم على تحليل وتصميم الأعمال والوظائف كونها الخطوة الأولى في تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الجيد.
3. المتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي، وتطبيق متطلبات المعايير الخاصة بها، واستقطاب الخبراء في مجال تميز الأداء؛ لتجاوز العقبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Al-Khalil, A. H. (2018). Idarat al-mawarid al-bashariyyah. Syrian Virtual University Publications.

2. Al-Qahtani, S., Al-Amri, A., Al-Madhhab, M., & Al-Omar, B. (2013). Manhaj al-bahth fi al-'ulum al-sulukiyyah (4th ed.). College of Business Administration, King Saud University.
3. Al-Kandari, Y. A. A. (2021). Waqi' al-takhtit al-istiratiji lil-mawarid al-bashariyyah wa-atharuhu fi tanmiyat qudrat al-qiyadat al-idariyyah fi al-wizarat wa-al-hay'at al-hukumiyyah fi Dawlat al-Kuwayt. Majallat Ibn Khaldun lil-Dirasat wa-al-Abhath, 1(3), 1713–1736.
4. Al-Nsour, A. S. (2010). Athar khasa'is al-munazzamah al-muta'allimah fi tahqiq al-tamayyuz al-mu'assasi: Dirasah tatbiqiyyah fi Wizarat al-Ta'lim al-'Ali wa-al-Bahth al-'Ilmi al-Urduniyyah (Master's thesis). Middle East University.
5. Al-Hiti, K. A. (2005). Idarat al-mawarid al-bashariyyah: Madkhal istiratiji (2nd ed.). Dar Wael.
6. Al-Sannat, A. M. (2016). Waqi' takhtit al-mawarid al-bashariyyah fi Idarat Ta'lim al-Qassim min wijhat nazar al-qadah al-tarbawiyyin (Master's thesis). Islamic University.
7. Al-Ya'qubi, A. R. (2016). Waqi' fa'iliyyat ada' takhtit al-mawarid al-bashariyyah fi zill al-takhtit al-istiratiji fi al-nizam al-tarbawi bi-Saltanat 'Uman (Master's thesis). Arab British Academy for Higher Education.
8. Bouzid, R. (2019). Ahammiyyat al-takhtit fi idarat al-mawarid al-bashariyyah (Master's thesis). Mohamed Boudiaf University of M'Sila.
9. Boumzayed, I. (2015). Ahammiyyat idarat al-ada' fi tahsin intajiyyat al-muwazzafin. Majallat al-'Ulum al-Insaniyyah, 39, 473–488.
10. Tabtarawi, Y. (2016). Ahammiyyat al-waza'if al-asasiyyah li-idarat al-mawarid al-bashariyyah fi tahsin ada' al-'amilin dakhil al-mu'assasah al-riyadiyyah (Unpublished master's thesis). Mohamed Boudiaf University of M'Sila.
11. Jaghlaf, F. (2016). Athar idarat al-ma'rifah 'ala al-takhtit al-istiratiji: Dirasah tatbiqiyyah fi Mu'assasat al-Nasij wa-al-Tajhiz, Biskra (Master's thesis). Mohamed Khider University.
12. Rida, H. H. (2010). Tanmiyat wa-bina' nuzum al-mawarid al-bashariyyah. Dar Al-Raya.
13. Sulayman, D. I. A. (2016). Athar kafa'at 'amaliyyat takhtit al-mawarid al-bashariyyah 'ala al-ada' al-tanzimi. Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Dirasat al-Tijariyyah wa-al-Bi'ah, 7, 839–867.
14. Shararah, M. A. (2016). Al-bahth al-'ilmi: Mafahim wa-tatbiqat (1st ed.). Safar Wahid Printing & Advertising.
15. Abbas, J., & Shihab, M. (2019). Manahij wa-asalib al-bahth al-'ilmi (1st ed.). Dar Amjad.
16. Abdullah, A. R. A. Y. (2015). Al-takhtit al-istiratiji fi munazzamat al-a'mal: Munhana mu'asir. Al-Manhal Journal, 6(19), 7–20.
17. Asiri, H. A., & Jafri, A. O. (2020). Waqi' al-takhtit al-istiratiji lil-mawarid al-bashariyyah 'ala daw' Ru'yat 2030 fi al-jihat al-hukumiyyah fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah wa-atharuhu fi ada' al-muwazzafin. Al-Majallah al-Iliktruniyyah al-Shamilah Muta'addidat al-Ma'rifah, 29, 1–27.
18. Aqili, O. W. (2004). Idarat al-mawarid al-bashariyyah al-mu'asirah: Bu'd istiratiji. Amman, Jordan.
19. Farakhah, L. (2009). Athar asalib al-qiyadah al-idariyyah 'ala ada' al-mawarid al-bashariyyah bi-al-munazzamah (Unpublished master's thesis). University of Jijel.
20. Kashway, B. (2006). Idarat al-mawarid al-bashariyyah (2nd ed.). Dar Al-Farouq.
21. Muhammad, J. A. (2016). Al-takhtit al-istiratiji (1st ed.). Dar Al-Mu'taz.
22. Muqaddam, A. J., & Adnani, K. (2020). Dawr al-takhtit al-istiratiji lil-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-wala' al-tanzimi: Dirasat halat al-Bank al-Watani al-Jaza'iri bi-Bashar. Majallat al-Iqtisad wa-al-Tanmiyah al-Mustadamah, 3(2).
23. Wahibah, A. (2021). Al-takhtit al-istiratiji lil-mawarid al-bashariyyah wa-atharuhu 'ala ada' al-mawrid al-bashari: Dirasah maydaniyyah bi-Mu'assasat Sonatrach. Majallat al-Buhuth al-Iqtisadiyyah al-Mutaqaddimah, 6(1), 175–185.
24. Armand, Dayan, Manuel De Gestion (Paris: ELLIPSES/ AUF,1998), P.337