



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية - الجزائر



مخبر التنمية الإدارية للارتقاء
بالمؤسسات الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: دراسات مالية

بعنوان:

أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في
البنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية -

إشراف:

أ.د أحلام بوعبدلي

إعداد الطالبة:

سعيد ثريا

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/02/13

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	عبد اللطيف مصيطفي	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	أحلام بوعبدلي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
03	حمزة عمي سعيد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
04	مهدي شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
05	نوال بن عمارة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا
06	عبدالرزاق مولاي لخضر	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2019 / 2020

كلمة شكر

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل شكر وامتنان وخالص عرفان لأستاذتي الفاضلة

الأستاذة الدكتورة "أحلام بوعبدلي"

جزيل الشكر لأساتذة التكوين.

و الشكر لكل الأساتذة بجامعة غرداية.

و الشكر لزميلات الدراسة و الزملاء على الدعم.

كما أشكر كل من مدّ لي يد العون لإتمام هذا العمل.

ثريا

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين جنّة الدنيا و نعيمها بكل حب ووفاء...

إلى إخوتي وأخواتي و كل عائلتي...

إلى زوجي و عائلته.....

إلى ابنتي "ريم لجين"....

إلى كل من دعمني لإتمام مشواري....

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في إنجاح هذا العمل...

إلى كل هؤلاء.

أهدي عملي هذا.

ثريا

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تحسين أداء الموارد البشرية في التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، حيث تمت الدراسة الميدانية على عينة من البنوك العاملة بكل من ولاية: غرداية ، ورقلة ، الأغواط باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث قمنا بجمع 73 استمارة قابلة للتحليل، ليتم بعدها اعتماد البرنامج الاحصائي SPSS للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات مع استخدام مختلف أدوات التحليل.

و قد خلصت الدراسة إلى جملة أنّ كل من تقييم الأداء، التدريب، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار هي أساليب هامة و فعالة تتبناها البنوك محل الدراسة لتحسين الأداء و التقليل من المخاطر التشغيلية، و بالرغم من أهمية الأساليب إلا أنه كان هناك بعض التحفظات و القصور في تطبيقها.

كما أوصت الدراسة بضرورة حرص المسؤولين على عملية تقييم أداء الموظفين في البنك على القيام به بشكل دوري، و كذلك، تبني البنك لفكرة تخصيص قسم يهتم بإدارة المخاطر الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها عنصرا أساسيا في نشاط البنك على مختلف المستويات.

الكلمات المفتاحية: أداء الموارد البشرية - تقييم الأداء - تحسين الأداء - إدارة المخاطر التشغيلية.

Abstract:

This study aimed to determine the effect of improving human resource performance in reducing operational risks in commercial banks, where the field study was conducted on a sample of banks operating in each of the states of Ghardaia, Ouargla and Laghouat using the questionnaire as a tool to collect preliminary data, where we collected 73 forms for analysis. And after that, the SPSS statistical program was adopted to carry out statistical analysis of data, using different analysis tools

The study concluded that, among other things, performance evaluation, training, successful leadership and empowerment of employees, improving the work environment and supporting innovation are important and effective methods adopted by the banks in question to improve performance and reduce operational risks, despite the importance of methods, but it There were some reservations and limitations in their application.

The study also recommended that officials should take care of the process of evaluating the performance of employees in the bank and do it periodically. Also, the bank adopted the idea of allocating a section that is concerned with managing risks related to human resources in particular, as it is an essential element in the bank's activity at various levels.

Key words: human resource performance - performance evaluation - performance improvement - operational risk management.

الفهارس

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	الإهداء
VI - VI	الملخص
VI - VI	فهرس المحتويات
VI - VI	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
أ-ي	مقدمة عامة
25	الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
26	تمهيد
27	المبحث الأول: إدارة و تقييم أداء الموارد البشرية
27	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية ،أهميتها، و أهدافها
27	أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية
30	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
31	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية، المتغيرات البيئية التي تواجهها
34	أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
39	ثانياً: المتغيرات البيئية و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية مفاهيم أساسية
43	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
46	ثانياً: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية
47	ثالثاً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.
48	رابعاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.
48	المطلب الرابع : معايير و مداخل تقييم أداء الموارد البشرية
49	أولاً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
50	ثانياً: مداخل و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.
55	ثالثاً: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

57	المبحث الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية
57	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية خصائصها، أهميتها و أهدافها
57	أولاً: مفهوم و خصائص تنمية الموارد البشرية.
59	ثانياً: دوافع و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.
61	ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية.
63	المطلب الثاني : التدريب، و التحفيز و كأساليب لتحسين أداء الموارد البشرية
63	أولاً: أهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.
71	ثانياً: التحفيز و دوره في تحسين الأداء.
74	المطلب الثالث: دور القيادة الناجحة و التمكين في تحسين الأداء
74	أولاً: القيادة الناجحة و دورها في تحسين الأداء.
76	ثانياً: تمكين الموظفين و دوره في تحسين الأداء.
77	المطلب الرابع: دور تحسين بيئة العمل و دعم الإبداع و الابتكار في تحسين الأداء.
77	أولاً: تحسين مناخ و بيئة العمل و دورها في تحسين الأداء.
79	ثانياً: تنمية قدرات الإبداع و الابتكار.
82	خاتمة الفصل
83	الفصل الثاني: المخاطر التشغيلية و الموارد البشرية في البنوك التجارية.
84	تمهيد
85	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية
85	المطلب الأول : مفهوم المخاطر التشغيلية و أسباب ظهورها.
85	أولاً: مفهوم المخاطر التشغيلية.
87	ثانياً: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية.
88	المطلب الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية و خطوات إدارتها.
88	أولاً: أنواع المخاطر التشغيلية.
90	ثانياً: خطوات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.
96	المطلب الثالث : أهم مخاطر الموارد البشرية في البنك.
96	أولاً: خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية.
97	ثانياً: مخاطر فقدان الموارد البشرية النوعية.
97	ثالثاً: مخاطر الخطأ البشري.

98	رابعاً: مخاطر الاختلاس.
98	خامساً: مخاطر الصراع (النزاع).
99	المبحث الثاني : إدارة مخاطر الموارد البشرية و المخاطر التشغيلية في البنك.
100	المطلب الأول: إدارة مخاطر الموارد البشرية في البنك.
100	أولاً: إدارة خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية
101	ثانياً: إدارة خطر خسارة المهارات النوعية.
101	ثالثاً: إدارة خطر الخطأ البشري
102	رابعاً: إدارة خطر الاختلاس.
102	خامساً: إدارة خطر الصراع.
104	المطلب الثاني : مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.
104	أولاً: ثقافة المخاطر التشغيلية.
105	ثانياً: إطار إدارة المخاطر التشغيلية.
106	ثالثاً: الحوكمة.
109	رابعاً: بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.
114	خامساً: دور الإفصاح.
115	المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية.
115	أولاً: أسلوب المؤشر الأساسي
116	ثانياً: الأسلوب النمطي (القياسي)
118	ثالثاً: أساليب القياس المتقدمة
122	خاتمة الفصل
123	الفصل الثالث: المخاطر التشغيلية و أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل منها في عينة البنوك الجزائرية.
124	تمهيد
125	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: متغيرات، حدود و عينة، و أدوات الدراسة الميدانية.
125	أولاً: متغيرات الدراسة.
126	ثانياً: حدود الدراسة الميدانية.
127	ثالثاً: عينة الدراسة.

128	رابعاً: أدوات الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي.
130	المطلب الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة
130	أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين)
130	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
140	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
141	المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.
141	المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان.
141	أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة.
147	ثانياً: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان.
166	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
166	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.
167	ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة.
183	خاتمة الفصل
184	خاتمة عامة
189	المراجع
199	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية	(01-01)
55	تقييم مداخل تقييم الأداء	(02-01)
64	الفرق بين التدريب و التنمية	(03-01)
118	قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال	(01-02)
127	يوضح عينة الدراسة	(01-03)
129	يوضح محاور الدراسة و أرقام العبارات لكل محور	(02-03)
131	معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع المحور الذي تنتمي إليه	(03-03)
132	معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع المحور الذي تنتمي إليه	(04-03)
133	معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع المحور الذي تنتمي إليه	(05-03)
134	معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع مع المحور الذي تنتمي إليه	(06-03)
136	معاملات ارتباط عبارات المحور الخامس مع المحور الذي تنتمي إليه	(07-03)
138	معاملات ارتباط عبارات المحور السادس مع المحور الذي تنتمي إليه	(08-03)
139	معاملات ارتباط المحاور فيما بينها و بالدرجة الكلية للاستبيان	(09-03)
140	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ	(10-03)
142	خصائص العينة من خلال التكرارات و النسب المئوية	(11-03)
148	جدول النتائج للمحور الأول تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من	(12-03)
150	جدول النتائج للمحور الثاني تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من	(13-03)
152	جدول النتائج للمحور الثالث تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من	(14-03)
155	جدول النتائج للمحور الرابع تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من	(15-03)
159	جدول النتائج للمحور الخامس تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من	(16-03)
163	جدول النتائج للمحور السادس المخاطر التشغيلية في البنوك	(17-03)
166	جدول اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف-سمرنوف) للاستبيان	(18-03)

167	جدول الارتباط الخطي للمحور الأول	(19-03)
167	جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الأول	(20-03)
168	جدول المعاملات للمحور الأول	(21-03)
169	الارتباط الخطي للمحور الثاني	(22-03)
169	جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الثاني	(23-03)
170	جدول المعاملات للمحور الثاني	(24-03)
171	الارتباط الخطي للمحور الثالث	(25-03)
171	جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الثالث	(26-03)
172	جدول المعاملات للمحور الثالث	(27-03)
173	الارتباط الخطي للمحور الرابع	(28-03)
173	جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الرابع	(29-03)
174	جدول المعاملات للمحور الرابع	(30-03)
175	الارتباط الخطي للمحور الخامس	(31-03)
175	جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الخامس	(32-03)
176	جدول المعاملات للمحور الخامس	(33-03)
178	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس	(34-03)
179	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر.	(35-03)
180	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي.	(36-03)
182	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الأقدمية المهنية.	(37-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	رسم توضيحي لمكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية	(01-01)
38	رسم يوضح مكونات وظيفة التعويضات	(02-01)
42	رسم توضيحي للمتغيرات للبيئة المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.	(03-01)
49	شروط المقياس الجيد للأداء	(04-01)
50	مداخل تقييم الأداء	(05-01)
56	صعوبات تقييم الأداء	(06-01)
61	مخرجات التعلم	(07-01)
66	تقسيمات أنواع التدريب	(08-01)
70	طرق تحديد الاحتياجات التدريبية	(09-01)
104	مخاطر الموارد البشرية و طرق إدارتها	(01-02)
126	متغيرات الدراسة	(01-03)
143	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد العينة	(02-03)
144	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لأفراد العينة	(03-03)
145	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوظيفة لأفراد العينة	(04-03)
146	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة	(05-03)
147	الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الأقدمية المهنية لأفراد العينة	(06-03)

مقدمة عامة

❖ تمهيد:

تعتبر سلامة الجهاز المالي و البنكي عنصرا أساسيا لاستقرار و سلامة أي اقتصاد و ذلك للمكانة بالغة الأهمية التي يحتلها هذا الجهاز وعلاقته ببقية القطاعات، و باعتبار المخاطرة جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي خصوصا مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرفية فالبنوك أصبحت تواجه مخاطر متفاوتة في درجة خطورتها من بنك إلى آخر، و على هذا الأساس أصبحت إدارة هذه المخاطر و السيطرة عليها أو الحد من تبعاتها من أهم المحاور التي يهتم و يركّز عليها القائمون على هذا النوع من النشاط، وتعتبر المخاطر التشغيلية بمختلف أنواعها إحدى أهم المخاطر المصرفية خاصة في ظل التطور التكنولوجي المستمر والعولمة وإلغاء القيود في ممارسة الأنشطة المصرفية.

و في ظل مختلف هذه الظروف والتغيرات البيئية و التطورات المتسارعة في كافة المستويات أصبح إلزاما على البنوك و مختلف الكيانات ضرورة التكيف معها وعدم الوقوف عندها، فأخذت هذه البنوك على اختلاف مجالات أنشطتها و هيكلها تكيف سياساتها العامة، و الإدارية، وممارساتها في جميع قنواتها سواء الإنتاجية، أو الموارد بشرية، أو التسويقية، أو في الهياكل التوظيفية... إلخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ولعلّ أهم مجالات العمل داخل البنوك الذي احتاج إلى تغيير وتكيف كبير هو عمل إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة، كما تختلف النظرة إلى هذا النوع من الموارد اليوم عمّا كانت عليه قبل فترة من الزمن، وستكون أشد اختلافًا بمرور الوقت، فقد تغيرت النظرة للموارد البشرية من كونها أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية، مما جعل حيازة موارد بشرية مؤهلة و ذات الكفاءة و المهارة العالية و اللازمة يسمح بتسيير بقية الموارد في البنوك بشكل جيّد و فعال، كما يكون بمثابة قوة و مكسب يساهم في تحقيقها لأهدافها المسطرة و ضمان جاهزيتها للتنافس في بيئة اقتصادية تهيمن عليها تطورات على كافة الأصعدة و في مختلف المجالات. وعليه أصبحت الإدارات العليا تولي اهتمام كبير بتنمية و تطوير الموارد البشرية باختلاف مستوياتها من خلال تبني فكرة الاستثمار فيها و تنميتها و تحسين أدائها و كذا القيام بإدارتها بالشكل الذي يسمح باستغلالها بالطرق الأمثل التي تمكّن المسؤولين من مواجهة أي عثرات أثناء أدائها لنشاطها، و لتفادي ما قد ينجم عنها من خسائر، وكذلك لتساعدها على إدارة المخاطر و التقليل من الخسائر التي من الممكن أن تتعرض لها بسبب هذه الموارد. و باعتبار إدارة المخاطر بتنوعها و السيطرة عليها و السعي إلى التخفيف من حدة تبعاتها من أهم المهام التي ينصب عليها جهود المسؤولين، يعمل القائمين على إدارة البنوك إلى توجيه هذه الموارد لما يخدم مصلحة البنك و يقوم بحمايته من الخسائر المحتملة خاصة المخاطر التشغيلية و المتعلقة بشكل كبير بالعنصر البشري، فاللجوء لتفعيل أداء الموارد

البشرية قد يمكن البنك من السيطرة و التقليل ولو على جزء من هذه المخاطر، لذلك تسعى إدارات البنوك إلى بذل جهوداتها في مختلف المستويات مما يجعلها لا تتردد في البحث عن أساليب وتوجهات واستراتيجيات لتنمية و تطوير أداء مواردها البشرية و ذلك من خلال وضع خطط و سياسات مختلفة لتفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنك بما يخدم تحقيق أهداف البنك في المقام الأول .

❖ الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما تقدّم يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تؤثر عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار) في التقليل من حجم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة في الجزائر ؟

التساؤلات الفرعية:

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تعتمد الجهات المسؤولة على تقييم أداء الموارد البشرية لتحسين الأداء مما يقلل من حجم المخاطر التشغيلية؟
- 2- هل تعتمد البنوك محل الدراسة على التدريب كوسيلة لتحسين أداء الموظفين يساهم في التقليل من حجم المخاطر التشغيلية؟
- 3- هل هناك أنظمة تحفيز معتمدة من أجل تحسين أداء الموظفين و بالتالي التقليل من حجم المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة؟
- 4- هل تحسين الأداء من خلال كل من القيادة الناجحة و سياسة تمكين العاملين يساهم في التقليل من حجم المخاطر التشغيلية؟
- 5- هل تعتمد البنوك محل الدراسة على دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل من أجل التقليل من المخاطر التشغيلية؟

❖ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تساهم عملية تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القياد الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار) بشكل كبير في التقليل من المخاطر التشغيلية.

الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين أداء الموارد البشرية بتقييم أدائها في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال التدريب في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء باتباع التحفيز في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة وسياسة تمكين العاملين في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء عن طريق دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و الأقدمية المهنية بالنسبة لمحاور الاستبيان الخمسة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية في التقليل من المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المسؤولين في البنوك محل الدراسة.

❖ أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الدور الاستراتيجي الذي أصبحت تؤديه الموارد البشرية في مختلف الأنشطة و القطاعات. حيث أصبحت بمثابة الورقة الراجحة في التميز و الريادة و الاستمرارية للمؤسسات باختلاف انشطتها،

وكذا أهمية البنوك و الدور الحيوي الذي تؤديه، مما يزيد من أهمية إدارتها للمخاطر ككل و المخاطر التشغيلية بشكل خاص باعتبارها من أكثر المخاطر التي تواجهها، وكيف من الممكن أن يؤثر أداء الموارد البشرية على حجم هذه المخاطر ويساهم في التقليل من حدتها، حيث ينعكس الأداء الجيد للموارد البشرية على الأداء العام للبنك، و لتتمكن من تدارك أي فجوات في أداء موظفيها و الذي من الممكن أن ينعكس على حجم المخاطر التشغيلية لا بد أن يتمكن المسؤولون على إدارة الموارد البشرية من تحديد أفضل الطرق لرفع كفاءة وتحسين أداء الموظفين بما يقلل من حجم هذه المخاطر و تخفيف الخسائر الناجمة عنها.

❖ أهداف البحث:

- التطرق لبعض الأساليب المعتمدة في تحسين أداء الموارد البشرية و أهمية هذه الأخيرة باعتبارها عاملا مزدوج التأثير، و عرض المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك ؛
- محاولة توضيح شكل العلاقة الموجودة بين تحسين أداء الموارد البشرية و التقليل من حجم المخاطر التشغيلية ومدى ارتباطهما ببعض ؛
- تناول المخاطر التشغيلية من الجانب المتعلق بالعوامل البشرية و التي من شأنها إحداث فوارق في الأداء والتسبب للبنوك بخسائر ووضعه في مواقف حرجة ؛
- إلقاء الضوء على الواقع الموجود في بعض البنوك التجارية الجزائرية و ما تسببه المخاطر التشغيلية لها و ماهي الاجراءات المسطرة لهذا النوع من المخاطر و كيفية الاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل للتقليل من المخاطر التشغيلية ؛
- التوصل إلى نتائج تمكننا من تصحيح و دعم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في إدارة البنك للمخاطر التشغيلية ؛
- تقديم اقتراحات تفيد المسؤولين في البنوك على أن الإدارة المثلى لمختلف المخاطر بشكل عام و المخاطر التشغيلية بشكل خاص تقوم على أساس الاهتمام بالموارد البشرية و ما يمكن أن تمتلكه من قدرات و ما تحصل عليه من دعم .

❖ متغيرات البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على متغير مستقل واحد و المتمثل في تحسين أداء الموارد البشرية حيث اندرجت تحته بعض من الوسائل التي تم اختيارها في هذه الدراسة و التي لها دور في تحسين الأداء و هي: تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة، تمكين العمال، تحسين بيئة العمل، و دعم الابداع و الابتكار. و المتغير التابع و هو

التقليل من المخاطر التشغيلية، و قمنا باختيار تحسين الأداء على أنه المتغير المستقل لأننا نريد من خلال هذه الدراسة الكشف عن دور تحسين أداء الموارد البشرية في التقليل من المخاطر التشغيلية باختلاف أنواعها ومستويات حدوثها و معرفة إذا ما كان تحسين الأداء عامل أساسي و له دور فعال في تفعيل عملية التقليل من هذه المخاطر أم أنه مجرد عنصر ثانوي و تابع ضمن جملة من العوامل في هذه العملية.

❖ منهج الدراسة:

للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية و الدراسة الميدانية، حيث تسعى الأولى إلى جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، و الكتب و البحوث المرجعية و الدوريات على شبكة الانترنت باللغتين العربية و الأجنبية، أما الدراسة الميدانية فقد تم اختبار صحة فرضيات البحث باستعمال أداة البحث الاستبيان من أجل استقصاء آراء المسؤولين في البنوك من مديرين و رؤساء المصالح المتواجدة فيها، في كل من الولايات التالية: غرداية، الأغواط و ورقلة لجمع البيانات التي من شأنها إفادتنا في هذه الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

باعتبار أن الدراسات السابقة تؤدي دورا مهما في توجيه هذه الدراسة المقدمة و تحديد مكانها بين بقية البحوث قمنا بالتعرض لبعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الخاصة بنا، و من بين هذه الدراسات نذكر ما يلي:

1- باباه ولد سيدن: في دراسته بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010/2009 و التي تعرضت للإشكالية التالية: "ما مدي مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟" حيث تم التوصل إلى مجموعة نتائج نورد بعضها فيما يلي: هناك اهتمام ضعيف بوظيفة تقييم الأداء في إدارة البنك و ذلك نتيجة صعوبة تحقيق التقييم الفعال و ضعف مستوى القائمين بهذه العملية، و خضوعها لجانب شخصي أكثر منه موضوعي. وجود العديد من البنوك المنافسة التي تصعب مهمة البنك التجاري الموريتاني في تحقيق جودة خدمات مميزة تمكنه من الاحتفاظ بعملائه و اشباع رغباته و استقطاب آخرين جدد بشكل فائق. كما توصلت الدراسة إلى وجود فجوة سلبية بين ما هو موجود من خدمات و بين ما يُتوقع الحصول عليه، حيث أن عملاء البنك التجاري الموريتاني يشعرون بعدم الرضا على الخدمات المقدمة.

2- حكيم بن جروة و سامي بن خيرة: مقال تحت عنوان "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط" مقدم في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 ديسمبر 2014 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. حيث تم من خلاله معالجة الاشكالية التالية: "هل يمكن القول بأنّ التسيير الجيّد للموارد البشرية على مستوى المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية، و من ثمة تحسين تنافسيّتها؟". حيث خلصت إلى النتائج التالية: يبقى تسيير الموارد البشرية محدود الفعالية في ظل التحديات التكنولوجية و الاقتصادية و غيرها ما لم يتم انتقال هذا التسيير من الطرق التقليدية و مسايرة الأدوات الحديثة فيما يخص تسيير الموارد البشرية. يمكن للعنصر البشري خلق قيمة مضافة و ميزة تنافسية إذا ما تلقى العناية اللازمة كونه قادر على الابداع و الابتكار و استيعاب التكنولوجيا الحديثة، و تقديم منتجات جديدة و متميزة مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة. باستثناء سياسة التكوين فإنّ سياسات الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لا تعمل على أداء خدمات متميزة تجاه الزبون، وهي ليست في مستوى طموحات الأهداف والتوجهات المخطط لها من طرف المؤسسة، وبالتالي فالتسيير الحالي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة لا يلعب دورا فعالا في تحسين تنافسية المؤسسة، ويمكن القول أن خبرة وسمعة البنك في مجال التمويل العقاري والاستقرار النسبي في محيطه (أي عدم وجود منافسة حقيقية)، والفرص الكبيرة والاستثنائية المتاحة حاليا، بالإضافة إلى الدعم الحكومي هي العوامل الأساسية في احتلاله للوضعية التنافسية والمكانة السوقية التي يحتلها في الوقت الراهن.

3- مانع سبرينة: "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014. تم طرح الاشكالية التالية "ما أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات؟" حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج اهمها: أنّ كل من التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع تمثل استراتيجيات مهمة في تنمية ورفع أداء العنصر البشري في الجامعات. عدم الاهتمام بتقييم و مقارنة الأداء قبل التدريب و بعده لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية. عدم الاهتمام بالجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز و تجاهل الدور المهم الذي يؤديه في رفع معنويات و أداء الموظفين. وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية و ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية(التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير) و استراتيجية الابداع و أداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة. عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 حول أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغير الجنس، الوظيفة، العمر، المؤهل العلمي و الخبرة الوظيفية.

4- رندة محمد سعيد أبو شعبان: في دراسة بعنوان " دور التدقيق في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة 2016، و التي عاجلت الإشكالية التالية: ما هو دور التدقيق الداخلي في تقييم إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف العاملة في قطاع غزة؟ و تم التوصل إلى النتائج التالية: هناك تأثير إيجابي لكفاءة المدقق الداخلي على تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية و يوجد كفاءة نسبية لدى المدققين الداخليين العاملين في المصارف محل الدراسة، لكن إدارة هذه الأخيرة لا تهتم بتوفير العدد الكافي من المدققين الداخليين أصحاب الكفاءة المهنية، كما أنّ هناك غياب لسياسة التدريب المستمر لهم و تطوير مهاراتهم. تؤثر الصلاحيات الممنوحة للمدقق الداخلي على تقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية كما يوجد صلاحيات ممنوحة للمدققين في المصارف المعنية بالدراسة. إلا أن هناك تضارب في المصالح مما يؤثر على قيامهم بمهامهم بشكل أنسب. يوجد تأثير إيجابي لقيام المدقق الداخلي بمراجعة أنظمة الرقابة الداخلية و التأكد من امتثال المصارف للقوانين و الأنظمة و كذا تقييم إدارة نظم العمليات الالكترونية فكلها مرتبة بتقييمه لإدارة المخاطر التشغيلية إلا أن الاهتمام بإجراءات إدارة هذه النظم منخفضة من قبل بعض المصارف لتقليل مخاطرها التشغيلية.

5- Michel Ferrary في مقال في مجلة Gestion2000، العدد 2، سنة 2009 بعنوان:

"Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire : une application de la gestion des risques opérationnels "

حيث يرى من خلال هذا المقال أنّه من توصيات السلطات التنظيمية المصرفية تقترح أن إدارة المخاطر التشغيلية يمر عبر إنشاء خلية مخصصة لهذه المخاطر. كما يرى أنه من الممكن و من المفيد جدا تكوين كيان خاص بـ "المخاطر التشغيلية" يتضمن ممثلين عن إدارة الموارد البشرية لسببين: الأول أن المخاطر البشرية هي أحد مكونات المخاطر التشغيلية و يجب أن يتم تحديد و إدارة أدوات وممارسات إدارة الموارد البشرية بتشكيل وسائل تحليل وطرق تغطية هذا النوع من المخاطر. و الثاني أن سياسة التدريب هي رافعة مهمة لخلق ثقافة المخاطر التشغيلية. و تؤكد لجنة بازل على ضرورة خلق ثقافة المخاطر في البنوك. حيث أنه من خلال الثقافة الداخلية للمخاطر التشغيلية أي مجموعة القيم والمواقف والمهارات والسلوكيات الفردية والجماعية يمكن تحديد التزام و كيفية إدارة هذه المؤسسات للمخاطر التشغيلية. و هذه الثقافة هي الأكثر أهمية حيث أن المستوى الأول للتحكم في المخاطر التشغيلية هو مسؤولية المشغلين و تتدخل خلية الرقابة فقط في المستوى الثاني. و إنشاء هذه الثقافة يمر من خلال سياسة الاتصالات و التدريب المهمة لجميع موظفي البنك. وبشكل أعم فإن إدارة الشركة لرأس المال البشري كعامل خطر يوفر منظورا

جديدًا لإدارة الموارد البشرية فغالبًا ما تتم إدارة رأس المال البشري كتكلفة وأحيانًا كمهارة استراتيجية، و بعد الخطر يعطي زاوية ثالثة من التحليل.

-6 **Triant Flouris, Ayse Kucuk Yilmaz** في دراسة نشرت في *International Research Journal of Finance and Economics*, العدد 36, سنة 2010 بعنوان :

"the risk management framework to stratigic human resource management "

يهدف هذا المقال إلى المساهمة في إدارة المخاطر المؤسسية في مجال العوامل البشرية و إدارة الموارد البشرية. حيث تم عرض تعقيد العوامل البشرية وتوفير رؤى لإدارة المخاطر القائمة عليها. كما يوفر إطار إدارة المخاطر المقدم لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نهجًا متكاملًا منظمًا للتعامل مع مخاطر العوامل البشرية الهامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الأدوار المترابطة لهذه العوامل. و ذلك باعتبار أنّ التعامل بين المدير و المستخدم هي نقطة حرجة في مسار تحقيق الأهداف في السياق المالي، الاستراتيجي و التشغيلي. و قدّمت الدراسة نموذجًا جديدًا لإدارة مخاطر العامل البشري (HFRM) من تطوير مجموعة كاملة من العوامل البشرية القائمة على تشكيل المخاطر/و العوامل المؤثرة (RSFs / RIFs) لاستخدامها في عملية إدارة مخاطر العامل البشري. حيث تم حساب أثر ترجيح عناصر / RSFs التي تم الحصول عليها والتي تمّ تقييمها من خلال عملية تقنية التحليل الهرمي (AHP) يتم استعمال تأثير الأوزان المرجحة في صيغة الدرجات من أجل ترتيب أولويات المخاطر التي تتركز على العوامل البشرية و يستخدم كل من التصنيف المقترح لـ RSFs / RIFs وصيغة الدرجات في النموذج الجديد لإدارة العامل البشري (HFM). يجب وضع إطار تحليل / تقييم ملائم من أجل استخدام التصنيف في مجالات الموارد البشرية الأخرى. يعتبر نموذج إدارة مخاطر العامل البشري هو أداة مفيدة للغاية لمديري الموارد البشرية في تقييم وإدارة مواردهم البشرية لذلك يتم عرضه كأداة إدارية. ترجيح و تأثير الصيغة الجديدة قد تحسن أداء الموظف كما يمكن أن يوفر نموذج HFRM الفعال ميزة تنافسية مستدامة حاسمة لنجاح أي مؤسسة. و بما أن عمليات النموذج قادرة على التعامل مع جميع أنواع التغذية العكسية و تعتمد عند وضع نموذج لبيئة قرار معقدة يرى الباحثان أن نموذج HFRM و تصنيف و صيغة RSF / RIF مفيدان وعمليان. و يتعامل هذا النموذج مع تعقيد العوامل البشرية ويوفر رؤى لإدارة المخاطر القائمة عليها.

-7 **Meyer Marius, Roodt Gert , Michael Robbins** في دراسة في مجلة *Journal of Management Human Resource*, العدد 9, سنة 2011 بعنوان :

"Human resources risk management: Governing people risks for improved performance "

حيث يُعرض من خلالها أهمية إدارة المخاطر من منظور إدارة مخاطر الموارد البشرية، و تتمثل نقطة الانطلاق في أنه بالإضافة إلى عوامل أخرى فإنّ الافتقار إلى إدارة مخاطر الموارد البشرية يساهم في سوء الإدارة في قطاع الأعمال لأن الأعمال التجارية غالباً ما تستخدم نَحجاً رد فعلياً لإدارة الموارد البشرية دون أي اهتمام لإدارة المخاطر. كما يرى أنّ المؤسسات تخاطر باستمراريتها إذا لم تأخذ في الاعتبار آثار مخاطر الموارد البشرية على أعمالها. و خلص الباحثين إلى أنّ إدارة مخاطر الموارد البشرية تتيح لمديري الموارد البشرية فرصاً لرفع استراتيجيات الموارد البشرية الحالية لأن تصبح في مستوى مجلس الإدارة ، و يجب على المديرين التنفيذيين مراعاة جميع المخاطر التي يكون سببها الأفراد و التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة أثناء نشاطها. معظم المخاطر في مجال الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر تعود للعنصر البشري فهو المصدر الرئيسي للمخاطر التجارية. و يتمثل التحدي الذي يواجه المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في الحصول على فهم سليم لمنهجية إدارة المخاطر، بعد ذلك تحديد مخاطر الموارد البشرية والتقليل منها وإدارتها. قد يؤدي عدم إدارة مخاطر الموارد البشرية إلى تهديد استمرارية المؤسسات حيث أنّ العديد منها تعاني من انعدام الحوكمة و الافتقار إلى وجود سياسات وعمليات وإجراءات واضحة لإدارة لهذا النوع من المخاطر. إن تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة مخاطر الموارد البشرية يمكن أن يمنح فرص كبيرة للمؤسسة، كما يسمح للمدير التنفيذي للموارد البشرية بالتأكد من أن إدارة مخاطر الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجيات الحوكمة و الإدارة الشاملة بالمؤسسات.

بعد أن قمنا بعرض ملخص أهم النقاط المدروسة في مواضيع الدراسات السابقة نأتي إلى موضوع دراستنا هذه تحت عنوان "أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية". لعرض أهم ما اشتملت عليه، سنقوم بدراسة مدى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية باستعمال مجموعة من الأساليب و دوره في تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة. حيث سنلقي الضوء على أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك باستعمال طرق متنوعة و كيف قد ينعكس هذا على إدارة المخاطر التشغيلية في البنك ككل وتلك المخاطر المتعلقة بالعامل البشري بشكل خاص. و ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية: "هل تؤثر عملية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال كل من (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار) في التقليل من حجم المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية محل الدراسة في الجزائر؟". حيث سنقوم باستعمال أداة الاستبيان و التي سيأتي التفصيل فيها لاحقاً.

❖ هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب دراستنا، و محاولة الوصول إلى إجابة للإشكالية الرئيسية بمختلف تفرعاتها قمنا بهيكلة بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين تناول المبحث الأول إدارة و تقييم أداء الموارد البشرية، قمنا فيه بعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها، و أهدافها، كما تطرقنا إلى وظائف إدارة الموارد البشرية و المتغيرات البيئية و التحديات التي تواجه هذه الإدارة، تقييم أداء الموارد البشرية مفاهيم أساسية. أمّا في المبحث الثاني تم عرض مداخل تحسين أداء الموارد البشرية حيث كان بداية بمفهوم تنمية الموارد البشرية خصائصها، أهميتها و أهدافها، قدمنا بعدها التدريب، و التحفيز و كأساليب لتحسين أداء الموارد البشرية، و دور القيادة الناجحة و التمكين في تحسين الأداء، كذلك دور تحسين بيئة العمل و دعم الإبداع و الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: تحت عنوان المخاطر التشغيلية و الموارد البشرية في البنوك التجارية، و تم تقسيمه إلى مبحثين تناول الأول مفهوم المخاطر التشغيلية و أسباب ظهورها، أنواع المخاطر التشغيلية و خطوات إدارتها، وكذلك أهم مخاطر الموارد البشرية التي تواجه البنك. ليأتي المبحث الثاني و يعرض إدارة مخاطر الموارد البشرية في البنك، و مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

الفصل الثالث: كان عبارة عن دراسة ميدانية بعنوان: المخاطر التشغيلية و أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل منها في عينة البنوك الجزائرية. و تم تقسيمه هو الآخر إلى مبحثين قمنا في الأول بتقديم متغيرات، حدود و عينة، و أدوات الدراسة الميدانية، و كذا صدق أداة الدراسة. و تطرقنا في الثاني إلى نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، و نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

أصبحت الموارد البشرية في الوقت الراهن أحد أهم العناصر التي من الممكن أن تجعل من المؤسسة رائدة في مجال نشاطها، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و إدارتها بالشكل المناسب من التوجهات الحديثة في المؤسسات، فقد تطورت و توسعت إدارة هذه الموارد و أصبحت تأخذ حيزا كبيرا في المؤسسات، حيث اهتمت هذه الأخيرة بالموظفين و ذلك من أجل تحسين و رفع مستوى الأداء للحصول على ذوي الكفاءات والمهارات التي تمكنها من التنافس مع غيرها، و التي من شأنها التوجه بالمؤسسة نحو تحقيق أهدافها المخططة. فإدارة هذا النوع من الموارد مهم و أساسي من أجل الريادة و الاستمرارية. حيث تساهم هذه الموارد في إدارة المخاطر بشكل كبير كلما زادت كفاءتها.

فالاهتمام بالموارد البشرية جزء مهم في إدارة المؤسسة ككل بداية من لحظة دخول الموظف للمؤسسة من خلال التوظيف لتهتم بعد ذلك بإكسابه المهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليه و تطوير مهاراته لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي تواجهه في مهامه و السعي لكسب ولائه و إكسابه الانتماء، و ذلك باستعمال كل ما يتسنى له من إمكانيات بداية من البرامج التدريبية و أنظمة الحوافز، إلى الاهتمام ببيئة العمل و الابداع و الابتكار لدى الموظفين، كل ذلك من أجل تحسين و الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء. وهو ما سنتطرق له في هذا الفصل بعنوان الإطار العام لإدارة الموارد البشرية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: إدارة و تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.

إنّ نجاح أي مؤسسة في الوصول لأهدافها المخططة مرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدامها الأمثل لمواردها المختلفة. فقد أصبح النجاح لا يرتبط بالوفرة المادية (أموال، استثمارات، ...) فحسب، فقد أثبتت العديد من التجارب أنّ الجانب المادي وحده في غياب مكملاته (إدارة الجيدة، يد العاملة المؤهلة، بيئة مناسبة، ...) لن يكون كافياً للوصول إلى النتائج المحددة، فقد أصبحت الموارد بمختلف أنواعها تؤدي دوراً متكاملاً فيما بينها للنهوض بالمؤسسات و تحقيق النجاح المرجو، و الجدير بالذكر أنّ المورد البشري أصبح يتصدر جملة هذه الموارد لما له من أهمية بالغة في مختلف المستويات، فلا بد لكل مؤسسة أن تحتوي على طاقم متكامل من العمّال بداية من أصغر العمال تأهيلاً وصولاً إلى أعلى الإطارات كفاءةً.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية، أهميتها، و أهدافها.

قبل الخوض في عرض مفهوم إدارة الموارد البشرية و ما ينجر تحتها من خصائص و أهداف و مهام، لا بد أن نحدد تعريف للمورد البشري في حد ذاته و خصائصه أهميته في قيام المؤسسات بأعمالها على أكمل وجه.

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية (HRM) **Human Resource Management**.

1- مفهوم الموارد البشرية: يطلق مصطلح الموارد البشرية "على أنّها حجم القوة العاملة لبلد ما و مستوى مهارة هذه القوة، و قد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية و العمالة غير الفنية و العمالة ذات الخبرة التنظيمية و الإدارية".¹

في الفكر الإداري الحديث "المورد البشري هو طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية و تحمل المسؤولية و السعي إلى التطوير و الانجاز في مؤسسة".²

كما تمت الإشارة إلى أن الموارد البشرية لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل و الراغبين فيه بشكل جاد و ملتزم. و تزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسينها تصميمها و تطويرها بمختلف الامكانيات.³

¹ - عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص26.

² - بوخنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2008، ص123.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص31.

كما تعرّف الموارد البشرية على " أنها مجموعة الأفراد التي تتشارك في رسم أهداف و سياسات و نشاطات وإنجاز أعمال تقوم بها المؤسسات"، و تقسم هذه الموارد إلى أربع مجموعات: الموارد الاحترافية، الموارد الاشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.¹

من جملة التعريفات السابقة يمكن أن نعرّف الموارد البشرية بأنها مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مؤسسة ما تمّ اختيارهم لغرض تأدية وظائف مختلفة، حيث تختلف مستوياتهم و تنوع من حيث عناصر المهارة والكفاءة و تفاوت الخبرات، لتتكامل هذه العناصر فيما بينها بغية أداء المهام الموكلة لكل فرد بالشكل الجيد والمطلوب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة، وتزداد الفائدة المحصلة من هذا المورد كلما أحسنت المؤسسة انتقاء موظفيها، وسعت إلى تطويرهم و تنمية مهاراتهم بما يتناسب مع تأدية مهامهم.

2- خصائص الموارد البشرية: تتغير خصائص هذه الموارد من مؤسسة إلى أخرى، و ذلك بحسب مستوى معارفهم، كفاءتهم، قدراتهم، و مدى توافر هذه العناصر لدى الأفراد.

أ- المعارف: هي المعلومات المتحصل عليها التي تساعد الفرد على فهم ما يحيط به و هي إما نظرية أو تطبيقية. المعرفة النظرية "هي معرفة علمية و تقنية تكون في شكل إجراءات وقرارات رسمية تصدر لتسيير المؤسسة"، المعرفة التطبيقية "تكون عبارة عن خبرة مكتسبة و لا يمكن تحصيلها إلا بالتكوين المباشر في مكان العمل، فهي ترتبط بشخصية العامل و قدرته على الاستيعاب."²

ب- المهارات : و هي المقدرة المهنية أو العقلية و تكون مكتسبة أو طبيعة للفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معيّن للقيام بعمل طلب منه، و تعرف مهارة الفرد من خلال قياس قدراته للقيام بالوظيفة و قدرته على مواكبة متطلبات العمل و خصائصه و كيفية تطبيق العمل.

ج- الكفاءة: وهي تجمع بين كل من المعارف المكتسبة بنوعيتها و المهارات و الخبرات المتراكمة للأفراد وتكون لازمة للقيام بوظائفهم، كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عن طريق البرامج التكوينية المختلفة، و يمكن القول أنّ الكفاءة هي محصلة للعوامل الثلاثة: التكوين، الخبرة و الأعمال السابقة بالإضافة إلى التصرفات.

د- المواقف، التصرفات، القيم: و تعرف المواقف على أنها الاعتقادات و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة و هي توجه تصرف الفرد، أما التصرفات فهي أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد وتؤثر على سلوكه وتصرفه بشكل مباشر.

¹ - سعيد بن بيمنة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 9.

² - قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 7.

و القيمة هي اتجاه أساسي تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة و تتميز القيم بالذاتية و اللاموضوعية وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، حيث تدخل القيم في تكوين ثقافة المؤسسة التنظيمية كما توجه نشاط الفرد و حماسه في العمل.¹

3- تعريف إدارة الموارد البشرية:

من أجل ضمان السير الحسن للعنصر البشري في المؤسسة تم وضع إدارة تختص بشؤون هذه الموارد و بكل ما يتعلق بها. يشتمل مفهوم إدارة الموارد البشرية على عدة تعاريف مختلفة من بينها نجد ما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من البرامج، والوظائف، و الأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمؤسسة.²

هي إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. أي أن هذه الإدارة تؤدي مجموعة من الأنشطة المتنوعة تختص باستخدام الموارد البشرية بكفاءة عالية تخدم أهداف المؤسسات.³

"تشير إدارة الموارد البشرية إلى السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم. العديد من الشركات تشير إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تنطوي على "ممارسات الأفراد".⁴ و تعرف إدارة الموارد البشرية" على أنها منهج استراتيجي لإدارة علاقات العمل حيث تؤكد على أن الاستفادة من قدرات الأفراد هي الحسم في تحقيق الميزة التنافسية، و التي يمكن أن تتحقق من خلال مجموعة متميزة و متكاملة من سياسات و برامج و ممارسات التوظيف"⁵.

كما عرّف Bernard L إدارة الموارد البشرية على أنها عملية يمكن تقسيمها إلى أنشطة محددة هي : التحليل الوظيفي وكتابة الوصف الوظيفي، التوظيف، التوجيه و التدريب، التفاعلات صاحب العمل/الموظف، تقييم الأداء، التعويض والانضباط. حيث أنّ فهم هذه الأنشطة و القيام بها بالشكل الصحيح يساعد في تفسير العلاقة بين

¹ - حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص ص 179 - 180.

² - علي غربي، و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 14.

³ - موسى رحمان، التوظيف و التكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/23 فيفري 2012، ص 3.

⁴ - Human resource management: gaining a competitive advantage -<https://www.scribd.com/document/336897523/Human-Resource-pdf.02/04/2017,12:45>

⁵ - Zorlu Senyucler, Managing The Human Resource In The 21st Century, 2009, p 16. <http://www.ebooksdirectory.com/details.php?ebook=3625.02/05/2017,18:27>.

الموارد البشرية والمخاطر، بينما الفشل في القيام بهذه الأنشطة بنجاح يزيد من الخطر ويعرض المؤسسة لعواقب أكبر حيث تكون قد أضاعت فرصة الاستفادة من المساهمة الإيجابية لموظفيها في زيادة نسب النجاح.¹

و قد اهتمت الكثير من الدراسات بتعريف إدارة الموارد البشرية تبعاً للممارسات و الأعمال التي تقوم بها وبالرغم من تنوعها إلا أن هناك أربعة أعمال رئيسية و مشتركة مرتبة حسب أهميتها وتتضمن التدريب و التطوير، المكافآت والأجور، إدارة الأداء من خلال تقييمه، و الاستقطاب و الاختيار الحر و الدقيق للموارد البشرية.²

أمّا إدارة الموارد البشرية الحديثة فتعرّف على أنّها "علم إداري يختص بالجوانب البشرية و بتنمية الخبرات و الكفاءات لدى الموظفين و الإداريين و الموظفين في المؤسسات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى الربط و إحداث الانسجام والتداخل الإيجابي و الفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية و التخصصات الإدارية الأخرى، كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة و تطوير الجوانب الإدارية و الوظيفية و العملية مع تنمية الأفراد الموظفين مادياً و علمياً و وظيفياً.³

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي عبارة عن وظيفة تندرج تحتها جملة من النشاطات و الإجراءات تتبعها هذه الإدارة بغية تزويد المؤسسة بما تحتاجه من موارد بشرية ذات أهلية وكفاءة، تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها في إطار الوظيفة بشكل يجعل هذه الموارد نقطة قوة للمؤسسة التابعة لها ويعود عليها بالنفع. و عليه فإدارة الموارد البشرية تراعي عند انتقاء الموظفين ما يمتلكونه من مؤهلات و خبرات حتى لا تكون في المستقبل عرضة لأي عثرات أو خسارة يكون سببها نقص الكفاءة في موردها البشري.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الدور الهام الذي تؤديه هذه الموارد في المؤسسات، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ مساعدة المؤسسة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها؛
- ✓ القيام بعملية التخطيط و الاستقطاب الجيدين و انعكاسهما على المؤسسة؛
- ✓ تشجيع و تحفيز الموظفين بالمؤسسة لتعظيم أدائهم و زيادة ولائهم لمؤسستهم؛⁴

¹ - Bernard L. Erven, The Role of Human Resource Management in Risk Management, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics Ohio State University, <http://articles.extension.org/pages/15506/P3,2> mars 2017, 19:28.

² - مروى محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الموظفين في المنظمة، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الإمارات، العدد 2، 2013، ص 76.

³ - محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 15.

⁴ - بوطورة أكرم، تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة دراسة ميدانية للمديرية العامة somifer، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة، 22/23 فيفري 2012، ص2.

- ✓ تهتم بأهم الموارد في المؤسسة وهم الأفراد؛
- ✓ تطوير و تنمية مهارات الأفراد الموظفين؛
- ✓ اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص صنع الخطط المناسبة للتدريب؛
- ✓ دراسة مختلف المشاكل المتعلقة بالموظفين و معالجتها.¹

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، يمكننا الآن أن نستنتج هدف هذه الادارة التي تسعى إلى تحقيقه ، والذي يتجسد فيما يلي : "وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وانجاز استراتيجية المؤسسة الحالية والمستقبلية ، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى من الأداء والانجاز ، من أجل ضمان نجاحها وبقائها واستمرارها".²

لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف تصب كلها في الهدف أعلاه الذي بدوره الغرض منه و هو الوصول بالمؤسسة لأهدافها المسطرة و ذلك من خلال تكامل و تفاعل وظائف إدارة الموارد البشرية و قد قسمت مجمل هذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حسب نوعيتها إلى ما يلي :

- 1- الأهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدايتهم و يبقى المديرين مسؤولين عن أداء مرؤوسيتهم كل في تخصصه، حيث وجدت إدارة الموارد البشرية لمساندة المديرين ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- الأهداف الوظيفية:** لكي تتمكن الإدارة والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على أكمل وجه.³
- 3- الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية و الأخلاقية عن طريق استخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاياتهم و بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو من مختلف النواحي، و ذلك باستجابة إدارة الموارد البشرية إلى المحددات الاجتماعية في هذا المجال

¹ - نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية، و تنميتها، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 51.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل، الأردن، 2009، ص 29

³ - إبراهيم عباس الخلاي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تحصيلها، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص 88، 89.

كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و الموظفين بما يخفف الآثار السلبية و المعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

4- الأهداف الشخصية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق هذه الأهداف الشخصية للعاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية بما يساعد على حمايتهم و تنمية قدراتهم و تحفيزهم للعمل و الانتاج كونهم عنصرا مهما من عناصر الانتاج.¹

و نتيجة التطورات التي مست العديد من الجوانب و التي بدورها أثرت على إدارة الموارد البشرية و طريقة صياغة سياساتها و أهدافها بما يخدم مؤسستها نجد مجموعة من الأهداف التي وضعتها هذه الإدارة الحديثة كما يلي :

✓ محاولة تحقيق مهمة تنظيمية، الرؤية، و الأهداف على أن يستخدم الأفراد كموارد قيّمة، حيث تعتمد قوة المؤسسة على طبيعة القوى العاملة لتكون المؤسسة الأولى بين المنافسين؛

✓ استخدام قدرات الموظفين فالمؤسسة الناجحة هي تلك القادرة على الاستفادة الأكبر من إمكانيات موظفيها؛

✓ ضمان التزام الموظفين بوظائفهم، والفرق والإدارات و المؤسسة بأسرها. السعي لتحقيق التزام الموظف الكلي يهدف إلى تقليل الصراعات غير الضرورية بين الموظفين والإدارة. ويتم تعزيز الالتزام باستخدام استراتيجيات مختلفة بما في ذلك الموظفين الذين يتم رعايتهم من خلال التدريب والتوجيه وتوفير المكافأة المحزية؛

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. لا يمكن للمنظمات أن تنجح إذا كانت الموارد (الموظفين، الآلات، المعدات، والطاقة)، تستخدم استخداما ناقصا أو غير مستخدمة أو تستخدم في الوقت أو في المكان الخطأ؛

✓ تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية مستمدة من علم التحكم الآلي التنظيمي حيث ينظر إلى كل وظيفة ووحدة تنظيمية وقسم ودائرة وجميع فئات الموظفين في مجملها، فالعمل معا بدلا من الفرد هو وسيلة لتحسين التأزر على جميع المستويات. برامج التدريب في الخارج هي بعض المبادرات المستخدمة لتحسين التأزر على المستوى الوظيفي؛²

✓ الوصول إلى الإبداع والابتكار والعمل الجماعي وإدارة الجودة العالية باعتبارها المحركات الرئيسية في التميز التنظيمي. ويتطلب وجود بيئة للإبداع والابتكار والعمل الجماعي وهاجس الجودة. من خلال اللامركزية في

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 17.

² - Josephat Stephen Itika, Fundamentals of human resource management Emerging experiences from Africa , African Studies Centre, Mzumbe, 2011, PP 15 -16.

صنع القرار إلى أدنى المستويات في الهيكل التنظيمي، وتكييف الهياكل التنظيمية المرنة، وتمارين بناء الفريق، والتشجيع والدعم والمكافأة للأفكار المبتكرة؛

✓ والهدف الأخير هو تمكين المديرين من أن يكونوا مرنين وأن يتكيفوا مع التغييرات المطلوبة في السعي لتحقيق التميز في وظائف إدارة الموارد البشرية. وتسعى المرونة والتكيف إلى الحد من البيروقراطية وقواعد العمل واللوائح غير المرنة. ما يهم أكثر ليس "كيف يتم العمل ولكن ما يتحقق".¹

هذه الأهداف التي تسعى إدارات الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد أن تتكامل فيما بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وأن يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يضمن تحقيقهما معا.

الجدول رقم(01-01): يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية.

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
◆ الكفاءة الفعالية	◆ فرص عمل عادلة
◆ النمو و التكيف و الاستقرار	◆ ظروف عمل ملائمة
◆ البقاء و الريادة	◆ أحور و حوافز مرضية
◆ تطوير و تنمية المهارات	◆ مسار وظيفي مناسب
◆ تحقيق الانتماء و الولاء	◆ استقرار و رعاية جيدة

المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك(عبد الرحمن توفيق)، المناهج التدريبية المتكاملة، ط3، PMEC، مصر، 2004، ص2.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية و المتغيرات البيئية و التحديات التي تواجهها.

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظام متكامل و متفاعل و تعتبر القرارات المتخذة من خلال هذه الوظائف تكمل بعضها البعض و كلها يصب في قرار واحد له صلة مباشرة بتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، و قد واجهت هذه الإدارة مجموعة متغيرات و تحديات أثرت على أدائها لوظائفها و هو ما سنتطرق له في هذا المطلب.

¹- Ibid.,p16.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

و قد تم تقسيم هذه الوظائف إلى وظائف إدارية يؤديها مدراء الموارد البشرية و أخرى تنفيذية تهتم بها إدارة الموارد البشرية و سنقوم بسردها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: و هي التي يقوم بها مدراء الموارد البشرية و تتركز على ما يلي :

أ- وظيفة التخطيط: تحديد الأهداف و تطوير الأنظمة و الإجراءات و تطوير الخطط و التنبؤات.

ب- وظيفة التنظيم : إعطاء كل مرؤوس مهمة محددة و تحديد الدوائر و الأقسام و تفويض الصلاحيات للمرؤوسين و تحديد قنوات الاتصال لتنسيق العمل بين المرؤوسين.¹

ج- وظيفة التوجيه: وهي عملية توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات مثل: التحفيز، القيادة و الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل بفعالية.

د- وظيفة الرقابة: تعتبر عملية الرقابة و وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها وفقاً لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، حيث تضمن تنفيذ الخطة العامة بكفاءة عالية.²

2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية :

أ- وظيفة تكوين الموارد البشرية: و هي عبارة عن وظيفة تشكلها مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراطة فيما بينها والتي من خلالها يتم توفير ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية ذات أهلية لتوظيف في المؤسسة وهذه الأنشطة هي كما يلي:

✓ **تحليل العمل:** يعرف بأنه عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة. فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات، والمعرفة، والقدرات و الواجبات والمسئوليات المطلوبة من الفرد شاغل العمل لكي يحقق أداء ناجح.³

ويعد هذا التحليل حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية. و يعني هذا اعتماد كل وظائفها إلى حد ما على قيمة وكفاءة برنامج تحليل الوظيفة حيث يتم الرجوع إليه في العديد من العمليات أهمها: تخطيط الموارد البشرية،

¹ - عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود سننق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية، الأردن، 2015، ص39.

² - وليد يوسف الصالح، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 88 - 89.

³ - رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2011، ص ص، 68 - 69.

التوظيف و الاختيار، التطوير و التدريب، التعويض و المكافأة، تقييم الأداء. و هو ما سنتناوله بشيء من التفصيل في العناصر القادمة.¹

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** و يتمثل في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما و نوعا من خلال

التنبؤ بالحاجة و الطلب على الموظفين و حجم عرضها الداخلي و الخارجي و كلفتها.²

فتخطيط الموارد البشرية أو بعبارة أخرى تخطيط القوى العاملة هي واحدة من الوظائف الهامة لأي مؤسسة. ولها جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي³:

- تحديد القوى العاملة المطلوبة وفقا لخطط التنمية في المؤسسة؛
- السيطرة على تكاليف القوى العاملة التي لها تأثير هام على الربحية؛
- دفع الموارد البشرية للعمل على نحو أكثر فعالية وكفاءة، بتغطية احتياجاتهم وتحسين ظروف عملهم؛
- إجراء تقييمات وظيفية بموضوعية لتحديد معايير المرتبات، والأجور وفقا لذلك.

✓ **استقطاب الموارد البشرية:** ويرتكز الاستقطاب على عملية اكتشاف و تحديد المرشحين من الأفراد المهتمين

و القادرين على استلام الوظائف ولتتم هذه العملية بالشكل الفعال لابد من وضع استراتيجيات لها كونها تعتبر شكلا من أشكال المنافسة، وذلك باعتبار المورد البشري عالي التأهيل هو ميزة للمؤسسة ترفع من تنافسيتها، و تواجه المؤسسة و إدارة الموارد البشرية العديد من المتغيرات التي من شأنها التأثير على سياسات استقطاب الموارد البشرية و تحديد أي المصادر يمكن التركيز عليها حاليا و مستقبلا.⁴

✓ **الاختيار و التعيين:** الاختيار هو العملية يتم من خلال استخدام أدوات محددة لاختيار الأشخاص الأكثر

ملاءمة للوظائف الشاغرة مع مراعاة أهداف الإدارة والمتطلبات القانونية. يصنف التوظيف والاختيار إلى ثلاث مراحل: تحديد المتطلبات و جذب المرشحين واختيار المرشحين. وهي واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تنعكس متطلبات وفلسفة المؤسسة في معيار الأفراد الذين تم اختيارهم لهذا المنصب. و تستخدم

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية ط1، دار عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص149.

² - وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقويم أداء الموظفين، دار البازوري، الأردن، 2016، ص 63.

³-Zehra Alakoç Burma, Human Resource Management And Its Importance For Today's Organizations ,International Journal of Education and Social Science, Vol. 1 No. 2, Turkey, September 2014 ,P90

⁴ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص47.

تقنيات مختلفة في عملية التوظيف والاختيار وتشمل هذه الأشكال المختلفة من المقابلات، ومراكز التقييم، والسيرة الذاتية، والمراجع وغيرها.¹

✓ **التأهيل:** ويعد تأهيل الموارد البشرية في- كأسلوب جديد في التنمية والتحفيز- من مهام وظيفة التكوين، إذ يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد للحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما يتضمن التأهيل توجيه وتكييف الموظفين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعة العمل بها التعرف على الآخرين،... وتهيئة أسباب نجاحهم بمناسبة احتكاكهم لأول مرة بعالم الشغل.²

الشكل رقم (01-01): رسم توضيحي لمكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

ب- **وظيفة التعويضات:** وتعتبر هذه العملية حاسمة ومصدر خلاف في معظم المؤسسات. فإنه يتعامل مع مكافأة الأفراد وفقا لقيمتها في المؤسسة و هي تهتم بالعوائد المالية وغير المالية على حد سواء، وتشمل الاستراتيجيات وخطط الفلسفات والعمليات التي تستخدمها المؤسسات لتطوير نظم التعويضات والمحافظة عليها. و تشمل على ما يلي:³

¹ - Abubakar Tabiu, Abubakar Allumi Nura , Assessing The Effects Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal Of Business Studies Quarterly , Volume 5, Number 2, Nijeria ,2013,p251.

² - إبراهيمي عبدالله، حميدة المختار، دور التكوين في تميم تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، فيفري 2005، ص9.

³ - Abubakar Tabiu, Abubakar Allumi Nura, Loc.op. cit .p 251

✓ **نظام تقييم الوظائف:** وهو عملية تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة لتحديد قيمة كل وظيفة في المؤسسة قياساً بالوظائف الأخرى، ليتم بعد ذلك ترتيبها ووضعها في سلم يعكس قيمة وأهمية كل منها، و تتم هذه المقارنة للوظائف ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل منها على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة، المسؤولية، الجهد الفكري والفعلي، و ظروف العمل.¹

✓ **نظام تقييم الأداء:** تهتم كل المؤسسات بعملية تقييم أداء موظفيها وذلك باتباع أساليب معينة و متنوعة، و غالباً تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين من أجل التعرف على أوجه التطور و الكفاءة في الأداء.²

هو مجموعة من الأسس و القواعد و الضوابط تستخدم من أجل تقييم أداء المورد البشري، و على ضوء نتائج التقييم تجري عملية تحديد التعويض و المكافأة للمجدين، فلا بد من تمييز الجهد عن غيره الأقل كفاءة من الناحية المالية.³

✓ **نظام التعويض المالي المباشر:** تمثل التعويضات المباشرة ركناً من أركان بناء نظام الأجور و يقصد بها كل ما يحصل عليه الفرد من أجر أساسي و امتيازات مالية أخرى من لحظة دخوله المؤسسة وحتى نهاية علاقته بها حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية و تستهدف التعويضات المباشرة تحقيق الكفاءة، المساواة، الضمان، التحفيز، القبول، الأمان.

✓ **نظام المكافأة المالية:** فالمكافأة النقدية هي عبارة عن مبلغ من المال يدفع للعامل لقاء قيامه بعمل متميز مثل تقديم مبادرة إيجابية أو تقديم اقتراح أو فكرة مفيدة للمؤسسة.⁴

فنظام المكافأة المالية هو عبارة عن نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة العاملين بجهد و نشاط و كفاءة، و يتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، و هو بمثابة نظام داعم و مرادف لنظام التعويض المالي المباشر.

✓ **نظام المزايا الوظيفية الإضافية:** ويسميه البعض بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير مالي يكون على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة كالتأمين الصحي و الضمان الاجتماعي.⁵

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 122 - 123.

² - نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

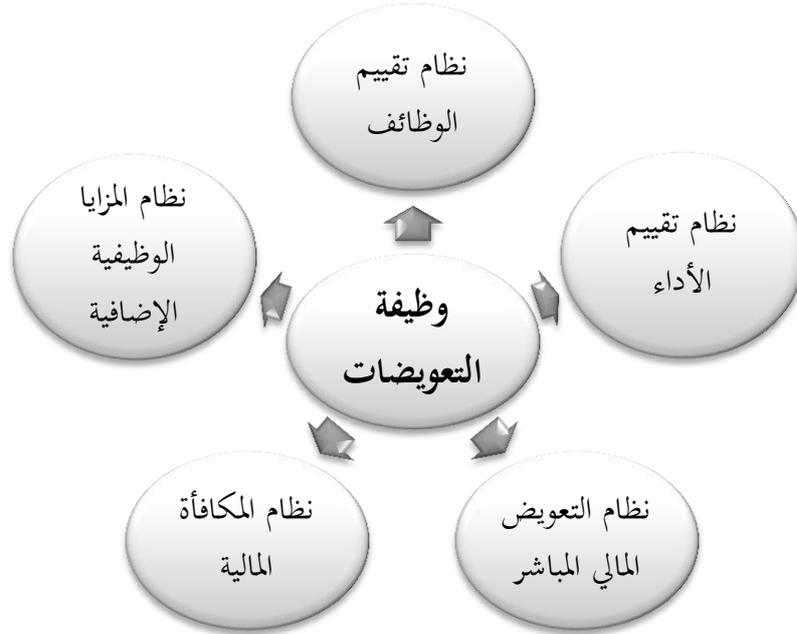
³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ - محمد الصبري، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006، ص ص 330-331.

⁵ - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 31.

فالتعويضات الغير مباشرة تمثل الفائدة غير النقدية التي يحصل عليها الموظف في المؤسسة بغض النظر عن موقعه في التنظيم، حيث يعمل هذا النظام على زيادة كفاءة الموظفين و تحسين مستوى أدائهم، ويعتبر من العوامل الإيجابية و المشجعة لجذب الموارد البشرية، لذلك يعتبر نظام المزايا الوظيفية الإضافية عاملا إيجابيا للمؤسسة إذا تم استخدامه بشكل عادل.¹

الشكل رقم (01-02) رسم يوضح مكونات وظيفة التعويضات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

ج- وظيفة تدريب و تطوير الموارد البشرية: يكون التدريب و التطوير بعد توصيف الوظائف من أجل معرفة المهارات المطلوب توافرها في الفرد شاغل الوظيفة، فالتدريب هو عملية تزويد الأفراد بالمعلومات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، و يعتبر التدريب عاملا مهما لزيادة إنتاجية الأفراد ورفع معنويات الأفراد. و يكون لعملية التدريب و التطوير فعالية أكبر عندما يكون مبنيا على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية و تطوير قدرات الموظفين تعتمد على برامج تدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء.² و تشمل على:

✓ وظيفة صيانة الموارد البشرية: والصيانة هي إدارة ورصد سياسات السلامة والصحة والرعاية في مكان العمل للاحتفاظ بقوى عاملة ذات كفاءة والامتثال للمعايير والأنظمة القانونية. وهو أيضا نشاط تنظيمي يساعد على تحسين ظروف العمل، والاحتفاظ، وتواصل الموظف، وعادة ما يتم تحقيق الصيانة في المؤسسات من خلال

¹ - نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص ص71-72.

² - عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص ص 111-112.

رفاهية الموظف وتحفيزه. لذلك يتم استخدام الرفاهية والتحفيز لتكون المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بالموظفين وجعلهم ملتزمين بوظائفهم.¹

فصيانة الموارد البشرية تتطلب حصول كل موظف مهما كان مستواه بالسلم الوظيفي على المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وغيرها من الحقوق التي ترفع من الروح المعنوية و الرضا الوظيفي.²

● **توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

● **توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية، طبية، و بيئية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل و مناخه المادي.³

✓ **وظيفة علاقات الموارد البشرية:** تهتم بجملة من المهام و المسؤوليات داخل و خارج المؤسسة، على المستوى الخارجي من خلال توسيع عمل و علاقات المؤسسة، فهي مسؤولة عن علاقة المؤسسة بغيرها من المؤسسات والجهات ذات العلاقة و لاتحادات النقابية و العمالية، فهذه الوظيفة تتولى توثيق و تطوير هذه العلاقات وفق المصالح المتبادلة و متابعة النزاعات و الشكاوى ضمن دوائر الاختصاص.⁴

أما داخل المؤسسة تعمل هذه الوظيفة على توفير فرص التوافق و الانسجام بين المؤسسة و الموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد و تخطيط مسار هذا التقدم، و تقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة و الموظفين، و تقليل الشعور بعدم الرضا، و التأكيد على مبدأ العدالة و المساوات من قبل الإدارة تجاه الموظفين، و إدارة الحركة الوظيفية، التنقلات الوظيفية، الاستغناء عن الخدمة، الاستقالات، التقاعد.⁵

ثانياً: المتغيرات البيئية و التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أثناء أداء إدارة الموارد البشرية للوظائف المرتبطة بها تواجه العديد من المتغيرات و التحديات التي تعرقل قيامها بوظائفها بالشكل السليم. و فيما يلي سنعرض مختلف هذه المتغيرات و التحديات.

1- إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية:

تخضع إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات إلى العديد من المتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على وتيرة تأديتها لأعمالها وكذا مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وذلك من خلال العديد من الضغوط التي تسببها لها هذه المتغيرات

¹ - Abubakar Tabiu, Abubakar Allumi Nura, Op. Cit .p 252.

² - إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

³ - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص33.

⁴ - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁵ - نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص ص 11- 12.

باختلاف أنواعها بحيث و قد تعددت و تنوعت هذه المتغيرات التي تأثر على إدارة الموارد البشرية وقد تم تصنيف هذه العوامل البيئية إلى مجموعتين أساسيتين:

أ- **البيئة الداخلية:** و تنبع من بيئة العمل الداخلي للمؤسسة ممثلة في السياسات الإدارية العامة و نظرة الإدارة العليا إلى الموظفين، و حجم المؤسسة و إمكانياتها و من أبرز هذه العوامل نذكر ما يلي:

✓ **مشاركة الأفراد في وضع سياسة المنشأة:** وذلك في ظل الإدارة الحديثة أصبح للعاملين في المؤسسة دور هام في رسم سياستها من خلال إبداء المقترحات و السياسات التنفيذية المتخذة من طرف الإدارة العليا، وحتى تكون هذه المشاركة إيجابية لابد على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على رفع الوعي الفكري للعاملين من خلال التدريب قصد دعم قدراتهم و مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرار.

✓ **العمالة المؤقتة أو الشريطية:** و هي عبارة عن الأفراد الذين تستعين بهم المؤسسة في فترة معينة و في ظل ظروف معينة حيث ينتهي التزامهم مع المؤسسة بمجرد انتهاء الأعمال الموكلة إليهم، فهم بمثابة عبء جديد على المؤسسة كما أنهم لا يتمتعون بنفس حقوق الموظفين الدائمين.

لذلك عند حاجة المؤسسة لهذا النوع من العمالة فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تأمين هذه العمالة في الوقت المناسب، و كذا بالكفاءة و التكلفة المناسبين.¹

✓ **نقص المهارات الفنية:** افتقار بعض القطاعات من القوى العاملة للمهارات الضرورية مما يسبب خسائر فادحة للمؤسسات لتأثيره على الجودة الانتاجية و زيادة معدل الحوادث، و عليه تأتي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لإيجاد المهارات الفنية المتخصصة خاصة في حالات التغير في الأنشطة و العمل على إعداد برامج تدريبية لرفع المهارات للعاملين لديها.

✓ **تخفيض حجم العمالة و تطوير العمل:** تبني بعض الإدارات سياسة إعادة تصميم أنشطتها، أو إعادة تصميم وظائفها بهدف تقليل التكلفة بالإضافة إلى رفع جودة منتجاتها من خلال العمالة الفنية المدربة، و هذا التخفيض في حجم المنظمة أو تطوير العمل يزيد من عبء الأفراد الباقين بالإضافة إلى شعورهم بأن ما حدث لزملائهم قد يحدث لهم، و هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتوافق توجهاتها مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة بحيث يكون لها دور في عملية تخفيض حجم المؤسسة و إعادة هيكلتها سواء من حيث التنفيذ أو إقناع العمال بأهمية هذه الخطوة لتحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ - رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 42 - 46.

² - محمد عبدالوهاب حسن عشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014، ص 34 - 35.

ب- البيئة الخارجية: و هي العوامل المحيطة بالمؤسسة، و تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة، فهي لا تعمل بمفردها و لا تتخذ قراراتها في معزل عن البيئة التي تتواجد فيها، و قد تعددت العوامل المكونة للبيئة الخارجية والتي لها تأثير على المؤسسة و على إدارة الموارد البشرية نذكرها فيما يلي:

✓ **العوامل التعليمية:** و هي من أهم العوامل فالنظام التعليمي هو الذي يزود المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث التخصصات المتنوعة، و ينعكس العجز العلمي على أداء إدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتقها مسؤولية اختيار و تنمية الكفاءات حسب متطلبات مجالات العمل مما يستوجب اعداد برامج تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة.

✓ **العوامل الاجتماعية:** حيث تنعكس المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و التي لها تأثير على التخطيط طويل المدى، وعليه يجب أن تكون لها القدرة على فهم القوى و المؤثرات الاجتماعية السائدة التي من شأنها التأثير على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية و العمل على التكيف معها، حيث أنها تحدد اتجاهات و نوعية الأفراد الموظفين بالمؤسسة و المديرين و كفاءتهم، و تحدد العلاقات بين الأفراد و دوافعهم و مكانتهم الاجتماعية و أدائهم.¹

✓ **العوامل الاقتصادية:** حيث يعد المناخ الاقتصادي من أهم المحددات لنجاح المؤسسات، فالبنين الاقتصادي و مدى استقراره و النظام المالي و النقدي، و السياسة المالية للدولة و غيرها من المؤثرات الاقتصادية كلها من شأنها التأثير على المؤسسة و تحقيق أهدافها، لذلك يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن يكونوا مؤهلين لدراسة النشاط الاقتصادي و أن تؤخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

✓ **العوامل السياسية و القانونية:** كفاءة و نوعية الأنظمة و التشريعات في مجال الأعمال، و القوانين المرتبطة بهذا المجال، الاستقرار السياسي و الهيكل السياسي للنظام و مدى تطبيق مركزية و لا مركزية السلطة و التنفيذ، و كذلك مرونة الأنظمة و التشريعات كل هذه النقاط من شأنها التأثير على سياسة إدارة الموارد البشرية و بالتالي على كفاءتها في تنفيذ مخططاتها التي تخدم تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.²

✓ **البيئة الثقافية:** حيث أنّ فهم البيئة الثقافية يعتبر من الأمور الحيوية لنجاح المؤسسات، و تدريب الأفراد ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على تحقيق هذا الهدف، فمن الممكن ذلك من خلال عمليتي الاستقطاب و التعيين، فالمؤسسات المتعددة الجنسية قد تقوم بتعيين أفرادها في الدولة المضيفة، وهو ما يسهل من تعامل الأفراد مع

¹ - المرجع السابق، ص ص 35-36.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2002، ص ص 58 - 59.

بعضهم البعض كون لهم نفس الخلفية الثقافية، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية تدريب المديرين لزيادة مرونتهم في ممارسة أعمال مختلفة و تغيير أساليبهم ليتمكنوا من التعامل في المستقبل مع أفراد من جنسيات متعددة.¹

الشكل رقم (01-03) رسم توضيحي للمتغيرات البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

2- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

إن التطورات المستمرة و المتسارعة في العديد من المجالات كان لها تأثير مهم على المؤسسات في مختلف أنشطتها وكذلك على إدارة الموارد البشرية، و ما تواجهه هذه الإدارة من تحديات و عقبات تؤثر بشكل كبير على سياساتها و أدائها لوظائفها و بالتالي التأثير على تحقيق أهدافها تجاه الموظفين و تجاه المؤسسة، و من أهم التحديات نذكر ما يلي²:

أ- **تحديات العولمة:** وذلك بانفتاح المؤسسات على بعضها البعض أي اختلاف الثقافات و الجنسيات، وبالتالي صعوبة تكوين المزيج المناسب من الأفراد فيما يتعلق بالمعارف و المهارة و القدرة على التكيف.

ب- **تحديات التكنولوجيا الحديثة:** حيث يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية من خلال التغيير في التركيب التنظيمي و استخدام فرق العمل مع التأكيد على المهارات المتنوعة. كما اتجهت هذه التكنولوجيا

¹ - راوية حسن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 12.

المتطورة إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب مهارات قليلة و زيادة التي تتطلب الكثير من المهارة و بالتالي عزل العديد من الموظفين و الاحتفاظ بآخرين.

ج- تحديات خاصة بالجودة: في ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة أصبحت إدارة الموارد البشرية اساس في تحقيق النوعية و نجاح المؤسسة، من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد ليكونوا مبدعين و مبادرين و أكفاء لتأدية المهام المطلوبة منهم بالشكل المناسب للمنافسة .

وإضافة إلى التحديات السابقة التي أصبحت تؤثر كثيرا على إدارة الموارد البشرية و خططها و سياساتها نجد ما يلي¹:

✓ التغيرات في تركيب القوى العاملة و تغير القيم والاتجاهات و زيادة حجم المنشآت و تعقد علاقات العمل؛

✓ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية و تزايد نمو أعداد الموظفين المتخصصين؛

✓ عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية؛

✓ تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية؛

✓ تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية؛

✓ التشريعات واللوائح الحكومية؛

✓ الحاجة المتزايدة إلى تنمية و تطوير قدرات الموظفين.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية مفاهيم أساسية.

لا يزال موضوع الأداء يحظى باهتمام كبير نتيجة الدور الهام الي يؤديه في الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها المسطرة، فأداء المؤسسة يعتمد بشكل كبير على أداء مواردها البشرية ككل، خاصة و قد أصبحت هذه الموارد بمثابة نقطة القوة و المحرك الرئيسي للمؤسسة، كما أن ادائها ينعكس مباشرة على النتائج التي تحققها المؤسسة، لذلك اتجه اهتمام إدارة الموارد البشرية إلى أداء أفرادها حيث تركز مجهودات كبيرة في عملية تقييم الأداء و التي من خلالها تتمكن من اتخاذ جملة قرارات من شأنها مساعدتها في الوصول إلى غاياتها.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

أصبح كل المسؤولين في المؤسسات يهتمون بالأداء و العمل على تطويره للوصول به إلى أعلى المستويات، لذلك نجد أن كل الأفراد الموظفين في المؤسسة يخضعون لعملية تقييم أداء و بهذا يكونون في موضعين رؤساء و مرؤوسين، فكل فرد يقيّم من الذي هو مشرف عليه، من خلال عملية منظمة و علمية ووفقا لمناهج محددة حتى يكون هذا التقييم ذو أهمية و فعال في تحقيق الغرض منه.

¹ - بسمة أحمد إبراهيم أبو زيد، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 11، 12.

1- مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

قبل المرور إلى التعريف بتقييم الأداء لابد أن نعرج أولا على مفهوم أداء الموارد البشرية و من بين التعاريف العديدة نذكر ما يلي:

مفهوم "الأداء" كمصطلح يحدده متغيران رئيسيان هما: "الكفاءة" و "السلوك"، والكفاءات نفسها تولدها ثلاثة متغيرات هي المعرفة، المهارات و قدرات. مصادر أخرى تعتبر أن الإنتاجية والإبداع والولاء القوى الرئيسية وراء الأداء الفردي.¹

" فمستوى ونوعية أداء الموظف تحدد بشكل رئيسي من خلال قدرة الموظف على أداء عمل المعين"، ولكن أيضا "حافز الموظف للقيام بهذا العمل". و يختلف الأداء تبعا لعدة معايير، مع مراعاة نوع النشاط، فضلا عن التعقيد، والمعايير التي يتم تحديدها عن طريق مؤشرات، مثل: المبلغ، الجودة؛ وقت التنفيذ، التكاليف المعنية، فعالية العمل المنجز.²

" الأداء هو متغير متعدد الأبعاد فكل وظيفة لديها مكونات الأداء المستقلة".³

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". فأداء الموارد البشرية يعني به "القدرة على إنجاز المهام"، تعكس هذه القدرة في إنجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا عن الانضباط و الجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم.⁴

و عليه فالأداء هو عبارة عن ما يمكن للفرد إنجازه بما يمتلكه من إمكانيات و مهارات فكرية و جسدية و مادية أو ما يرغب في إنجازه إذا ما نظرنا إلى الجانب النفسي الذي له تأثير على سلوك الأفراد ككل.

لذلك لا بد من القيام بإدارة الأداء بالشكل الذي يجعل منه فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، إدارة الأداء بمثابة خطوة مهمة نحو تحسين أداء و تنمية الموارد البشرية، و نظرا للأهمية الكبيرة لأداء الموارد البشرية كان لزاما على المؤسسات الاهتمام بعملية تقييمه و الاستفادة من نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء و رفع مستواه.

¹ - Suzana Demyen, Ion Lala Popa, Methods Of Determining The Level Of Performance Achieved By Human Resources In Small And Medium Sized Enterprises, Using The Analysis Of Specific Indicators, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 124,2014,P44. www.sciencedirect.com.

²- Ibid,P44 .

³- Abubakar Tabiu, Abubakar Allumi Nura , Assessing The Effects Of Human Resource Management (Hrm) Practices On Employee Job Performance: A Study Of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, Journal Of Business Studies Quarterly , 2013, Volume 5, Number 2, p 252.

⁴ - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضرم، بسكرة، الجزائر، 2015، ص208.

يعرف تقييم الأداء على أنه "تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمان لتحقيق فاعلية المؤسسة.¹

تقييم الأداء هو " العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها". فمن خلالها يتم قياس كفاءة الموظفين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.²

كما تم وصف عملية تقييم الأداء بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة، وهو جزء لا يتجزأ من الحياة التنظيمية ويحدد ما إذا كان أداء الفرد ضد أهداف المؤسسة أو يحققها.³

ويقصد بتقييم أداء الموظفين تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً.⁴

كما يعرف على أنه عملية تسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء الموظفين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.⁵

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية يتم على أساسها إصدار حكم عن أداء وسلوك الموظفين، والي يترتب عنه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين، ترقيتهم، أو نقلهم إلى عمل آخر داخل أو خارج المؤسسة، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم، أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.⁶

¹ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 102.
² - زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان 2010، ص 377.
³ - غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، 2013، ص 68.
⁴ - بوطورة أكرم، مرجع سبق ذكره، ص 6.
⁵ - طلال نصير، نم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19/05/2011، ص 13.
⁶ - عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 259.

من مجمل التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف لتقييم أداء الموارد البشرية بأنه عملية رسمية و منظمة تقوم بها المؤسسة من أجل تحليل إمكانيات موظفيها و درجة كفاءتهم في أداء أعمالهم الحالية، و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و الكشف عن قدراتهم الخفية للاستفادة بأكبر شكل ممكن من هذه المهارات للفرد و المؤسسة على حد سواء. حيث أنّ تقييم الأداء يساعد إدارة الموارد البشرية على وضع البرامج التطويرية لكل موظف بحسب احتياجاته في الوظيفة الحالية أو المستقبلية، و بالتالي تحسين و تكيف أداء الموظفين بما يخدم أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

من مجموعة التعاريف السابقة ند أن عملية تقييم الأداء لا بد أن تتسم بخصائص تجعل هذه العملية مفيدة و فعالة في المؤسسة و نذكر منها ما يلي¹:

- 1- أن تكون عملية تقييم الأداء بصورة منتظمة و دورية و مستمرة لتتم المقارنة بين النتائج السابقة و الحالية؛
- 2- أن يخضع للتقييم جميع الموظفين على كل المستويات دون استثناء، و يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالموظف و الوظيفة و المؤسسة، و أن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها؛
- 3- أن يعتمد على معلومات كافية و دقيقة و حديثة، تحفظ في سجلات و ملفات يسهل الرجوع إليها؛
- 4- أن يتميز الأداء بالعدالة و الحساسية أي القدرة على التمييز بين الأداء الجيد و غير الجيد، و أن يتم إشعار أطراف التقييم بالتأثير الإيجابي للتقييم على المؤسسة و الأفراد؛
- 5- أن يكون موضوعياً و عملياً بعيداً عن كل المؤثرات الشخصية أي أن يتم التعامل بكل صداقية مع الأفراد؛
- 6- أن يكون صادقاً و ثابتاً يمكن الاعتماد عليه، و مقبولاً من طرف المقيمين أي تقبلهم للنتائج المترتبة عليه؛
- 7- أن يكون علنياً و ليس سريراً، أي يتم إطلاع الموظفين بالنتائج لتتاح لهم فرصة الحوار و النقاش حول النتائج مع رؤسائهم.²

ثالثاً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من خلال الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسة جراء هذه العملية و هي كالاتي³:

- 1- حيث تساعد عملية تقييم الأداء في عملية التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية، فيعمل تقييم الأداء على توفير المعلومات المساعدة على التخطيط الفعال لما سيتوفر من موارد

¹ - زاوي صورية، تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 377 - 378.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 128 - 129.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 139 - 140.

بشرية؛ يساهم في تطوير و رفع دوافع الأفراد، فالأولى من خلال برامج تدريب و تنمية الموظفين و الثانية من خلال سعي الموظفين إلى تحسين أدائهم ذاتيا نتيجة ثقتهم بإدارتهم مما يتيح الفرصة لإشباع دوافعهم نحو العمل و المؤسسة؛

- 2- تساهم في بناء و تصميم نظام عادل للحوافز التشجيعية من خلال نتائج عملية تقييم أداء الموظفين؛
- 3- توفير تغذية عكسية عن أداء كل موظف ليعرف الفرد كل من إيجابيات و سلبيات أدائه و بما أن مستقبله الوظيفي مرتبط بنتائج التقييم فهذا يولد عند الفرد حافز و رغبة لتطوير هذا الأداء إما ذاتيا أو عن طريق برامج تدريبية و تطويرية تعدها إدارة الموارد البشرية؛
- 4- يساعد في الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين و تلبية احتياجاتهم لضمان الاحتفاظ بهم و زيادة الانتاجية و الابتكار، و تحريك القوى الكامنة و غير المستغلة¹؛
- 5- يساعد في الكشف عن نقاط الضعف في الأنظمة و الإجراءات و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها؛
- 6- يمكن المؤسسة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم²؛
- 7- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية و اتخاذ قرارات عادلة؛
- 8- تمكن المؤسسة من تحديد الموظفين المتميزين و وضعهم في الأماكن المناسبة فيما يتعلق بمراكزهم و المراكز الأعلى التي يستحقونها³.

رابعاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية.

تسعى الإدارات من خلال عملية تقييم أداء مواردها البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تم تقسيمها إلى أهداف استراتيجية و إدارية و تنموية.

- 1- **الأهداف الاستراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام تقييم الأداء في تحقيق الربط بين الأهداف التنظيمية و أنشطة الموظفين و خصائصهم المناسبة لتنفي الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المخرجات

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، مرجع سبق ذكره، ص68.

² - بوطورة أكرم، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ص103.

المحددة مسبقاً، لذلك يجب أن يكون تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، و ذلك بتغيير مكوناته و السلوكيات و الخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.¹

2- الأهداف الإدارية: تستخدم معظم المنظمات معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: المرتبات و الأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن الموظفين، تقدير الأداء الفردي، وبالرغم من أهمية هذه القرارات فالعديد من المديرين ينظرون لعملية تقييم الأداء على أنها شر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، إذ من الممكن أن يميلوا إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد التقييم موضوعيته و مصداقيته و بالتالي أهميته.²

3- الأهداف التنموية: و هذه الأهداف لها صلة مباشرة بالجوانب التدريبية و التطويرية الناتجة عن إجراء تقييم المؤسسات لأداء الأفراد، حيث تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم و تحدد على ضوء ذلك نقاط الضعف في الأداء و من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب و التطوير، ليتم بعدها وضع البرامج التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.³

المطلب الرابع : معايير و مداخل تقييم أداء الموارد البشرية.

من أجل ضمان سير عملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل جيد و الحصول على نتائج جيدة تساعد على اتخاذ قرارات من شأنها رفع هذا الأداء، و كذا لتكون هذه العملية مرضية لمختلف الأطراف تخضع هذه العملية لمجموعة من المعايير و المداخل و التي سنذكرها فيما يلي .

أولاً: معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

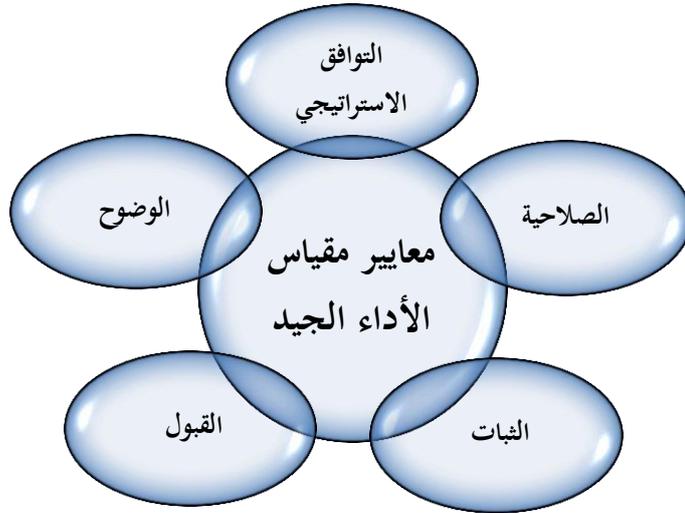
يمكن تحديد خمسة معايير أو شروط رئيسية يجب توافرها في مقياس الأداء الجيد هي: التوافق الاستراتيجي، الصلاحية، الثبات، القبول، الوضوح.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص139.

² - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص222.

³ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص366.

الشكل (01-04) شروط المقياس الجيد للأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

1- التوافق الاستراتيجي **Strategic Congruence**: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء

استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق و الانسجام مع استراتيجيات و غايات وأهداف وثقافة المؤسسة و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تقييم الأداء إلى توفير التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.

2- الصلاحية **Validity**: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد المتعلقة

بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إليه عادة (بصلاحية المحتوى) و ليكون مقياس الأداء يتميز بالصلاحية يجب أن لا يكون معيباً أو فاسداً. أي يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي و الذي يتضمن كل الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، حيث يجب أن يعمل المقياس الذي يتسم بالصلاحية على التقليل من الفساد قدر الإمكان، باعتبار التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العلمية.¹

3- الثبات **Reliability**: يقصد به الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في

أوقات مختلفة و من قبل أشخاص متباينين، أي تكون النتائج متقاربة من وقت لآخر و من شخص لآخر، في حالة استخدام المقياس من طرف مديرين مختلفين لتقييم شخص معين تكون النتائج المتحصل عليها متقاربة جداً.²

¹ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 223، 224.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 143.

4- القبول **Acceptability**: و يقصد به لقاء القبول من الأطراف المشاركة في التقييم سواء الأفراد أو

رؤسائهم ففي بعض الأحيان لا يوافق الرؤساء على بعض المقاييس و كذلك هو الحال بالنسبة للأفراد محل التقييم، و عليه فتقييم الأداء الذي يفتقر للقبول لا يعتبر تقييماً ناجحاً.¹

5- الوضوح **Specificity**: و هو مدى توفير المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن

ما هو متوقع منهم و كيف من الممكن تحقيق هذه التوقعات، بالشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و يتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية و التنموية لتقييم الأداء.²

ثانياً: مداخل و أساليب تقييم أداء الموارد البشرية.

تعددت مداخل تقييم الأداء بتعدد الجوانب التي ترغب المؤسسة في تقييمها حيث يمكن تحديد أربع مداخل كما هي في الشكل الموالي :

شكل رقم(01-05): مداخل تقييم الأداء.



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، ص 347.

1- مدخل المقارنة **The Comparative Approach**:

و ينقسم هذا المدخل إلى ثلاث أساليب هي: أسلوب الترتيب، أسلوب التوزيع الإجمالي، أسلوب المقارنة المزدوجة.

أ- أسلوب الترتيب **Ranking Scale**: ينطوي هذا الأسلوب على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع

مرؤوسيه حسب كفاءتهم لتؤدي هذه الطريقة في النهاية إلى ترتيب جميع الموظفين ابتداء من الأكفأ حتى الأقل

كفاءة، و يقوم بمقارنة الأفراد إلى أن يتم ترتيبهم من الأول إلى الأخير، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التطبيق

لكنها تزداد صعوبة كلما كان عدد الموظفين أكبر.³

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 398.

² - سامح عبد المطلب عامر، المرجع السابق، ص 224.

³ - أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، دار المعارف للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004، ص ص 58-59.

ب- أسلوب التوزيع الإجباري **Forced Distribution**: يهدف هذا الأسلوب إلى جعل الترتيب طبيعياً،

حيث يتوزع الأفراد في النهاية توزيعاً طبيعياً على افتراض أن نسبة قليلة تكون الأفضل، نسبة قليلة أخرى تكون

الأدنى، ليحصل باقي الأفراد على الترتيب الوسطي¹:

✓ 10% أداء مميز؛

✓ 20% أداء فوق الوسط (فوق المعدل)؛

✓ 40% أداء و سطى (المعدل)؛

✓ 20% أداء دون الوسط (دون المعدل)؛

✓ 10% أداء غير مقبول.

ج- أسلوب المقارنة المزدوجة **Paired Comparison**: يتطلب هذا الأسلوب قيام المدير بمقارنة أداء

كل موظف مع كافة الموظفين، أي في النهاية يكون قد قارن كل اثنين من الموظفين ببعضهم البعض، و عند

انتهاء المقارنات يحدد المدير أي الموظفين الأكثر تميزاً، و تأخذ هذه العملية وقتاً طويلاً إذا كان عدد الموظفين

كبيراً، باعتبار (ن): هو عدد الموظفين فأن عدد المقارنات تحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2}$$

2- مدخل الخصائص **The Attributes Approach**:

ويركز هذا المدخل على مدى امتلاك الأفراد لخصائص معينة ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في

تقدم المؤسسة، و الطرق التي يعتمد عليها هذا المدخل: مقياس التدرج البياني، المقياس المختلط، قائمة الأوزان الحرجة.

أ- مقياس التدرج البياني **Graphic Rating Scale**: يتم من خلاله وضع نموذج به خصائص و سمات

سلوكية ذات علاقة بأداء الوظيفة على مقياس للنقاط، و يقوم المدير بوضع خط أو درجة حول الرقم الذي

يعبر عن مدى توافر السمة في الموظف، يعتبر سهل التصميم لكنه يتطلب بعض الجهد لتحديد السمات التي

يرى المقيم أنها ضرورية للنجاح في الوظيفة، و تختلف العناصر المستخدمة باختلاف الوظائف و المسؤوليات،

ويلجأ في بعض الحالات إلى تنمية بعض العبارات العامة التي تصف أداء الوظيفة مثل: الابتكار، القيادة،...

وغيرها من العبارات التي من شأنها إفادة وظيفة الفرد في عملية التقييم.³

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، 374-375.

² - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص 162.

³ - محمد عبد الوهاب حسن عشمواوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط 1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014، ص ص 124-125.

ب- المقياس المختلط **Mixed Standard Scale**: و تعتمد في تقييم أداء الموظفين على مقارنة الصفات المتواجدة في الفرد بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاثة جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعينة ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب و دمجها معا و مقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية ل) أو (أقل من).¹

ج- قائمة الأوزان الحرجة **Checklists** : حيث تنطوي هذه القوائم على عدد من العبارات التي تصف أنواعا مختلفة من الأنماط السلوكية في العمل و تبين أداء الموظف و خصائصه، و يتم إعطاء قيمة أو وزن معين لمختلف العناصر الواردة في القائمة و يقوم مقيم بوضع علامات على العبارات التي تصف الموظف، و تبين النتائج إجمالي الأوزان بقائمة الأوزان المرجحة و التي تظهر بصفة عامة الصورة النهائية لتقييم أداء الموظف. ويمكن إدارة هذه الطريقة بسهولة و الموضوعية إلا أنها تتطلب وقت و مجهود.²

3- مدخل السلوك **The Behavioral Approach** :

يهتم هذا المدخل في تقييم الأداء بدراسة و تحليل سلوك الموظفين فيما يتعلق بوظائفهم و يندرج تحت هذا المدخل الطرق التالية: أسلوب الأحداث الحرجة، مقياس الملاحظة السلوكية، المقياس السلوكي المتدرج، تطوير السلوك التنظيمي، مراكز التقييم.

أ- أسلوب الأحداث الحرجة **Critical Incident** : و تسمى أيضا طريقة الأحداث الجوهرية حيث يعتمد من خلالها المسؤول على حقائق معينة ذات علاقة بالعمل و يحكم من خلالها إذا ما كانت سلبية أو إيجابية للموظف يستوجب احتفاظ الرئيس بسجلات لتدوين كافة الأحداث الحرجة السلبية و الايجابية منها و التي تصف كفاءة أداء المرؤوس من عدمها، و يتم تسجيل هذه الوقائع في سجل يحتوي على العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء، كسلوك و كيفية تصرف الموظف عند وقوع هذه الأحداث، مثل: الدقة، القدرة على مواجهة ضغط العمل، التعاون....، و تعتمد كفاءة هذا الأسلوب على ضرورة التسجيل اليومي للأحداث أي تكون متابعة المرؤوسين دائمة.³

ب- مقياس الملاحظة السلوكية **Behavioral Observation Scale**: تعتمد على الأحداث الحرجة حيث تم تصميم هذه الطريقة لكي تقيس كيف يتكرر السلوك من السلوكيات التي يتم ملاحظتها، كما تسمح باستخدام الملاحظة أفضل من الحكم الشخصي و يمكن للملاحظ تقديم معلومات مفيدة للفرد محل

¹ - سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، حقوق الطبع و النشر للمؤلف، 2009، ص72.

² - زاهد محمد ديرى، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 202.

³ - محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

التقييم، كما تتميز هذه الطريقة ب: تحقيق الموضوعية، التمييز بين الأداء الجيد و غير الجيد، تقديم التغذية المرتدة الصحيحة، تحديد الحاجات التدريبية.¹

ج- المقياس السلوكي المتدرج **Behaviorally Anchored Rating Scale**: حيث تقوم هذه

الطريقة بإدخال العامل السلوكي في التقييم فهي تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال الوقائع السابقة في العمل و يتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى، و تتميز بكونها دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة إلا أنها معقدة و تحتاج إلى مجهود.²

د- تطوير السلوك التنظيمي **Organizational Behavior Modification**: يهدف هذا الأسلوب

إلى تعديل سلوك الموظفين عن طريق نظم تدعيم السلوك و التغذية العكسية، و يقوم على فرضية أساسية وهي أن السلوك المستقبلي للموظف يتحدد في ضوء السلوك الماضي الذي تمت عملية تدعيمه بإيجابية. و تتعدد الأساليب المستخدمة لتطوير السلوك التنظيمي إلا أنها تشترك في أربعة خصائص هي³:

- ✓ تحديد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي المتميز؛
- ✓ قياس مدى أداء الموظف للأبعاد الوظيفية السابقة؛
- ✓ مناقشة المدير للموظف عن كيفية أداء هذه الأبعاد الوظيفية؛
- ✓ وضع برنامج للتغذية العكسية و تدعيم السلوك.

هـ - مراكز التقييم **Assessment Centers** : تستخدم مراكز التقييم كأداة مساعدة في اتخاذ قرارات

الاختيار و الترقية، يتم استخدامها لقياس الأداء الإداري، فمن خلالها يمكن أن يعهد للأفراد مهمة القيام ببعض المهام و الواجبات مثل: تمثيل الأدوار، حل المشكلات و اتخاذ القرارات، مواجهة ضغوط و صراعات العمل....، ليتولى بعد ذلك المقيمون تحليل سلوك الفرد و تقييم مهاراته و قدراته الإدارية المحتملة.⁴

فمراكز التقييم تقيس مهارات و صفات معينة مثل: العلاقات الانسانية، التخطيط، التنظيم،...، فهي تخص تقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية أو المرشحين للإدارة العليا.⁵

¹ - سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 78،79.

² - عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 114.

³ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، www.kotobarabia.com ، ص369.

⁴ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص228.

⁵ - مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص 234.

4- مدخل النتائج **The Results Approach**:

و تؤول افتراضات هذا المدخل إلى أنه من الممكن التقليل من عدم الموضوعية عند قياس النتائج، و يرى أنّ أفضل المؤشرات لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية هي الأداء الموضوعي، و من أهم أنظمة التوجه بالنتائج في تقييم الأداء نجد الإدارة بالأهداف و نظام قياس و تقييم الإنتاجية

أ- الإدارة بالأهداف **Management By Objectives**: و هو مدخل جديد في الإدارات و تقييم الأداء

بصفة خاصة و هو أسلوب مبني على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة من أجل تفادي عيوب الطرق التقليدية و المقومات الرئيسية لهذا الأسلوب هي كالاتي:

✓ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها؛

✓ مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف؛

✓ وضع خطة عمل يتم بناء عليها الوصول إلى تحقيق أكبر للأهداف؛

✓ تحديد المعايير التي يتم على أساسها قياس نتائج الأداء؛¹

✓ عقد لقاء بين المشرف و الموظف بين فترة و أخرى لمناقشة و تقييم نسب تحقيق الأهداف المحددة، و تعديل الأهداف الموضوعية للفترات القادمة؛

✓ قيام الرئيس بدور إيجابي بمساعدة الموظف لتحقيق الأهداف و ليس الحكم فقط على الأداء المحقق؛

✓ تقوم عملية التقييم في هذا الأسلوب بالتركيز على الأهداف التي تم تحقيقها لا على السمات و المميزات الشخصية للفرد.²

ب- نظام قياس و تقييم الإنتاجية **Productivity Measurement And Evaluation System**: يهدف

هذا الأسلوب في المقام الأول إلى تحفيز الموظفين على تحقيق مستويات مرتفعة من الانتاجية، و يعتبر وسيلة لقياس و توفير المعلومات المرتدة للأفراد فيما يخص إنتاجيتهم في العمل و يمكن تلخيصه مكوناتها النظام في أربع خطوات كما يلي³:

✓ قيام أفراد بتحديد الأنشطة و الأهداف التي تتوقع الإدارة من الفرد إنجازها، مع إمكانية أن تكون المنتجات غير ملموسة؛

¹ - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 125.

² - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 229.

✓ تحديد المؤشرات الإنتاجية و هي عبارة عن مقاييس لجودة الإنتاج كنسبة المردودات، شكاوى العملاء في حالة الخدمات؛

✓ تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات و مستوى التقييم المصاحب للكمية؛

✓ القيام بتطوير نام المعلومات المرتدة ليتم تعريف الموظفين و المجموعات بمستويات الأداء المحققة تبعا لكل مؤشر من المؤشرات الإنتاجية.

الجدول رقم(01-02):تقييم مداخل تقييم الأداء.

المعايير					المدخل
الوضوح	القبول	الثبات	الصلاحية	التوافق الاستراتيجي	
منخفض جدا	مرتفع	يتوقف على المقيم	ممكن أن يكون مرتفعا	غير مناسب ما لم يربط المدير بينهما	المقارنة
منخفض جدا	مرتفع	منخفض عادة	عادة منخفض	عادة منخفض	الخصائص
مرتفع جدا	متوسط	عادة مرتفع	عادة مرتفع	يمكن أن يكون مرتفع	السلوكي
مرتفع	مرتفع	مرتفع	عادة مرتفع	مرتفع جدا	النتائج

المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 374.

ثالثا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من أهم العمليات التي تتم في المؤسسة و ذلك لأهمية القرارات التي يتخذها المسؤولين على ضوء النتائج المتحصل من القيام بعملية تقييم الأداء للموظفين على مختلف المستويات، لكن عملية تقييم الأداء لا تخلو من المشاكل و الصعوبات التي تواجه العملية و قائمين عليها و التي من شأنها أن تعيق سير التقييم و تخل بنتائجه، و سنتطرق لأهم المشاكل التي تواجه تقييم الأداء فيما يلي:¹

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 170،171.

الشكل رقم (01-06) صعوبات تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

أ- **التأثر بالهدف من إجراء التقييم:** يأتى الغرض من التقييم على اتجاهات القائم بالعملية، فالتقييم لغرض الترقية

يختلف عنه في تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك يجب تدريب الرؤساء على إجراء التقييم بصورة مجردة؛

ب- **الميل للتساهل أو التشدد و الصرامة:** فقد يقوم بعض المديرين عند التقييم إلى إعطاء تقديرات عالية من

باب التساهل مع العاملين، بينما قد يتجه بعضهم إلى الصرامة المبالغ فيها.

ج- **تأثير الهالة:** و هو اتجاه عدد كبير القائمين على عملية التقييم لإعطاء الفرصة لواحدة من خصائص التقدير

بالتأثير على باقي الخصائص و بالتالي التأثير على التقدير الكلي للكفاءة، فالمديرين قد يتجهون لإعطاء

التقدير نفسه أي الدرجات تكون متساوية لكل العوامل و بالتالي يتم الحكم على كفاءة الفرد بناء على صفة

أو خاصية و التي في النهاية ستشكل التقدير الكلي للكفاءة.

د- **الاتجاه للوسط في التقييم:** حيث يميل القائم بالتقييم إلى الوسطية في التقدير و غالبا ما يعود ذلك إلى

جهل الرئيس بسلوك الأفراد المراد تقييم كفاءتهم، أو نتيجة عدم معرفة أداء بعض الأفراد و كذا نقص توفر

المعلومات و عدم توافر الوقت لوضع أسس موضوعية سليمة للتقدير.

هـ- **التحيز:** حيث أن لشعور الرئيس تجاه مرؤوسيه تأثير كبير على تقديراته لأدائه سواء كان الشعور بالولاء أو

الكره، و يظهر هذا الاتجاه في حالة غياب المقاييس الموضوعية للأداء أو في حالة صعوبة إعدادها.¹

و من أجل تقليل حدوث مشكلات و أخطاء في عملية تقييم الأداء يمكن مراعات النقاط التالية:²

✓ إخضاع المقيمين لتدريب شامل و تأكيد معرفتهم بمعدلات الأداء و استمارات التقييم؛

¹ - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

- ✓ الحرص على علنية التقييم، و استخدام المقابلات التقييمية؛
- ✓ تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة؛
- ✓ استخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء.

المبحث الثاني: مداخل تحسين أداء الموارد البشرية.

إن المحور الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات اليوم لتحقيق أهدافها يتركز بالشكل الأكبر على مدى كفاءة مواردها البشرية و ما يمكن لهذه الموارد تحقيقه من ميزة تنافسية، و على هذا الأساس أصبحت تولي اهتماما خاصا بهذه الموارد و تسعى جاهدة إلى الوصول بأداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى أعلى مستوى ممكن من خلال رفع المهارات و المعارف و زيادة الكفاءة و ذلك عن طريق تفعيل هذه الموارد من خلال تنميتها و تطويرها بمختلف الوسائل المتاحة التي من شأنها تحسين أداء الموظفين من تعلم، تدريب، تحفيز،..... و غيرها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية خصائصها، أهميتها و أهدافها.

تعد تنمية الموارد البشرية من المناهج المهمة التي تساعد على تطوير المهارات لدى الموظفين، و كذلك تطوير المعرفة ورفع الإمكانيات المهنية و الشخصية لدى هؤلاء الموظفين، حيث تشمل تنمية الموارد البشرية على العديد من الفرص التدريبية و تعليمية و فرص تطوير الأداء.

أولاً: مفهوم و خصائص تنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

حسب المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة (ECSOCO) ينص فيه على تنمية الموارد البشرية "هي عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات للأفراد، الذين المساهمين في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان الموظفين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي أو المنتظر من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية".¹

و تنمية الموارد البشرية هي " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق و احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة و قدرة الانسان يزداد و يتطور استغلاله للموارد و الامكانيات المتاحة إليه، فضلا عن زيادة طاقاته و جهوده". و تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية فلم يعد يقتصر على التعليم و التدريب بل أصبح يركز على

¹ - محمد عبدالوهاب حسن عشناوى، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

تطوير أنماط التفكير و السلوك، و نوعية التعليم والتدريب، و أساليب العمل و الإنتاج أي تعبئة الأفراد بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم و قدراتهم.¹

ويعبر عن تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو مبادئ أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، و هي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وشرح التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها والفنية والسلوكية.²

و تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام المورد البشري أفضل استخدام لتحقيق تغيير مقصود بهدف إشباع حاجات الانسان لمواجهة مشكلاته و تنمية القدرات الذاتية و تدعيم القيم و الاتجاهات و منهجية التفكير و المعايير و السلوكيات غيرها من الجوانب الاجتماعية المناسبة مع طبيعة المجتمع و ثقافته و التغييرات الإيجابية الحاصلة.³ من مجمل التعاريف السابقة يمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية هي مجموعة العمليات التي من خلالها يتم إخضاع الأفراد لبرامج تعليمية و تدريبية قصد تزويدهم بالمهارات و المعارف و القدرات لإنجاز أعمالهم بشكل كفاء و الوصول إلى أفضل أداء، كما تكون عملية التنمية موجهة بشكل يجعل الفرد مهياً لمواجهة التحديات و لمواكبة أي تغيرات أو تطورات في عمله، وذلك لتفادي الآثار السلبية لأي تأخر في تطور الفرد من شأنه التأثير على أدائه. وبالتالي الاستفادة من اكتسابه لهذه المهارات بأقصى شكل على أن تكون المنفعة متبادلة بين الفرد و المحيط الذي يعمل فيه ليتمكن الفرد و تقدم أفضل قدراته.

2- خصائص تنمية الموارد البشرية: تتمتع تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص المهمة نذكرها فيما يلي⁴:

أ- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية: ففي الوقت الحالي ينظر إلى تنمية الموارد البشرية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة. و عليه فهذه الاستراتيجية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية المستمرة، التي تهدف لتطوير و تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة و تعليمهم بشكل مستمر، من أجل مساعدتهم على تحقيق

¹ - لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن 2012، ص 16-17.

² - بارك نعمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد السابع، 2009، ص 276

³ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 194.

⁴ - سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية لعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 29.

مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد، و في نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل، بغرض رفع الكفاءة الإنتاجية و الفعالية التنظيمية باستمرار، و كذلك التأقلم و التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة، و عليه فإنّ هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم إلى حد كبير في تخفيض الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

ب- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: فالتعلم هو عملية مستمرة لا تعزز فقط القدرات المتواجدة فعليا ولكن أيضا يؤدي إلى تطوير المهارات و المعرفة والسلوك التي تعد الأفراد من أجل مسؤوليات موسعة أو أعلى مستوى في المستقبل.¹

حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات و سلوكيات و اتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية، و جعل أدائها في تحسن مستمر.²

ثانيا: دوافع و مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.

1- دوافع تنمية الموارد البشرية:

هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى ضرورة تنمية الموارد البشرية و من أبرزها نذكر ما يلي³ :

- أ- توجيه الأفراد الجدد و تعريفهم بالوظائف الموكلة إليهم، و إرشادهم و تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع؛
- ب- تحسين و زيادة المهارات و القدرات، و رفع مستوى الأداء للأفراد بما يتطابق مع معايير الأداء المحددة لهم؛
- ج- تهيئة الأفراد لوظائف مستقبلية، و لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية؛
- د- تجهيز الأفراد لمواجهة التحديات المفروضة على المؤسسات من المحيط الخارجي في مختلف المجالات مثل: عولمة اليد العاملة، و الانتشار الواسع للتنافسية؛
- هـ- التنوع و الاختلاف الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة، مما أوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة إعداد برامج و حلقات تدريبية بهدف الاستفادة من هذا التنوع إلى أقصى حد ممكن؛
- و- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل، من أجل شحذ مهاراتهم و إعادة تزويدهم بقدرات و معارف قصد مواكبة مختلف التطورات.

¹ - Michael Armstrong, Human Resource Management Practice, 10ED, London 2006, P 561.

² - سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ - عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2- مسؤوليات تنمية الموارد البشرية:

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معم المؤسسات على أربع مستويات رئيسية: الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الفرد، المتخصصين.

أ- المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا: تتحمل مسؤولية تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم التنمية البشرية، و إن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك عليها مراجعة النظم، سياسات الموارد البشرية، و خلق البيئة المناسبة لنجاح الأفراد و الموارد المالية اللازمة و متابعة الالتزام و القيام بالإجراءات في مختلف الأقسام.

ب- المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية: هي التي تحمل المسؤوليات الأساسية لضمان إمكانية أداء الأفراد لوظائفهم بكفاءة و فعالية، و يتمتعوا بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتهم و طاقاتهم الكامنة، و تكون هذه المسؤولية منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تعني ما يلي:

- توفير تشجيع و تدعيم اكتساب المهارات، المعرفة، الاتجاهات التي حتاها الأفراد لتأدية أعمالهم بشكل جيد ؛
- مراجعة أهداف العمل بشكل قياس، و تقييم الأداء لمساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم و مراجعة تقييم النتائج؛
و أهم عناصر عملية تنمية الأفراد هو المدير المباشر باعتباره الأقرب لملاحظة السلوك الفعلي، الأقدر على كشف إمكانيات الفرد و مشكلاته، و تحدد مسؤوليات المدير المباشر لعملية التنمية كما يلي:

✓ المشاركة في اختيار المورد و اسناد العمل له؛

✓ متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه، مما يساعد على التوجيه و التغلب على مشكلات الأداء؛

✓ الكشف عن الاحتياجات التدريبية للفرد؛

✓ التدريب أثناء العمل؛

✓ استخدام نظم الثواب و العقاب لتوجيه السلوك الفعلي إلى النحو السليم.¹

ج- المسؤوليات على مستوى الفرد: باعتباره عضو في فريق المؤسسة فمسؤوليته هي التنمية الذاتية من خلال

تعلم احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغييرات و طموحات المستقبل الوظيفي.

¹ - مانع سبرينة ، مرجع سبق ذكره، ص 55.

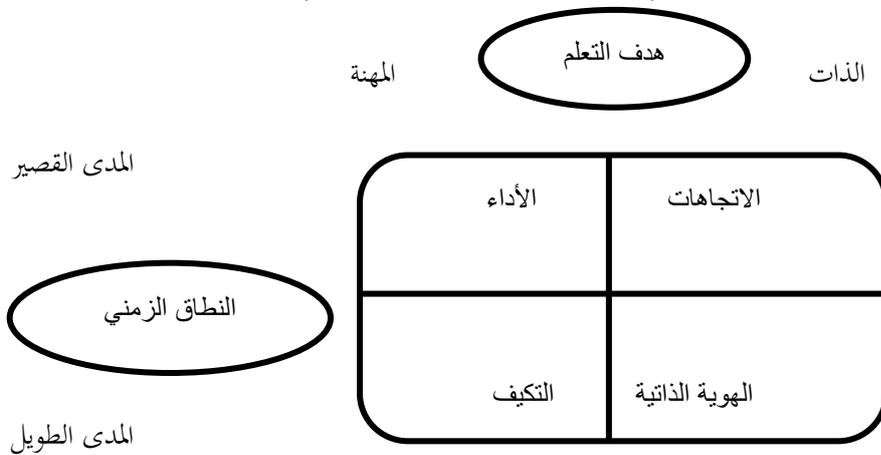
د- **الجهة المتخصصة:** قد يكون للمؤسسة جهة متخصصة مسؤولة عن تنمية الفرد، و أحيانا تكون إدارة الأفراد هي المسؤولة و أحيانا أقسام التدريب سواء داخل إدارة الأفراد أو بشكل مستقل عنها، وأحيانا يكون التدريب و التنمية جزء من مجال آخر للنشاط¹

ثالثا: أهداف تنمية الموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية تعني تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري في المستقبل وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك، فإن هذا يتطلب تحليل الفرص والخطط المستقبلية لتنمية مهارات الموارد البشرية، فالعديد من المؤسسات تركز على المهارات المطلوبة للوظيفة الجديدة في الوقت الحاضر مع إغفال الفترة المستقبلية، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري من أجل تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، فإن الهدف الأساسي منها تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء، الاتجاهات، الهوية الذاتية، التكيف..

هذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين: بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل التالي²:

الشكل رقم (01-07): مخرجات التعلم.



المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 84 .

و من هنا يتضح أن الأداء والاتجاهات تهمنان بالحاضر تحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، مثل المشاركة، الالتزام و الصراع... الخ، والتكيف هو عبارة عن استعداد المورد البشري لمقابلة

¹ - محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 80.

² - المرجع السابق، ص 85،84 .

المتطلبات الوظيفية في المستقبل، أما الهوية الذاتية فتعني رؤية المورد البشري لمكونات مستقبله الوظيفي، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف الأربعة يدخل في إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة، ملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة و بسرعة.

وعليه فإن الأهداف الخاصة بالمورد البشري فيما يخص اكتسابه لمهارات و معرف من شأنها تدعيم أدائه في الحاضر والمستقبل و تمكنه من القدرة على التكيف مع أي متغيرات من شأنها التأثير على مستوى أدائه، كل هذه النقاط إذا تحققت بالشكل الجيد و الفعال فإنها بدورها تساهم في تحقيق جملة من الأهداف تنعكس على المؤسسة ككل و التي سنقوم بعرضها كما يلي:

- مساعدة المؤسسة على استيعاب التغيرات الحاصلة في كل المجالات و ذلك باكتساب قوة بشرية متطورة؛
- الرفع من كفاءة و فعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة تحسن أداء مواردها البشرية من خلال تنمية المهارات و المعارف الوظيفية؛
- تحسين معارف و مهارات العمل في كل مستويات المؤسسة؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين الموظفين في المؤسسة؛
- تخفيض الحوادث و إصابات العمل نتيجة الخبرة المكتسبة من عملية التنمية؛
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها على المدى الطويل؛¹
- حيابة المؤسسة لموارد بشرية مرنة ذات مهارات تجعلها قادرة على تأدية المهام و الوظائف التي تحتاجها باختلاف الأزمنة في الحاضر و المستقبل؛
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة على أعمالها بدلا من مقاومتها و عرقلتها و إفشالها؛²
- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة المؤسسة لمشاريعها و يوفر الاستقرار الوظيفي لها على المدى الطويل؛
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة للتغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات،...) .³

¹ - مانع سيرينة ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص 440.

³ - بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 85.

المطلب الثاني : التدريب، و التحفيز و كآساليب لتحسين أداء الموارد البشرية.

بغية الحصول على أفضل أداء من طرف الموظفين تسعى أي مؤسسة إلى جعل مواردها تواكب مختلف التطورات الحاصلة في مجال نشاطها، و ذلك من خلال إخضاع الموظفين لدورات تدريبية لزيادة المعارف و رفع المهارات المهنية، كما يجب تحفيزهم بمختلف الطرق لدفعهم لتقديم أفضل أداء لديهم من خلال اشباع رغباتهم و أهدافهم الشخصية.

أولاً: أهمية التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

1- مفهوم التدريب:

تتعدد مفاهيم التدريب إلا أنها تتجه كلها في منحى موحد فيعرف التدريب على أنه " الجهود المخططة و المنظمة لتطوير معارف، و خبرات، و اتجاهات المتدربين من أجل جعلهم أكثر فاعلية في أداء المهام".¹

التدريب هو موقف جمعي يتسم بالتغيير و التعديل في نمط التفكير و الاتجاه و السلوك بما يحقق الفعالية الإيجابية في الأداء.²

التدريب هو استخدام أنشطة التعليم المنهجية والمخطط لها لتعزيز التعلم. ويمكن تلخيص هذا النهج في عبارة " المتعلم القائم على التدريب " .

وهو ينطوي على استخدام العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الأفراد على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم بشكل مرض. يوصف بأنه واحد من عدة ردود يمكن للمنظمة أن تتخذها لتعزيز التعلم.³

عادة ما يستخدم مصطلحي "التدريب" و "التنمية" على أنهما نفس الشيء، هناك اختلافات في سياقات وتقنيات تدريب الموظفين وتطويرهم. "فالتدريب هو العمل على زيادة المعرفة والمهارات لدى الموظف للقيام بعمل معين، فهو يضفي مهارة محددة لأجل عمل معين"، و على العكس منه "التنمية و التطوير تشتمل العملية التي من خلالها المديرين و المديرين التنفيذيين ليس فقط المهارات و الكفاءة في عملهم الحالي و لكن أيضا القدرات للمواقع الإدارية المستقبلية".⁴

من مجمل التعاريف السابقة نرى أن التدريب هو تلك العملية التي يعتمد المسؤولين من خلالها على استعمال خطط و برامج تعليم منهجية و عمليات رسمية و استراتيجيات لغرض دعم و تطوير معارف و خبرات و مهارات الموظفين من أجل رفع الكفاءة ومستوى أداءهم و جعله أكثر فاعلية بالشكل الذي يخدم المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعاليته، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 13.

² - رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 81.

³ - Michael Armstrong, op.cit. , P 575

⁴ - Manmohan Joshi, Human Resource Management, 1st edition, manmohan joshi & bookboon.com.20013.P36

الجدول رقم (01-03): الفرق بين التدريب و التنمية.

التنمية	التدريب	المعيار
المديرين	العاملون من غير المديرين	فئات المشاركين
المفاهيم النظرية	العمليات الفنية الميكانيكية	المحتوى
المعرفة العامة	تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

المصدر: عبد الباري درة، زهير الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 302 .

2- أهمية التدريب:

تنبع أهمية التدريب من الدور الذي يؤديه في رفع أداء الموظفين و كفاءاتهم و التي بدورها تنعكس على أداء المؤسسة فيما يلي سنعرض أهم النقاط التي توضح أهمية هذه العملية للفرد و المؤسسة.

أ- زيادة أهمية جودة المنتج و الخدمة: في محاولة للتميز على منافسيها تركز المؤسسة على الجودة في الخدمات أو المنتجات و لك من خلال تدريب مواردها البشرية لأداء أفضل.

ب- ميل المؤسسات إلى تخفيض العمالة: من أجل السيطرة على التكاليف تتجه المؤسسات إلى التخلص من الموظفين، و بالتالي تزداد سيطرة مسؤوليات المتبقين مما يتطلب تزويدهم بالمهارات اللازمة للقيام بذلك.¹

ج- المرونة: حيث أصبحت بيئة الأعمال تزداد اضطراباً و لتكون المؤسسات قادرة على التكيف وفقاً للتغيرات الحاصلة لا بد أن تكون تتأكد من أن الكوادر البشرية العاملة بها تمتلك المهارات التي تمكنها من التكيف و العمل بفعالية في البيئة الجديدة.

د- تكنولوجيا جديدة: ومع نمو التكنولوجيات المتقدمة، هناك طلب على اليد العاملة التي تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا على نحو فعال. و يستحيل أن تستفيد أو تتكيف المؤسسة مع التطورات التكنولوجية، إلا إذا امتلك الموظفين المهارات ذات الصلة.

¹ - بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 21.

هـ- تأثير التدفق: وقد يكون لتدريب الموظف الواحد أثر مفيد على بقية الموظفين في الفريق أو القسم. من حيث الأداء أفضل أو ممارسة عمل بمهارة أكثر يمكن نقلها من الشخص الذي تم تدريبه إلى زملاء العمل من خلال التعاون و التفاعل واليوميين.¹

و- نقص المهارات و العمالة: في الأوقات التي تكون فيها البطالة منخفضة لا يمكن للمؤسسة أن تتوقع العثور على الموظفين الأكفاء. في مثل هذه الحالة، إذا كانت بحاجة إلى مهارات محددة، يصبح من الضروري تطويرها. كما هناك أهمية كبيرة للتدريب بالنسبة للفرد وهي:

- ✓ رفع كفاءة الفرد بالمعلومات و المهارات اللازمة لعملية التنمية؛
 - ✓ إكتساب علوم تطبيقية طويلة و قصيرة المدى للتطوير؛
 - ✓ الشعور بالاهتمام و تولد حب العمل و الولاء للمؤسسة؛
 - ✓ كسر حاجز الرهبة من العالم الخارجي و تعزيز الثقة بالنفس؛
 - ✓ الابداع الوظيفي و تنمية التفكير و منح الفرد الفرصة للمشاركة الفعالة في حل المشكلات الإدارية.²
- دون إغفال أهمية عملية التدريب في تطوير العلاقات الانسانية و هي كما يلي³:
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
 - ✓ تمكين العلاقة و توثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
 - ✓ يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
 - ✓ تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

3- أهداف التدريب:

من خلال التعرف على مفهوم و أهمية التدريب يمكن ابراز أهم الأهداف التي يحققها و هي:

- أ- التدريب كمدخل للتعليم المستمر من خلال تعزيز المعارف و المهارات باستمرار و بشكل متجدد؛
- ب- التدريب كمدخل للتربية المستمرة و ذلك ببناء الهوية الثقافية و التنظيمية للمؤسسة و قيم و اتجاهات الموظفين تتلاءم مع مؤسستهم و تعلمهم الولاء و الانتماء؛

¹ -J.Coyle-Shapiro Et Autres, Human Resource Management, Stewart House University Of London 2013, P49,50

² - بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ - برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص5.

ج- التدريب كمدخل للمهارة و هو أهم وظيفة و هدف لعملية التدريب من خلال تعزيز و تعديل و المهارات و كذا تغيير تلك التي لم تعد لها حاجة؛

د- تنمية الثقة بين المؤسسة و موظفيها من خلال العناية بتدريبهم و اشعارهم بالاهتمام؛

هـ- تدعيم سياسات الترقية الداخلية و مساعدة الموظفين على تخطيط مساراتهم الوظيفية؛

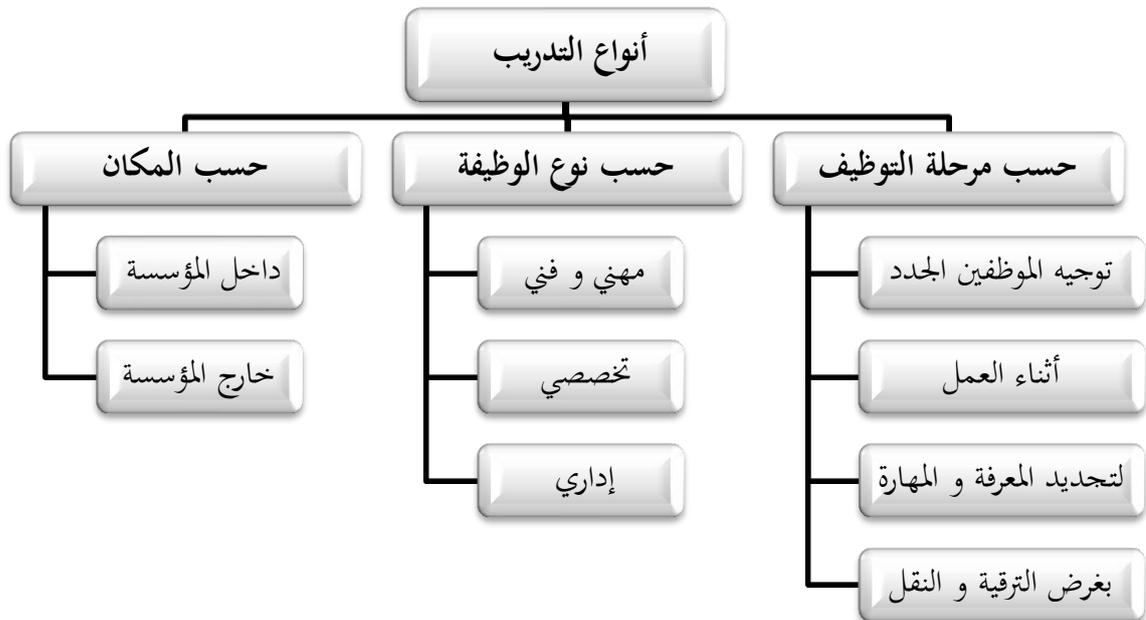
و- المرونة في عمليات النقل الداخلي بتدريبهم على العمل في مواقع أخرى و التأقلم مع التغيرات الممكنة؛

ز- تكييف العاملين الجدد و أقلمتهم مع مناخات العمل و إداراته و نظمه و علاقاته و أساليبه.¹

4- أنواع التدريب:

تتعدد الاختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية ، بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل التالي أن يوضح بعض أنواعها .

الشكل رقم (01-08): تقسيمات أنواع التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ - عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، صص 45-48.

أ- التدريب حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب في هذه المرحلة إلى:

- توجيه الموظف الجديد **Orientation**: يهدف إلى إعداد الأفراد علمياً و سلوكياً بالشكل السليم، و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند الالتحاق بوظائفهم، ويطلق عليه تسميات عدة التدريب الإعدادي، و التوجيهي، و التوجيهي¹.

- التدريب أثناء العمل **On The Job Training**: و يشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الأفراد بعد تثبيتهم في الخدمة و يهدف إلى تطوير و تنمية الموظفين بما يتناسب مع المتغيرات الحاصلة في وظائفهم أو أساليب و أدوات جديدة تمس أنشطتهم².

- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة **Skill Renewal Training**: عند تقادم معارف و مهارات الأفراد، خاصة مع توافر أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، فإن ذلك يستدعي توفير تدريب لغرض تجديد المعارف و المهارات لدى الأفراد لمواكبة التغيرات و التطورات الحاصلة³.

- التدريب بغرض الترقية و النقل **promotion transfer training**: فهاتين العمليتين تدلان على احتمال اختلاف المعارف و المهارات الحالية للفرد مع ما تتطلبه الوظيفة الجديدة، وهو ما يستوجب وضع برنامج تدريبي لإعداد الفرد للوظيفة ذات المسؤوليات جديدة

- التدريب للتهيئة للتقاعد **Retirement Training**: حيث تقوم المنظمات الراقية، بتهيئة موظفيها من كبار السن، عند الإحالة على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على ضغوط و توترات الخروج على المعاش (التقاعد)⁴.

ب- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

- التدريب المهني والفني **Technical And Vocational Training**: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني، تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالباً على شهادة فنية وغالباً ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

1 - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعاليته، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص20.

2 - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص69.

3 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص75.

4 - مبروكة عمر محرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013، ص43.

- **التدريب التخصصي Professional Training**: ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الإنتاج، والمعارف والمهارات هي لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.

- **التدريب الإداري Managerial Training** : ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.¹

ج- أنواع التدريب حسب مكانه:

- **التدريب داخل المؤسسة Internal Training** : و هو تدريب داخلي بعيدا عن العمل ويتمثل في وجود مراكز للتدريب أو قاعات تدريبية خاصة بالمؤسسة، تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته. ومن مزايا هذا النوع من التدريب زيادة الروابط بين مديريه والفرد المتدرب، ومن ثم التكامل بين التدريب والعمل واستفادة المتدربين من بعضهم البعض بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل.

- **التدريب خارج المؤسسة External Training** : وهو التدريب الخارجي حيث يتم بعيدا عن مقر العمل، وهذا التدريب مفيد لتطوير المهارات الإدارية والقيادية والاجتماعية والفنية خاصة إذا جمعت المقررات بين ما هو تطبيقي، ومن أهم مميزاته التكلفة الأقل وتوافر الإمكانيات المادية والبشرية وحرية المتدرب في التعبير عن أفكاره وآراءه والاستفادة من خبرات العاملين في المنظمات الأخرى.²

- **مؤسسات التدريب الخاصة**: على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن تتأكد من جدية التدريب فيها و أن تفحص سوق التدريب و تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المؤسسات الخاصة.

- **برامج حكومية**: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي في العادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.³

¹ - مبروكة عمر مخيرق ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 43 ، 44.

² - قوبع خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ - مبروكة عمر مخيرق، مرجع سبق ذكره، ص 45

5- تحديد الاحتياجات التدريبية: حتى يتمكن المسؤولين على عملية التدريب من اختيار الطريقة المناسبة التي

تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين، و هناك ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية بالطريقة

الأولى تجيب على سؤال: أين تقع الحاجة للتدريب، و الثانية على سؤال: ما هو التدريب المطلوب، أما الثالثة

فتجيب على سؤال: من الذي يحتاج إلى التدريب و ستعرض لهذه الطرق بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- تحليل التنظيم: و يهدف تشخيص الوضع الفعلي للتنظيم في المؤسسة، و ذلك من خلال تحديد مدى

ملاءمة تنظيم الأهداف و متطلبات العمل، و تقييم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته،

و يقوم المسؤول عن عملية التدريب بتحليل التنظيم ليتمكن من تحديد احتياجات كل قسم من الأقسام

المكونة لإدارة المؤسسة، و ذلك من خلال القيام بالأمور التالية:

✓ تحليل أهداف المؤسسة: فالمعرفة الواضحة لأهداف المؤسسة يزود المسؤول بقاعدة متينة تحدد بموجبها

فاعلية المؤسسة و إمكانية نجاحها في تحقيق أهدافها المحددة سابقا، و مدى البعد و القرب عن الأهداف هو

ما يحدد الاحتياجات التدريبية من عدمها.

✓ تحليل الخريطة التنظيمية: من أجل إدراك مدى ملاءمة الخريطة التنظيمية لأهداف المؤسسة، و دراسة

الأقسام و الإدارات و الوحدات المكونة للخريطة، و توزيع السلطات و المسؤوليات و درجة التركيز والتفويض

في السلطة.¹

✓ تحليل المقومات النظامية: حيث يتم مسح كلي لمختلف مجالات عمل المؤسسة حيث يمكن من خلال

ذلك تحديد جوانب الضعف و التي يكون سببها نقص المعارف و المهارة أو النمط السلوكي للموظفين

العاملين في المؤسسة.²

وكذلك بدراسة مجموع القوانين و اللوائح و الإجراءات التي تنصها إدارة المؤسسة لتسيير نشاطها، و ذلك

من أجل معرفة مدى إلمام الموظفين بالقوانين و الالتزام بها.

✓ دراسة تركيب القوى العاملة: حيث يقوم المسؤول بدراسة هذه التركيبة من حيث العدد و النوع و الجنس و

السن و التعليم و الخبرة وكذا نوع الوظائف التي يشغلها هؤلاء الأفراد، و ذلك من أجل معرفة مدى مطابقة

مواصفات الأفراد لوظائفهم و لغرض تحديد من هم في حاجة للبرامج التدريبية.

¹ - بلال خلف السكارنة، تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 97.

² - رياض بن صوשה، نادية حريف، الأهمية الاستراتيجية للتدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص8.

✓ تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المؤسسة: و هنا يقوم المسؤول بدراسة التغيرات المتوقعة بغرض تحديد

الاحتياجات و إيجاد الحلول اللازمة لمواجهة التغيرات من خلال إعداد الأفراد للتكيف مع الأوضاع الجديدة

و سد الفجوات الممكن حدوثها جراء هذا التغير.¹

ب- تحليل العمل: حيث أن المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف و احتياجاتها ل يتم تأديتها بشكل كفؤ، و بين

المواصفات المتوفرة لدى شاغليها و في حالة وجود نقص في المواصفات لدى شاغل الوظيفة مما يعني وجود

فجوة و حاجة للتدريب و التنمية.²

حيث يتم تحديد متطلبات أداء الوظيفة و توصيفها بالنظر إلى النقاط التالية: المستوى التدريبي، المستوى الفعلي

لشاغل الوظيفة، المسؤوليات، الجهد المطلوب، ظروف و مكان العمل.³

ج- تحليل الفرد شاغل الوظيفة: و هو قياس أداء الفرد في الوظيفة الحالية و معرفة المهارات و المعارف اللازمة

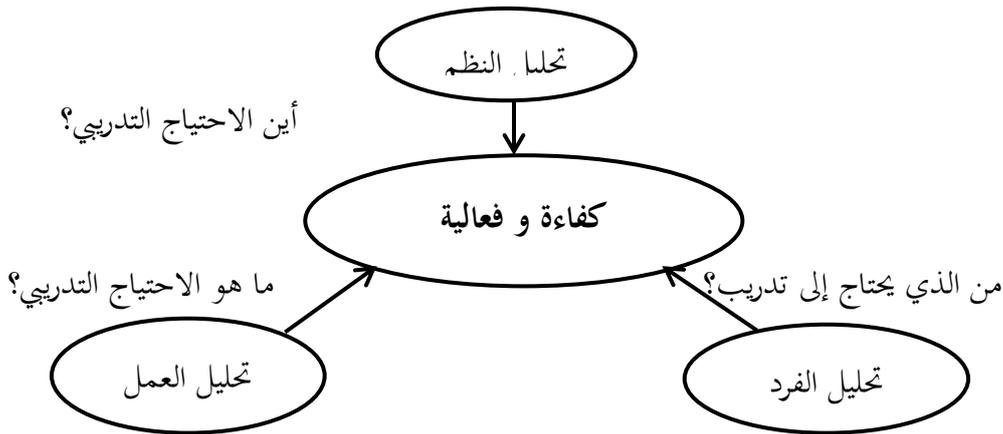
لأداء الوظيفة الحالية و قدرته في المستقبل لأداء وظائف أخرى، و يتضمن تحليل الفرد دراسة الدوافع الوظيفية

و الشخصية، فالتدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يرشد الفرد لسبل مقابلتها، و يمكن للتدريب أن

يغير دوافع الأفراد و يطورها أو يعدل فيها و بالتالي التعرف على دوافع الفرد التي يمكن أن تؤثر على التدريب

و تتأثر به.⁴

الشكل رقم (01-09): طرق تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: بلال خلف السكارنه، تحليل و تحديد الاحتياجات التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

1 - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري مفاهيم و أساليب، ط1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص ص 44 - 45.

2 - رياض بن صوشة، نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص 8.

3 - بلال خلف السكارنه، إتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سبق ذكره، ص 104.

4 - هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

ثانياً: التحفيز و دوره في تحسين الأداء.

تعرف الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات المادية و المعنوية التي توجه سلوك الموظفين و تؤثر في معنوياتهم و مستوى الأداء و غيرها من الجوانب التنظيمية". فالحوافز تتنوع بين مادية(أجور، أرباح، مكافآت) و معنوية(خدمات، ترقية، مشاركة، ثقة،...) و تستعمل هذه الحوافز للتأثير على دوافع الموظفين و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بوتيرة معينة، بغية تحقيق الأهداف التي تحددها المؤسسة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الموظف.¹

أما التحفيز فيعبر عن تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها ولإشباع حاجاته الذاتية. ويمثل دفع العاملين وتحفيزهم أحد المداخل الرئيسية لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

1- أهداف نظام الحوافز:

أ- تحسين أداء العاملين: ويتم من خلال مكافأة العاملين الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات.

ب- زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين بها،

فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك الموظف للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا الموظفين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

ج- توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات أن نظام التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات

نظام إدارة الموارد البشرية، فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الموظفين بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، حيث يحقق نظام الحوافز ما يلي:²

✓ جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم ؛

✓ جعل الأفراد يبذلون جهوداً إضافية في السعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- أنواع الحوافز :

للحوافز أنواع عديدة، سواء من حيث تأثيرها في سلوك أداء الأفراد، مقدرتها على تلبية حاجات ودوافع الأفراد، أو من حيث مقدرتها على تلبية حاجات ودوافع الفرد، والحوافز بشكل عام تكون مادية وإما تكون معنوية.

¹ - سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، بسكرة، 2014، ص 50.

² - محمد قدرى حسين، إدارة الأداء المتميز-قياس لأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2015، صص 421- 422

أ- **الحوافز المادية:** تعرف الحوافز المادية بأنها الأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، و المكافآت و المشاركة في الأرباح. و الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذا المزايا مثل التأمين الصحي، و المشاركة بالأرباح،... كما أن هناك أنواع أخرى للحوافز المادية منها:

✓ **التعويضات:** تمثل حافزا لبذل المزيد من الجهود منها العلاوات، و المنح و طبيعة العمل، و تعويضات التخصص،...

✓ **المشاركة في الأرباح:** و يتمثل هذا الحافز في ربط ما تدفعه المؤسسة من أجور و حوافز بما تحققه من مستويات أرباح، من أجل دفع الموظفين لتحسين أدائهم و بالتالي زيادة الإنتاجية و الأرباح.

✓ **الخدمات:** تسعى بعض المؤسسات في تحفيز الأفراد وحثهم على زيادة الإنتاجية عن طريق تقديم الخدمات لهم علاوة على الأجر و المكافآت المادية الأخرى، مثل تقديم سكن بأسعار منخفضة، توفير وسائل نقل، أو تقديم خدمات صحية و رعاية اجتماعية .

✓ **ظروف العمل:** وهي مجموعة الشروط المادية التي تحيط بالفرد أثناء عمله و تؤثر في سلوك أدائه مثل: الآلات، التجهيزات، و مكان العمل كلها تؤثر على أداء العمل و الرغبة به و كلما تحسنت ظروف ارتفع مستوى أداء الموظفين.¹

ب- الحوافز المعنوية:

✓ **الترقية:** يقصد بها شغل الموظف وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة و المسؤولية والسلطة و لمركز يفوق وظيفته الحالية، كما أن الترقية هي " أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل و يترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية و المعنوية للعامل، و تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة و الإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم و المكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج.

✓ **ظروف العمل:** تعني ظروف العمل بصفة عامة "كل ما يحيط بالفرد من عمله و يؤثر على سلوكه و أدائه و ميوله اتجاه عمله و المجموعة التي يعمل فيها، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج

¹ - حازم أحمد فروانة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح، 2016، ص 116.

فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

✓ **الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي:** إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافظاً له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة.

✓ **تقدير جهود الموظفين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات¹.

✓ **إشراك الموظفين في الإدارة:** حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو تحفيز الموظفين عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتاً في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

3- شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي:²

✓ **البساطة:** بمعنى أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته؛

✓ **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛

✓ **التفاوت:** معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛

✓ **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛

¹ - بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 121-122.

² - بلقايد براهم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017، ص 258.

- ✓ التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز ؛
- ✓ الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج، تحسين الأداء...؛
- ✓ العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين ؛
- ✓ تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام ؛
- ✓ الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل موظفي المؤسسة وذلك حسب وظائفهم ؛
- ✓ أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

المطلب الثالث: دور القيادة الناجحة و التمكين في تحسين الأداء.

تتبع المؤسسات باختلاف المجالات و الأنشطة التي تعمل بها أنواع مختلفة الأدوات بغية تحسين أداء الموظفين باختلاف رتبهم و ذلك لتحقيق أفضل أداء، حيث أصبح الاعتماد على خاصيتي القيادة و تمكين الموظفين إحدى الطرق التي يتم اعتمادها لتقيق نتائج أفضل.

أولاً: القيادة الناجحة و دورها في تحسين الأداء.

1- مفهوم القيادة:

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بغية تحقيق الأهداف، فهي العلاقة بين فردين أو أكثر و يكون فيها التأثير و القوة موزعتين بشكل غير متكافئ، حيث يتم التفريق بين القائد المعين في الجماعة و القائد الغير معين، فالأول "هو الفرد المسؤول عن الجماعة و الذي أعطي السلطة ليؤثر على سلوكها". أما الثاني "فهو الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة".¹

مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق الأهداف ، ومقتضى ذلك أن يستعين القادة بكل ما يستطيعون الاستعانة به في مجال الإدارة لإحداث هذا التأثير والتنشيط من أدوات، ووسائل ، وموارد، وإرشاد الأفراد والجماعات هو الذي يجعل للقيادة معناها، والقائد الإداري مسئول عن تنمية الأفراد، وأن يهيئ في نفس الوقت أكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم.²

2- مبادئ القيادة الناجحة:

وهناك مجموعة من المبادئ الرئيسية تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة هي :

¹ - عبدالله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة السانية، وهران، 2010، ص 25.

² - محمد قدرى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 404.

أ- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: أي ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، أو الصورة المستقبلية للمؤسسة، والرؤية الناجحة تتكون بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري، بالإضافة إلى التفكير التحليلي.

ب- الثقة بالنفس وبالآخرين: أي الإحساس بالقوة والقدرة، مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، فعدم ثقة الإنسان في نفسه تجعله لا يثق في الآخرين، وعلى القائد الناجح أن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفي قدرتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم.

ج- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: مشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية ودليل الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، مما يؤدي إلى نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسين في تخطيطها، وتدعيم ولأهمهم المؤسسي تجاه المؤسسة التي تحرص على إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.¹

د- توفير فرص التعلم و التدريب: لا بد من توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع العاملين في المؤسسة ، والتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات ، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية و إحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي.

هـ- احترام التنوع والاستفادة منه: فهناك تنوع واختلاف بين جميع البشر من حيث الجنس، السن، الديانة، الثقافة، المستوى التعليمي، الأصول العرقية والجغرافية، والانتماءات السياسية، وعلى القائد الناجح أن يدرك هذا التنوع وأن يحترم الاختلافات، وأن يراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، بل عليه أن يستفيد من هذا التنوع من خلال توظيفه في اختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوب إنجازها.

و- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة: يعد الابتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحظى بالاهتمام والعناية والرعاية، لأن المبتكرين هم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم، وهم ثروة بشرية نادرة، وعنصر أساسي لتقدم الأمم والمنظمات.

ز- التكامل في العمل: التكامل يعني توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلاً واحداً، ولتحقيق التكامل في العمل لا بد من توفير مناخ يتسم بالتنسيق، التعاون، التخطيط، العمل كفريق، التأكيد على أهمية واحترام كل المهنة والتخصصات، وتدعيم أخلاقيات العمل الايجابية.

¹ - المرجع السابق ، ص ص 406 - 407

ح- التوافق مع المجتمع : التوافق هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبياً

بين الفرد نفسه ومع المجتمع المحيط به، بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين، والتوافق

يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الانسان والبيئة المحيطة به لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما.¹

ثانياً: تمكين الموظفين و دوره في تحسين الأداء.

تمكين العاملين أو ما يمكن تسميته تفويض السلطة هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه

العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام

الفعال لهذه السلطات وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة.

و تفويض السلطة يمكن اعتباره تنال عن جزء من صلاحيات المسؤول في تسيير مهام العمل إلى أشخاص آخرين إلا

أنه لا يعفي المسؤول من مسؤولياته تجاه أعمال من يفوضهم، لذلك عند القيام بالتفويض يجب مراعاة الآتي:²

✓ تحديد الواجبات التي يفوضها الرئيس لمرؤوسيه و تعيينها بشكل واضح و مناسب لإمكاناتهم ؛

✓ منح المرؤوس واجباته و الصلاحية الكافية لأداء هذه الواجبات، من حيث الق في اتخاذ القرارات و إصدار

التعليمات للقيام بالواجبات ؛

✓ خلق التزام لدى المرؤوس تجاه رئيسه بتأدية الواجبات المحددة و التي تم تفويضه للقيام به.

1- خصائص تمكين العاملين :

يهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء

الوظيفي ، لذلك فإنه يتميز بالخصائص التالية :

أ- التمكين عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المؤسسة ؛

ب- القادة هم الذين يسمحون بالتمكين، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية، ويميلون إلى احترام وتقدير

ومشاركة المرؤوسين ؛

ج- التمكين عملية نسبية، فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحيات وسلطات مطلقة للعاملين ؛

د- التمكين يأتي على ضوء مبادئ التنظيم، أي يجب أن تتوازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسؤولية

والمصداقية والالتزام بالتصرفات والممارسات التي تناسب السلطة الممنوحة؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص407-408.

² - سهام رحون، مرجع سبق ذكره، ص47.

هـ- الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المؤسسة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في أقل وقت وتكلفة أقل، كما أنه هدف إنساني وسلوكي يمس الجوانب النفسية للأفراد، ويساهم في تحفيز وتحريك العاملين نحو الأداء الفعال، وبما يحقق طموحاتهم وأهدافهم أيضاً.¹

2- أهمية ومزايا تمكين العاملين :

يحقق التمكين مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمؤسسة، وتمتد آثاره إلى العملاء والموردين وغيرهم، ومن هذه المزايا :

أ- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار ؛

ب- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين ؛

ج- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والابداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة و وذوي قدرات أكبر ؛

د- يؤدي إلى زيادة درجات الرضا لدى العاملين و الفخر والاعتزاز بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة ؛

هـ- يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، فالقبول والملكية هي احتياجات إنسانية يتم إشباعها عن طريق التمكين ؛

و- يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلاً.²

المطلب الرابع: دور تحسين بيئة العمل و دعم الإبداع و الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: تحسين مناخ و بيئة العمل و دورها في تحسين الأداء .

يمكن أن نعرف بيئة العمل على أنها مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تحدث أثر مباشر أو غير مباشر على الموظفين وقد يكون هذا الأثر إما إيجابياً أو سلبياً في أدائهم ، وبيئة العمل هي الوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء ورفع إنتاجية الموظفين ورضاهم عن المؤسسة. فالإدارة الفاعلة هي التي تحرص على التعرف على هذه العوامل أو المتغيرات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى للوصول إلى بيئة عمل نموذجية يتم من خلالها تحقيق الرضا وتحسين الأداء.³

¹ - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، مطبعة العشري، 2009، ص 254

² - المرجع السابق، ص ص 256- 257.

³ - بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 262.

تحسين مناخ وظروف العمل يكون بإتباع الأسلوبين التاليين:

1- تحسين طبيعة العمل: نتيجة المبالغة الشديدة في تقسيم العمل والتخصص أن تميز العمل بالروتينية والتكرار، كما لا يتيح فرصة للابتكار والتجديد، ونتج عن ذلك شعور بالملل وبعدم الأهمية والاستياء، وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهر السلبية مثل: ضعف الإنتاجية، وارتفاع معدلات حوادث وإصابات العمل، وارتفاع معدلات الغياب، ومن هنا كانت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل وتلطيف جوه ليصبح أكثر قبولاً لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية.¹

ومن وسائل ذلك:

أ- التناوب في العمل: أو ما يسمى بالتدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن لتخفيض درجة الملل الوظيفي و الروتين إضافة إلى زيادة و تحسين قدرات الموظف و اكتسابه لمهارات جديدة من خلال الخبرات المتبادلة بين الموظفين. و لضمان نجاح التدوير يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة و التعقيد قدر الامكان، و أن تكون فترة التبادل كافية و معدلات الأداء واقعية.²

ب- توسيع مجال العمل: أي جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت، ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب الموظف لمهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة التي يقوم بها.

ج- إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي: أي إعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك التوسع في تفويض السلطة التي تتيح للعاملين اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.³

2- تحسين ظروف العمل المادية:

ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة، وتهوية، وضوضاء، نظافة، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات الفنية المساعدة في مكان العمل، بدأ الاهتمام بالظروف المادية لما للمحيط المادي من تأثير على الموظف وسلوكه.

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فألها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 426.

² - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المالية الفلسطينية دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2009، ص 44.

³ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 426 - 427.

عن عمله، كما تشير معظم هذه الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملاءمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.¹

و عليه فالبيئة التي يتم فيها تأدية الوظيفة عامل أساسي و مهم في تحسين الأداء و ذلك من خلال:

- ✓ تحضير جداول للعمل مرنة وقابلة للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة؛
- ✓ وضوح و فعالية التواصل بين الموظفين أنفسهم بمختلف الأقسام و الإدارات التابعين لها و بين مهوور المستفيدين؛
- ✓ تكوين فرق عمل و مجموعات بأسلوب متلائم على مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة؛
- ✓ تحسين التواصل بين كل من الموظفين و مشرفيهم أو رؤسائهم و كذا بين الموظفين أنفسهم؛
- ✓ إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة توازن بين المستوى الإشراف المتبع و مستوى الوعي الذي يتمتع به الموظفين ففي حالة اختلال عن المؤلف فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط أداء فعالية الموظفين.²

ثانياً: تنمية قدرات الابداع و الابتكار.

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بجل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الانتاجية.³

أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Creativity و الابتكار innovation. فالإبداع يتركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.

¹ - بشري عبد العزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 263-264.

² - عنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 45

³ - طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011، ص3.

1- أهمية الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:

- أ- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- ب- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- ج- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل.
- د- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- هـ- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات.
- و- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب و العمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.¹

2- مميزات المؤسسات الابتكارية:

إنّ الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر، ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، والابتكار هو قدرة عقلية، يحاول فيها الانسان أن ينتج (فكرة ، وسيلة ، أداة ، طريقة ،...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع. والابتكار ليس حكراً على مؤسسات دون غيرها، فكل مؤسسة يمكن أن تكون مؤسسة مبتكرة إذا أرادت ذلك، وتتميز المؤسسات الابتكارية بالصفات التالية:

- أ- تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين بالمؤسسة؛
- ب- تبني المواهب من العاملين في المؤسسة؛
- ج- استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المؤسسة؛
- د- إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي، وإمكانية القيام بالتجربة بنسبة الخطأ مسموحة دون المحاسبة عليه؛
- هـ- إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم التام بها؛

¹ - بديسي فهمة و آخرون، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تجارب وطنية و دولية، جامعة

سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص 4- 6.

- و- ضرورة أن تتسم قيادات المؤسسة بمستوى عال من سعة الأفق؛
- ز- ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات؛
- ح- ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً و أفقياً؛
- ط- تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوى سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي؛
- ي- تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية؛
- ك- تشكيل لجنة للتطوير والابتكار وإعطاؤها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها؛
- ل- الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المؤسسة.¹

¹ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 427 - 428.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نرى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تؤدي دورا هاما في الإدارة العامة للمؤسسة مهما اختلف نشاطها و المجال الذي تشغله، فبعد أن كان يقتصر دورها على إدارة الموظفين و شؤونهم أصبحت الآن عاملا هاما لإدارة أداؤهم و الاهتمام بتطوير معارفهم و مهاراتهم على كافة المستويات و في مختلف المراحل و استقطاب أعلى الكفاءات التي تجعل من المؤسسة قادرة على الاستمرار في نشاطها و المنافسة مع غيرها، وهذا باتباع إجراءات مختلفة لتقييم أداء الموظفين من أجل انتهاج سياسات لتنمية و تطوير الموارد البشرية و تحسين الأداء، باعتبار أنّ التقييم الجيد لأداء الموظفين يساهم في تحديد الأساليب المناسبة لتفعيل الأداء و تدارك العجز فيه، و ذلك من خلال البرامج التدريبية و السياسات التحفيزية و كذا اعتماد الأساليب الحديثة التي من شأنها رفع مستوى أداء الموظفين مثل منح المناصب القيادية لأشخاص مؤهلين يمكنهم دعم الأفراد المشرفين عليهم، كما يمكن رفع مستوى هذا الأداء بتمكين الموظفين و إعطائهم سلطة على مناصبهم لزيادة الانتماء لديهم، و دعم الابداع و الابتكار و تحسين بيئة وظروف العمل لذلك على المؤسسة السعي للقيام بكل ما يلزم من أجل ضمان ولائهم و الوصول و بالتالي الوصول بالأداء إلى ذروته بشكل يسمح بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الموارد البشرية التي تحوز عليها.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني:

نظرا للمكانة البالغة الأهمية التي تحتلها البنوك في اقتصاديات مختلف الدول و دورها في دعم الاستثمار فقد أصبحت البنوك حجر الأساس لمختلف المشاريع، إلا أن هناك العديد من المخاطر التي من شأنها إعاقة أداء العمليات و النشاطات اليومية للبنك مما يؤثر سلبا على مختلف الجهات المرتبطة بأنشطتها بنشاط هذا الأخير، و عليه فإن إدارة المخاطر باختلاف أنواعها في البنوك تعتبر عملية أساسية و مهمة جدا من أجل ضمان استمرارية نشاط البنك و القدرة على المنافسة، و تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تواجه البنك و تعيق تقدمه من خلال ما قد تسببه من خسائر نتيجة لارتباطها الوثيق بمختلف العمليات التي يقوم بها البنك، و كذلك نتيجة التطور التكنولوجي و فك القيود على الممارسات البنكية، و هو ما يفرض على البنك الإحاطة التامة بهذه المخاطر من أجل إدارتها بالشكل الذي يمكنه من السيطرة على تبعاتها.

و تعتبر الموارد البشرية من أبرز العوامل التي يمكن أن تستعين بها إدارة البنك لإدارة المخاطر، حيث أصبح هذا النوع من الموارد ميزة تنافسية إذا ما تم استغلالها بالشكل الأمثل. كما أنها تمثل عامل مزدوج فهي سبب للمخاطر و مدير للمخاطر في نفس الوقت. أي أنها عنصر أساسي في أداء المهام و القيام بالعمليات اليومية و كذا في إدارة المخاطر البنكية من ناحية، و جزء مهم و رئيسي من مسببات المخاطر التشغيلية في الكثير من الأحوال من ناحية أخرى، وهو ما سنتطرق له في هذا الفصل بعنوان **مدخل إلى المخاطر التشغيلية و الموارد البشرية في البنوك التجارية**. حيث سنقوم بعرض مفهوم المخاطر التشغيلية، أسبابها، أنواعها و خطوات إدارتها، و المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، كيفية إدارتها، و أهم المبادئ الواردة لإدارة المخاطر التشغيلية، و كيفية قياس المخصصات المالية لها.

من خلال التطرق للمبشرين التاليين:

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية في البنوك.

المبحث الثاني : إدارة مخاطر الموارد البشرية و المخاطر التشغيلية في البنوك.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المخاطر التشغيلية.

من أهم المخاطر التي تواجه المصارف وتناولتها مقررات لجنة بازل الأولى والثانية شملت مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل. فقد هدفت مقررات بازل إلى تطوير طرق قياس وإدارة المخاطر المصرفية وذلك من خلال اتساق أكبر بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها المصرف ووجوب توفر المعلومات الكافية في الوقت المناسب للمتعاملين مع المصرف، إذ أنهم يشاركونه المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.

المطلب الأول : مفهوم المخاطر التشغيلية و أسباب ظهورها.

يعد عنصر المخاطر عنصراً لأي نشاط في أي مجال كان، كما أنه من العقبات التي تعيق التقدم في الأعمال. لذلك من أجل السيطرة على أي مشكل يجب التعرف عليه و تحديده بشكل دقيق و فيما يلي سنقوم بتعريف للمخاطر التشغيلية و أسباب ظهورها.

أولاً: مفهوم المخاطر التشغيلية.

حتى تتم إدارة أي مخاطر ينبغي أن يكون معلوماً مفهوماً، و الخطوة الأولى التي تتبع في وضع استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية تكون من خلال التعريف و بدقة متناهية لمخاطر هذه المخاطر. وقد قدمت عدة تعاريف للمخاطر التشغيلية:

بالنسبة للتعريف الصادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية ضمن اتفاق بازل 2 فقد عرفها على أنها "مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".

ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة والمخاطر التنظيمية، ولا يعتبر الاحتفاظ برأس المال لمواجهة الخسائر الناشئة عن المخاطر التشغيلية خياراً في إطار بازل 2 بل هو جزء جوهري فيه.¹

¹ -Marco micocci ,Advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, ABI-Dipo 26/27 June2012 , Roma , p.10.

كما تمّ تعريفها بأنها "هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية. و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة"¹.

تتعلق المخاطر التشغيلية بالمشاكل المحتملة المرتبطة بالعمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو فشل الأنظمة غير الكافية أو الأحداث الخارجية، و تشمل المخاطر القانونية كالإجراءات الغير ملائمة. كما قد تحدث نتيجة ممارسة العمليات العادية اليومية مثل: عطل في معالجة المعاملات، الغش، أمن البيانات، و الخروقات الأمنية، نظم المعلومات...، أو بسبب حدث غير متوقع كالكوارث الطبيعية، الدعاوى القضائية، فقدان أشخاص يؤدون أدوار رئيسية في العمل.²

كما تعرّف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر قد تحدث أثناء القيام بالوظائف و الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، بما في ذلك على سبيل المثال: مخاطر المعلومات، مخاطر الموظفين، مخاطر الاحتيال، المخاطر القانونية، المخاطر المادية أو البيئية،... إلخ.

و في العديد من الحالات، يتم التعامل مع مخاطر الائتمان والسوق من خلال الإدارة المالية للشركة، في حين تكون إدارة المخاطر التشغيلية منسقة بشكل مركزي في مختلف الوحدات التشغيلية على سبيل المثال: يهتم قسم تقنية المعلومات بمخاطر المعلومات، فإن قسم الموارد البشرية يعتني بمخاطر الموظفين،... إلخ.³

كما تعرف المخاطر التشغيلية بأنها تلك التي تكون نتيجة الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث. و هي مخاطر ناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية. فالعوامل الداخلية تعود لعدم كفاية التجهيزات أو الأفراد أو التقنية. فبينما تكون المخاطر البشرية بسبب عدم الأهلية أو فساد الدم، فإنّ المخاطر الفنية قد تكون ناتجة عن الأعطال التي تطال الأجهزة.⁴

¹ - إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، مارس 2006، ص 41.

² - KPMG, Document de recherche sur le risque opérationnel, institut canadien des actuaires, Novembre 2014, p13, <https://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2014/214118f.pdf>

³ - Madhuri Vyas, Sachin Singh, Risk Management in Banking Sector, BVIMR Management Edge, Vol. 4, No. 1, 2010, p 17.

⁴ - طارق الله خان، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2003، ص 32.

و من مختلف التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أنّ المخاطر التشغيلية هي خطر يمكن أن تتكبد المؤسسة بسببه خسائر نتيجة لمخاطر مالية و غير مالية و غير متوقعة نتيجة الخلل في نظم المعلومات أو فشل العمليات الداخلية المختلفة أو متعلقة بالموظفين و الأحداث الخارجية و بالتالي فأسباب المخاطر التشغيلية متعددة و تحدث على مستويات عديدة فقد تكون داخلية أو خارجية أو استراتيجية .

بينما يقصد بالخطر العمليتي خطر الخسارة الناجمة عن نقائص أو اختلالات متعلقة بالإجراءات و المستخدمين و الأنظمة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية أو متعلقة بأحداث خارجية و يستثنى هذا التعريف الخطر الاستراتيجي و خطر السمعة بينما يشمل الخطر القانوني.¹

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين مخاطر العمليات (Operations Risk) والمخاطر التشغيلية (Operational Risk)، حيث أن مخاطر العمليات هي التكاليف التي يتحملها المصرف نتيجة الأخطاء في تنفيذ العمليات كالفشل في الوفاء بالالتزامات القانونية و التحصيل² .

أمّا المخاطر التشغيلية مفهومها أشمل وأعم حيث أنها لا تهتم بمخطر العمليات و التركيز على المحيط الداخلي بل احتمالية تعرض البنك لحدوث أية مخاطر غير متوقعة أخرى.

ثانيا: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية.

كنتيجة لعمولة الخدمات المالية فإن لنشاطات المصرفية تتجه نحو المزيد من التنوع والتعقيد مما أدى إلى زيادة درجة وأنواع المخاطر التي تواجه البنوك، ونتيجة لهذا التطور المصرفي والأزمات التي حدثت تأكد ظهور مخاطر ذات أهمية إلى جانب مخاطر الائتمان ومخاطر السوق، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي :

¹ - المادة 20 نظام رقم 01-14 مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، بنك الجزائر <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reg2014arabe.pdf>

² - محمد حسين علي الصوّاف، أثر الرقابة و التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، بحث في المعهد التقني 2010، الموصل، 2011، ص 7.

- ✓ إذا لم يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، فمن الممكن أن يحول ذلك مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى مخاطر أعطال في نظام الكمبيوتر وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي ؛
- ✓ ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماماً(على سبيل المثال، عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر) ؛
- ✓ عمليات الاندماج الكبرى و إعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار¹ ؛
- ✓ الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي (Back-up Systems) ؛
- ✓ قد تعتمد بعض المصارف أو المؤسسات المالية على وسائل لتقليل حدة المخاطر من خلال الضمانات والمشتقات المالية أو ترتيبات المقاصة المتعددة الأطراف (Securitization) أو تحويل الموجودات إلى سندات، وذلك لغرض الحد من التعرض لمخاطر السوق أو لمخاطر الائتمان، غير أن هذه الوسائل قد ينتج عنها أشكال أخرى من المخاطر.²

وما سبق ذكره يتجلى لنا أنّ المخاطر التشغيلية لها جملة من الأسباب فقد تكون نتيجة للنشاطات اليومية المصرفية أو فشل الأنظمة الرقابية أو عدم نجاعة الأنظمة التقنية أحياناً أخرى .

المطلب الثاني: أنواع المخاطر التشغيلية و خطوات إدارتها.

نتيجة للتطور السريع في مختلف المجالات لا سيما في القطاع البنكي، أدى ذلك إلى تزايد عنصر المخاطر و فيما يلي سنتعرف على المخاطر التشغيلية بمختلف أنواعها، التي تتسبب في حدوث خسائر محتملة تضر بأهداف البنك. كما سيتم التطرق إلى خطوات إدارة هذه المخاطر.

أولاً: أنواع المخاطر التشغيلية.

¹ - اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، ابوظبي ، 2004، ص 7.

² - المرجع السابق، ص 7 - 8 .

حسب اتفاقية بازل 2 وفقا لتعريفها للمخاطر التشغيلية تم تقسيم هذه المخاطر إلى 4 مجموعات فرعية كما يلي:

1- مخاطر نظم المعلومات: و تكون ذات صلة باختلال تكنولوجيا المعلومات حيث تستخدم أنظمة تقنية المعلومات لزيادة الكفاءة وتبسيط العمل وتحسين معالجة وتدقيق البيانات. في بعض الأحيان تفشل هذه الأنظمة وتؤدي في العادة إلى خسائر عالية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسة.¹

و هي المخاطر الناجمة عن فشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل اللازمة لأداء المعاملات المعتادة و ممارسة النشاط أو فشل في البرمجيات، و غيرها من التكنولوجيا مثل الشبكات أو الاتصالات السلكية واللاسلكية، وكذلك الانتهاكات الأمنية في تكنولوجيا المعلومات.

2- مخاطر العمليات : المخاطر الناشئة عن نقاط الضعف في العمليات مثل التسوية والدفع ، و عدم الامتثال للسياسات الداخلية أو التنظيم الخارجي أو الفشل في المنتجات أو التعامل مع العملاء.

3- مخاطر الموظفين : وتنشأ هذه المخاطر نتيجة الموارد البشرية سواء كانوا موظفين أو مسؤولين كبار (شروط الكفاءة و الأهلية ، توفر الأخلاق،...)، وقد تكون ذات صلة بالغيابات، الاحتيال الداخلي و كذا عدم القدرة على تولي المناصب الرئيسية. فهي المخاطر الناشئة عن فشل الموظفين أو أصحاب العمل أو تضارب المصالح أو أي سلوك احتيالي داخلي.²

الخسائر الناجمة عن أفعال تهدف إلى الاحتيال أو إساءة استخدام الممتلكات أو التحايل على اللوائح أو القانون أو سياسة الشركة، والتي تشمل طرفاً داخلياً واحداً على الأقل.

4- مخاطر الأحداث الخارجية: الخسائر الناجمة عن أفعال تهدف إلى الاحتيال أو الخداع في الممتلكات أو التحايل على القانون من قبل طرف ثالث. مثال على ذلك سرقة بطاقة الائتمان والاستخدام اللاحق. قد يتم ارتكاب غش خارجي بالتواطؤ مع موظفي الشركة، وبالتالي في بعض الحالات قد يتعايش الاحتيال الداخلي والخارجي. في أغلب الأحيان فإن الاحتيال ينطوي على إجراءات تنفذ بشكل مستقل

¹ - Erika De Jongh, Dawie De Jongh And Riaan De Jongh ,A Review Of Operational Risk In Banks And Its Role In The Financial Crisis, Sajems Ns 16 (2013) No 4, Pp 367,368

² - Hans-Ulrich Doerig, Vice Chairman , Operational Risks In Financial Services An Old Challenge In A New Environment, Credit Suisse Group, 2001, P20, 21

من قبل طرف ثالث من خارج المؤسسة ولكن أنظمة كشف الاحتيال استخدمت بشكل كبير في تخفيف من هذه المخاطر.¹

فهي الحسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وحسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل. وتشمل: الاحتيال الخارجي (كالسرقة والسطو المسلح، تزييف العملات والتزوير، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب، سرقة البيانات، الاحتيال عبر بطاقات الائتمان، الاحتيال عبر شبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز) والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات... إلخ).²

ثانياً: خطوات إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك.

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية :

✓ تحديد و تقييم المخاطر؛

✓ العلاج المخاطر؛

✓ مراقبة المخاطر.

1- تحديد وتقييم المخاطر: Risk Identification and Assessment

من أجل إدارة أفضل للمخاطر لا بد من تحديدها، فكل منتج من المنتجات أو الخدمات التي يقدمها البنك تنطوي على عدة مخاطر، حيث ينبغي تحديد مختلف المخاطر المتعلقة بكل عملية على حدى و على المستوى الكلي للنشاط، كما يجب أن تكون هذه العملية مستمرة و متواصلة.³

وخلال مرحلة التحديد و التقييم على البنك النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر متعلق بالمؤسسة و أنشطتها على سبيل المثال :

¹ - Erika De Jongh, Dawie De Jongh And Riaan De Jongh ,op, cit ; P367 .

² - نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، جامعة بيرزيت فلسطين ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد في الفترة من 4-5/07/2007 ، ص 15.

³ - ابراهيم الكراسنة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- ✓ أنواع العملاء، النشاطات، و المنتجات؛
- ✓ تصميم تطبيق وفعالية النظم و العمليات؛
- ✓ ثقافة المخاطر و تحمل المخاطر في الشركة؛
- ✓ سياسة الأفراد والتنمية و بيئة المؤسسة.¹

حيث أثبتت هذه الأدوات أنّها مفيدة بشكل خاص للأعمال التالية: التقييم الذاتي (جرد الخطر)، قاعدة بيانات الخسارة، تحليل العمليات التجارية، تحليل السيناريو، مؤشرات المخاطر.

أ- التقييم الذاتي (جرد الخطر): Self-Assessment (Risk Inventory)

حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي للمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق لمزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة:

- ✓ توجيه المخاطر؛
- ✓ توجيه المراقبة؛
- ✓ توجيه العمليات؛
- ✓ توجيه الأهداف .

ب- قاعدة بيانات الخسائر: Loss Database

و هي بدورها تنقسم إلى قاعدة بيانات داخلية و خارجية و نفضلها فيما يلي:²

✓ قواعد بيانات الخسائر الداخلية: تعد بيانات الخسائر الداخلية المكوّن الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الاعتماد عليه لقياس المخاطر التشغيلية. و لأغراض احتساب متطلبات رأس المال يتعيّن على البنوك تعريف الحد الأدنى للخسائر التي يجب الإقرار عنها و تضمينها في قاعدة بياناتها، مع الأخذ في الاعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية، و يجب أن تتضمن الحد الأدنى للفئات المختارة بيانات الخسائر المادية دون تأثير

¹ - Gunther Thonabauer , Barbara Nossling, Otto-Wanger-Platz , Guidelines On Operational Risk Management, Oenb, FMA, Vienna, 2006 ,P.24

² - البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة و الإشراف، وحدة تطبيق مقررات بازل 2، ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقاومة مخاطر التشغيل، جوان، 2009، ص14.

على دقة وفعالية التوزيعات و مقاييس المخاطر التشغيلية، ويتعيّن على البنك توظيف تقنيات مناسبة للتغلب على عدم اكتمال بيانات الخسائر لبعض الفئات، و الجدير بالذكر أنّ الحد الأدنى المناسب للخسارة التي يجب الإقرار عنها قد تختلف من بنك لآخر و قد يختلف داخل نفس البنك فيما بين الأنشطة أو تبعاً لنوع الحدث نفسه.¹

✓ **قواعد بيانات الخسارة الخارجية:** تقوم البنوك بالاستعانة بمصادر خارجية للبيانات لاستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، و بصفة عامة فإنّ استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماماً لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية، بالإضافة إلى أنّ هذه العملية تساعد على زيادة إدراك مدى التعرض للمخاطر التشغيلية عن طريق وضع المعايير و تحسين نوعية و مصداقية السيناريوهات، و يكمن التحدي الرئيسي في هذا الشأن في القدرة على تحليل البيانات الخارجية و إيجاد الأساليب المناسبة لاستخدامها.

ج- تحليل العمليات التجارية: Business Process Analysis

في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات و المخاطر و التحكم في تحليل المخاطر. و قد يكون لها أيضاً غرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات و تحديد المخاطر للعمليات التجارية.

بالإضافة إلى ذلك هناك علاقة وثيقة بين تحليل العمليات التجارية و التقييمات الذاتية و على أساس التقييم الذاتي ينبغي أن يكون من الممكن تخصيص دلالة انحراف المخاطر و الضوابط التي تم تحديدها للعمليات التجارية. ونتيجة لذلك ينبغي أن يتم مسبقاً تحليل العمليات التجارية قبل التقييم الذاتي.

في تحليل العمليات التجارية يتم تعيين العمليات و خطوات العملية للمنتجات و يتم فحص سلاسل العملية للعناصر الحساسة للخطر. و بالنسبة لبعض العناصر تكون سيناريوهات الخسارة معرّفة و تشكّل

¹ - المرجع السابق، ص 14.

السيناريوهات عنصرا إلزاميا مطلوب للموافقة على أسلوب القياس المتقدم (AMA) بالإضافة إلى المدخلات المركزية لسيناريو يستند على (AMA).¹

من خلال توثيق العمليات و تحديد الوحدات التنظيمية المعنية بها يمكن أن تتم العمليات بشفافية و تحسن فيما يتعلق بالفعالية و الكفاءة. إنَّ تحليل العمليات التجارية إجراء يتطلّب جهودا كبيرة و لا بد من الحفاظ عليه على أساس مستمرّ و يجب مراجعتها بشكل منتظم .

د-تحليل السيناريو : Scenario Analysis

يجب على البنك الاستعانة بمختصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية و ذلك لتقييم مدى تعرض البنك لأحداث ذات الخطورة العالية ، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة و كذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة ، وعلى سبيل المثال يمكن أن تكون تقييمات أولئك المتخصصين في صورة مقاييس أو معايير للتوزيع الإحصائي للخسائر المحتملة .

و بالإضافة إلى ذلك يتم استخدام تحليل السيناريوهات في تقييم أثر الانحراف عن الافتراضات الموضوعية في إطار قياس المخاطر التشغيلية في البنك ، وعلى وجه الخصوص تقييم الخسائر المحتملة الموضوعية في الوقائع المتعددة و المتزامنة لخسائر العمليات ، ويتطلب الأمر بمرور الوقت التأكد من صحة العمليات وكذا إعادة تقييمها عن طريق مقارنتها بالممارسات الداخلية الفعلية لضمان ملائمتها.

وفي سياق إدارة المخاطر التشغيلية فإن إجراء تحليل السيناريو أهداف كمية و أخرى نوعية :

✓ الجوانب الكمية : تكامل قواعد البيانات المستخدمة لحساب رأس مال المخاطر / أساس لتنفيذ اختبارات الضغط.

✓ الجوانب النوعية : الكشف المبكر عن المخاطر /تحديد نقاط ضعف البنك /أفكار لعملية التحسين.²

هـ- مؤشرات المخاطر **Key Risk Indicators (KRIs)** : توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية

معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في

¹ -Gunther thonabauer, Barbara nosling ,op.cit.,p. 27- 30

² - البنك المركزي المصري ،قطاع الرقابة و الإشراف، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

وقت مبكر لاتخاذ التدابير المناسبة و ويمكن تعريف عتبات المحفزات لمؤشرات المخاطر الرئيسية و التي تسمح للبيانات أن تكون في اتجاه يسمح لها بأن تكون بمثابة مؤشرات في نظم الإنذار المبكر.¹

بالإضافة إلى مؤشرات الخطر هناك بعض المؤشرات ذات الصلة نذكرها ك لآتي :

- مؤشرات التحكم الرئيسية (KCI) key control indicators ؛
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) key performance indicators ؛
- مؤشرات الإدارة الرئيسية (KMI) key management indicators .

ومع ذلك فإنّ تطبيق مؤشرات الخطر الرئيسية ينطوي على العديد من الصعوبات على سبيل المثال فيما يتعلق بالتصنيف و بالتالي المقارنة المسبقة و المتكررة ضمن شركة واحدة و العديد من الشركات².

2- علاج المخاطر: Risk Treatment

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية:

- أ- **نقل المخاطر** : و هي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، و عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود، وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.
- ب- **تجنب المخاطر**: و تعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، و مثال على ذلك عدم شراء ملكية ما أو الدخول في عمل ما لتجنب تحمل المسؤولية القانونية. إن التجنب يبدو حلا لجميع المخاطر و لكنه في الوقت ذاته قد يؤدي إلى الحرمان من الفوائد و الأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من النشاط الذي تم تجنبه.³

¹ - Operational Risk Management (ORM) Framework in Banks and Financial Institutions , http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm. 12/10/2017; 17:33.

² - Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit.,p33

³ - عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2008، ص7.

ج- **تقليل المخاطر:** طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة. ومثال على ذلك شركات تطوير البرمجيات التي تتبع منهجيات للتقليل من المخاطر وذلك عن طريق تطوير البرامج بشكل تدريجي.

د- **قبول (احتجاز) المخاطر :** وتعني قبول الخسائر عند حدوثها. إن هذه الطريقة تعتبر استراتيجية مقبولة في حالة المخاطر الصغيرة، والتي تكون فيها تكلفة التأمين ضد الخطر على مدى الزمن أكبر من إجمالي الخسائر. كل المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو نقلها يجب القبول بها. و تعد الحرب أفضل مثال على ذلك حيث لا يمكن التأمين على الممتلكات ضد الحرب.¹

3- مراقبة المخاطر: Risk Control

إنّ رصد دورة المخاطر بكاملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف و تحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية و تنقذ من جميع العاملين في إطار مهامهم. ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.

ومن مجموع الأحكام في الرقابة المصرفية فإنّ وحدة المراجعة الداخلية، هيئة الرقابة وكذلك المدققين والمحاسبين القانونيين تشكل الضمانات الأساسية ضد قبول المخاطر التي تهدد المؤسسة.²

ترتبط إدارة المخاطر التشغيلية ارتباطاً وثيقاً بمبادئ إدارة المخاطر على المستوى العام، و من أجل إدارة سليمة ينبغي اتباع الخطوات الهامة التالية لإدارة المخاطر التشغيلية:

- ✓ تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى أنواع المخاطر تشغيلية التي يجب أن تدار ؛
- ✓ تحليل المخاطر من خلال تحديد كل منها ووصفه وتقديره وتقييمه ؛
- ✓ تقييم احتمالية وتأثير وقوع الأحداث ؛
- ✓ استكشاف السبل التي يمكن بها تقليل احتمالية وقوع الحدث وكيفية الحد من التأثير (استراتيجيات التخفيف من المخاطر) ؛
- ✓ إنشاء حدود المخاطر والتفاوتات والضوابط لضمان إدارة أحداث المخاطر التشغيلية و ضبطها ومراقبتها ؛

¹ - كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لإدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل 2007 ،ص 7.

² - Gunther thonabauer, Barbara nossling ,op.cit, p 30- 33.

✓ التأكد من وجود عمليات الإدارة (مثل التقارير، عمليات التحقق من صحة النموذج والإجراءات).
يمكن أن تؤدي أي حروقات أو فجوات أو عدم كفاءة في عملية إدارة مخاطر المؤسسات إلى خسائر تشغيلية أكبر من المتوقع.¹

المطلب الثالث : أهم مخاطر الموارد البشرية في البنك.

كما سبق التعريف بالمخاطر التشغيلية بأنها مخاطر تحمل خسائر تنتج عن عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية.

فالمراد البشرية ترتبط بشكل مباشر بالمخاطر التشغيلية بسبب قضايا الغش و الاحتيال و إدارة الموظفين، كما يمكن أن يكون الارتباط غير مباشر بسبب الأخطاء البشرية من عدم احترام الاجراءات أو ضعف إدخال البيانات في نظم المعلومات.

وسيتم التفصيل لخمسة مخاطر بشرية: المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر فقدان الموارد البشرية النوعية، ومخاطر الخطأ البشري، ومخاطر الاختلاس ومخاطر الصراع.

أولاً: خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية.

أظهرت نظرية المهارات الاستراتيجية أن الميزة التنافسية للشركة تحددها جودة توليفة الموارد. ومن هذا المنظور فإن بعض الموارد البشرية هي موارد استراتيجية يمكن أن يؤدي فقدانها إلى تهديد القدرة التنافسية للمؤسسة. كما تعتبر إدارة هذه المخاطر الاستراتيجية قضية مركزية بالنسبة للمؤسسات التي تقوم أعمالها الأساسية على رأس المال البشري، والبنوك الاستثمارية توضح هذا الوضع. ويستند نموذجها الاقتصادي بشكل رئيسي على الموارد البشرية المؤهلة للغاية و ذات الأجور العالية. حيث أن خسارة هذه الموارد البشرية التي يمكن أن تستقبل للعمل مع المنافسين يشكّل مخاطرة كبيرة

¹ - Erika De Jongh, Dawie De Jongh And Riaan De Jongh -Op, Cit, 369 .

للمؤسسات. والخطر الاستراتيجي أكبر عندما يتعلق الأمر بالمعارف الضمنية والمهارات. وفشل المؤسسات المالية في الاحتفاظ بمواردها البشرية الاستراتيجية هو دليل على نقص في القدرة التنافسية.¹

ثانيا: مخاطر فقدان الموارد البشرية النوعية.

حيث أن فقدان موظفين ذوي خبرة نادرة يعرض المؤسسة إلى خطر الاستمرار، و ذلك لأنه يستحيل تعويض موظف بنفس الخبرة و المهارة بأي طريقة لا من خلال التوظيف أو حتى التدريب، و مثالا على ذلك نذكر:

- ✓ فقدان خبير إعلام آلي قام بتطوير برنامج خاص بنشاط رئيسي في المؤسسة ؛
- ✓ فقدان محلل مالي قام بخبرة محاسبية حول تقييم المخاطر في المؤسسة ؛
- ✓ تقاعد موظف ذو خبرة كبيرة في مجال معين لا تعوض.²

ثالثا: مخاطر الخطأ البشري.

تحدد لجنة بازل المخاطر التشغيلية بأنها تلك المتعلقة بتنفيذ الصفقات وعمليات التسليم والعمليات المصرفية . كما يوجد احتمالات كثيرة للأخطاء. و تدرج في هذه الفئة حالات متنوعة مثل: أخطاء تسجيل البيانات، وأخطاء الوصول إلى حسابات العملاء، والأخطاء المتزايدة في أنشطة التمويل وسوء إدارة ضمانات الملفات. فالأعطال المرتبطة بعمليات الأنشطة الائتمانية(دراسة الملفات، التنفيذ، ورصد المخاطر والاسترداد) من المحتمل أن يؤدي إلى تفاقم مستوى المخاطر الداخلية للمحافظ.

كما إن عدم الالتزام بالإجراءات الرسمية على العمليات التجارية هو مخاطرة تشغيلية تزيد من أنواع المخاطر الأخرى. على سبيل المثال، مجلس البنك الذي لا يلتزم بإجراءات الضمانات التي يتم تقديمها عند منح الائتمان مخاطر كبيرة في حالة إفلاس العميل. في هذه الحالة، مخاطر التشغيل تزيد من مخاطر الائتمان.³

¹ - FERRARY, Michel. Les Ressources Humaines A Risque Dans Le Secteur Bancaire : Une Application De La Gestion Des Risques Opérationnels. In: Gestion 2000, 2009, N° 2, P. 85-102. <https://Archive-Ouverte.Unige.Ch/Unige:41643, No., Pp.87-88>

² - بلوناس عبدالله، كزغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كفاءات إدارتها، مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، العدد 3، رقم2، 2013، ص 19.

³ -Michel Ferrary,op.cit ,p93.

رابعاً: مخاطر الاختلاس.

والاختلاسات النقدية هي الأكثر شيوعاً بين الموظفين، و تتعرض البنوك لخسائر نتيجة الاختلاس من الأموال المودعة بها أو الشيكات السياحية من الفروع و أجهزة الصرف الآلي. وتكون استعادة تلك الخسائر أمراً صعباً و معقداً و أحياناً مستحيلًا.¹

فعملية الاحتيال الداخلي من طرف الموارد البشرية داخل البنك لا تسبب خطراً مالياً فقط بل يمكن أن تساهم في تشويه سمعة البنك مما قد يؤثر على مكانته في سوق المنافسة و تدهور صورته الذهنية وذلك في حالة قيام الموظفين بـ:

✓ تقديم معلومات غير دقيقة حول وضع معين؛

✓ السرقة و العمل لحسابهم الخاص من خلال التلاعب بالوثائق المحاسبية و التزوير.²

خامساً: مخاطر الصراع (النزاع).

كل المؤسسات التي توظف الأفراد بغض النظر عن حجمها و نشاطها تشهد صراعات شخصية و تنظيمية. ينتج هذا التعارض عن عدة متغيرات وظروف متقاطعة. ينشأ الصراع بين الأفراد بسبب أساليب الاتصال المختلفة والخلفيات الثقافية والآراء السياسية والدينية. ينشأ الصراع داخل المجموعات بسبب الخلافات بين المجموعات الفرعية، كما ينشأ الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة أو التنافس. و الصراع بمختلف أنواعه يؤثر على أداء المهام و النشاط العام.³

و يرتبط هذا الخطر بمدى قدرة الموظفين على التفاوض، حيث أن المهارة الاستراتيجية التي يملكها الفرد في المفاوضات ذات أهمية كبيرة لتحقيق أهدافهم الشخصية.

¹ - إضاءات مالية مصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، العدد 4، أبريل 2009، ص 4.

² - بلوناس عبدالله، كرعلي أسماء، المرجع السابق، ص 20.

³ - Rosefaith Wangari Edwin , Conflict Management Strategies Adopted By Commercial Banks In Kenya, Degree Of Master Of Business Administration, University Of Nairobi, 2013, P 3

و هناك أيضا مخاطر الصراع على المستوى الجماعي، يتم تحديد هذه القوة من خلال تنظيم العمل و وجود هوية جماعية. و القطاع البنكي جد حساس للتحركات الاجتماعية. حيث يقوم الموظفون باختيار الأوقات المرحجة لضمان الاستجابة لمطالبهم و التي تكون عادة متعلقة بزيادة الأجور و كوسيلة للضغط يمكن أن يقوم به:¹

✓ ترك العمل و إغراء العملاء المهمين بترك التعامل مع البنك ؛

✓ تشويه سمعة البنك بإشاعة نتيجة عدم رضا الموظف على وضع معين ؛

✓ التهديد بترك العمل في وقت حرج العمل مع جهة منافسة ؛

✓ الإضرابات النقابية التي تؤثر بشكل كبير على نشاط البنك.

بالإضافة إلى المخاطر السابقة الذكر التي يسببها المورد البشري بشكل عام نذكر فيما يلي جملة من المخاطر التقليدية التي يقع فيها مديري الموارد البشرية و التي من شأنها أن تسبب للبنك خسائر على المدى الطويل أو القصير و هي:²

✓ الامتثال للتشريع ؛

✓ فهم الاتجاهات في بيئة الأعمال ؛

✓ ثقافة الأفراد و المؤسسات ؛

✓ تنفيذ استراتيجية الأعمال ؛

✓ تنفيذ العمليات.

المبحث الثاني : إدارة مخاطر الموارد البشرية و المخاطر التشغيلية في البنك.

يرتبط نشاط البنك ارتباطا وثيقا بالمخاطر، و على هذا الأساس فإن القائمين على إدارة البنك يسعون دائما إلى التخفيف من الخسائر الناتجة عن مختلف هذه المخاطر و تجنبها قدر الإمكان لذلك أصبح إدارة المخاطر جزء مهم و أساسي في إدارة البنك و يهتم بكافة أنواع المخاطر دون استثناء و ذلك من خلال استغلال مختلف مواردها المالية و البشرية فالأولى لتوفير كل ما تحتاجه لغرض تفادي أو تغطية أي خسائر و الثانية لإدارة أفضل للمخاطر و تجنبها

¹ - Michel Ferrary,op.cit ,pp98-99.

² -Meyer, M., Roodt, G., & RobbinsM,(2011). Human resources risk management:Governing people risks for improved performance. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur ,Vol 9, No 1, Art. #366, 12 pages. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.366 p 7.

من خلال استغلال الكفاءات و الخبرات في مختلف المجالات. فالبنك ملزم بإعداد خطط و برامج خاصة بإدارة المخاطر وكذا الالتزام بمختلف القوانين و التشريعات التي من شأنها زيادة قدرته على إدارة المخاطر و تجنب الخسائر المحتملة.

المطلب الأول: إدارة مخاطر الموارد البشرية في البنك.

توفر إدارة مخاطر الموارد البشرية فرصًا فريدة لمديري الموارد البشرية والمدبرين والممارسين لدعم إدارة و حوكمة المخاطر، و وضع خطط مناسبة لمعالجة مخاطر الموارد البشرية، لذلك يجب على مديري الموارد البشرية اتباع ما يلي:

- ✓ إعادة تصميم خطة الموارد البشرية لتشمل إدارة مخاطر الموارد البشرية، و استيعاب مدى أهمية إدارة المخاطر و الحوكمة في مكان العمل ؛
- ✓ وجود موازنة بين سياسة الموارد البشرية و الاستراتيجية الكلية أمر ضروري لإدارة مخاطر الموارد البشرية بشكل فعال ؛
- ✓ اقرأ المزيد حول إدارة المخاطر للحصول على تأكيد من أن الموظفين الرئيسيين في مؤسستك لديهم التدريب والتعليم المناسبين لإدارة المخاطر. وهي تشمل مجلس الإدارة والمدبرين والموظفين الرئيسيين الآخرين الذين يؤثرون على إدارة المخاطر بشكل مباشر ؛
- ✓ تطوير المهارات في إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة. التواصل مع المدبرين التنفيذيين لاستكشاف الفرص حيث يمكن إنشاء ثقافة إدارة المخاطر في مؤسستك ورعايتها ؛
- ✓ الإدارة الممتازة للأفراد والمواهب هي أفضل حواجز ضد مخاطر الموارد البشرية. و ذلك من خلال إدخال استراتيجيات وأنظمة صارمة لإدارة المواهب وضمان تحمل المدراء المسؤولية الكاملة عن قيادة وإدارة الأفراد؛
- ✓ يجب على مسؤول الموارد البشرية إدارة الامتثال لجميع القوانين والقواعد و المعايير ذات الصلة بحقوق الموارد البشرية؛
- ✓ إدخال ضوابط قوية لمخاطر الموارد البشرية، وأنظمة المراقبة والاستجابة بشكل مناسب لأي مخاطر متعلقة بهذه الموارد باستخدام أنظمة الإنذار المبكر قبل أن تبدأ مخاطر الموارد البشرية في تهديد استمرارية المؤسسة.¹

¹ - Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, Ibid , pp 10 -11.

✓ القيام بتدقيق منتظم للموارد البشرية، مع التركيز على خطوط التقارير الواضحة، ودليل على الإجراءات التي اتخذتها لمعالجة مخاطر الموارد البشرية.

✓ ينبغي ربط تقييم أداء الموارد البشرية بإدارة المخاطر. يتم تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال الأفراد. يمكن أن يؤدي فشل الموارد البشرية إلى فشل أفضل استراتيجيات إدارة المخاطر المخطط لها. تعتمد إدارة المخاطر على الواجبات الواضحة المحددة في توصيفات المديرين الوظيفية وتفويض السلطة والسلطة لإدارة المخاطر وفقاً للمبادئ التوجيهية المشار إليها والمسؤولية على مستوى إجراءات إدارة المخاطر¹.

أولاً: إدارة خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية.

بما أن حياة موارد بشرية عالية الكفاءة يجعل في موضع تنافسي جيد فإن الاحتفاظ بها أمر مهم للمحافظة على مكانتها، و من أجل استبعاد مخاطر مغادرة الكفاءات الاستراتيجية و ضمان استمرارية نشاطها يتوجب على الجهات المسؤولة ما يلي:²

- ✓ تبني سياسة الأجور الجذابة، ولا سيما باللجوء إلى توزيع خيارات الأسهم؛
- ✓ وضع سياسات تعويضية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها؛
- ✓ إثبات القدرة على الابتكار في الأجور لإبقاء الأفراد ذوي المهارات الاستراتيجية.

ثانياً: إدارة خطر خسارة المهارات النوعية.

إدارة هذا النوع من المخاطر تتطلب تحديد من هم أصحاب المهارات في البنك، فكلما كانت المهارات كبيرة كان خطرها معتبر و لإدارته تقوم إدارة الموارد البشرية باتباع الآتي:

1- التأمين: يمكن لعملية تأمين على المهارات أن تغطي الخسائر الناتجة عن فقدان هذه المهارات، و كذا تكاليف تعويضها من حيث تدريب.³

2- خطة الخلافة: هذه الخطة تمكن مديري الموارد البشرية من التحوط من خطر اختفاء المهارات النوعية و ذلك من خلال وضع خطة تعاقب لجميع الموظفين ذوي المهارات النوعية. فبالإضافة إلى تغطية المخاطر التشغيلية فإن خطة التعاقب هي عامل تحفيز للموظفين. والمؤسسة التي تضع هذا النوع من الخطط تكون محمية بشكل أفضل،

¹ -Bernard L. Erven,The Role of Human Resource Management in Risk Management ,<https://articles.extension.org/pages/15506/11/11/2018.08:34>

² - Michel Ferrary,op.cit ,p89,90

³ - بلوناس عبدالله، كرعلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 26.

فمن خلال تحديد المهارات النوعية و أصحابها يتم تحديد سياسة التوظيف والتدريب، وذلك بهدف زيادة عدد أصحاب هذه المهارات، و بهذا يصبح إيجاد البديل في حالة أي فقد يتم بشكل أسهل أسرع، ويمكن التعبير عن هذه العملية بإدارة الامكانيات العالية للمديرين، و الإدارة الوظيفية للخبراء.

3- الإدارة التنبؤية للوظائف و المهارات: حيث تتعلق بالمهارات التي تفقدها المؤسسة نتيجة التقاعد، و من خلال التدريب و إدارة الوظائف يتم إعداد المهارات البديلة التي تخلف تلك المفقودة نتيجة التقاعد.¹

ثالثاً: إدارة خطر الخطأ البشري.

و يمكن الاعتماد على الخطوات التالية في سبيل إدارة هذا النوع من المخاطر كما هو موضح فيما يلي:

1- الإجراءات: حيث تقوم المؤسسة بإنشاء خرائط للمخاطر لتحديد أكثر العمليات التي تسبب الخطر بهدف تعزيز إدارته، و على هذا الأساس يجب توضيح مختلف العمليات الداخلية و الخارجية و تحديد أدوار و مسؤوليات المشاركين فيها بدقة و ذلك لتحديد الخطر بشكل أدق، و بما أن الكفاءات تؤثر على احتمال الخطأ فيجب تدريب الموظفين و تكليف موظفين الأكثر مهارة و خبرة بالعمليات الأساسية.

2- التقليل من الموارد البشرية: و ذلك من خلال حوسبة العمليات للتقليل من أخطاء الموارد البشرية، كما تكشف هذه العملية عن العديد من الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي.

رابعاً: إدارة خطر الاختلاس.

و تتم إدارة هذا النوع من الخطر من خلال:

1- العقود التحفيزية: و ذلك باعتبار أن نظام الحوافز المقدمة يؤثر على سلوك الفرد و بالتالي تقديم حوافز مغرية تمنعه من اللجوء إلى التصرفات الاحتياطية.

2- الإجراءات الرقابية: للحد من هذا النوع من المخاطر يجب تحديد إجراءات واضحة و رقابة صارمة حيّز التنفيذ، حيث يمكن لنظم المعلومات الحد منها بطريقتين:

الأولى التشغيل الآلي يجعل العمليات أكثر صعوبة للاختراق، و الثانية تحليل قواعد البيانات التي يمكن من خلاله التعرف على السلوكات المشبوهة و توجيه البعثات التفتيشية بشكل أكثر فاعلية.²

¹ -Michel Ferrary,op.cit ,p92,93

² - بلوناس عبدالله، كرجلي أسماء، المرجع السابق، ص ص 26-27.

خامساً: إدارة خطر الصراع.

يمكن للبنك أن يتخذ عدة إجراءات لإدارة هذا الخطر من بينها نجد ما يلي:

- 1- الاستعدادات التنظيمية والأنظمة والضوابط والسياسات والإجراءات المصممة لمنع تضارب المصالح الناشئة أو للتخفيف من مخاطر الضرر المرتبطة ؛
- 2- الإفصاح المتعمد لإبلاغ الأطراف المتضررة من الصراع والتأثيرات المحتملة عليهم ؛
- 3- تجنب الخدمة أو النشاط التي تؤدي إلى وقوع النزاعات إذا تعذر حل المشكلة بوسائل أخرى.¹

تشمل إدارة الصراع تنفيذ استراتيجيات معينة للقضاء على الجوانب السلبية للصراع ، وزيادة الجوانب الإيجابية وتعزيز الأداء في إطار منظم. فإن الغرض من إدارة الصراع هو تعليم مهارات حل النزاعات و زيادة الوعي والتواصل بشكل فعال داخل الفريق الواحد، حيث تساعد هذه المهارات الفرق في تحقيق نتيجة إيجابية من الصراع. إن ممارسة الاعتراف بالخلافات والتعامل معها بطريقة عقلانية وفعالة التي يتم تنفيذها في بيئة الأعمال عادة ما تتضمن التواصل الفعال، وقدرات حل المشكلات ومهارات التفاوض الجيدة لاستعادة التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق نتائج إيجابية.²

ولذلك فإن الاهتمام بإدارة الصراعات مهم لعدة أسباب:

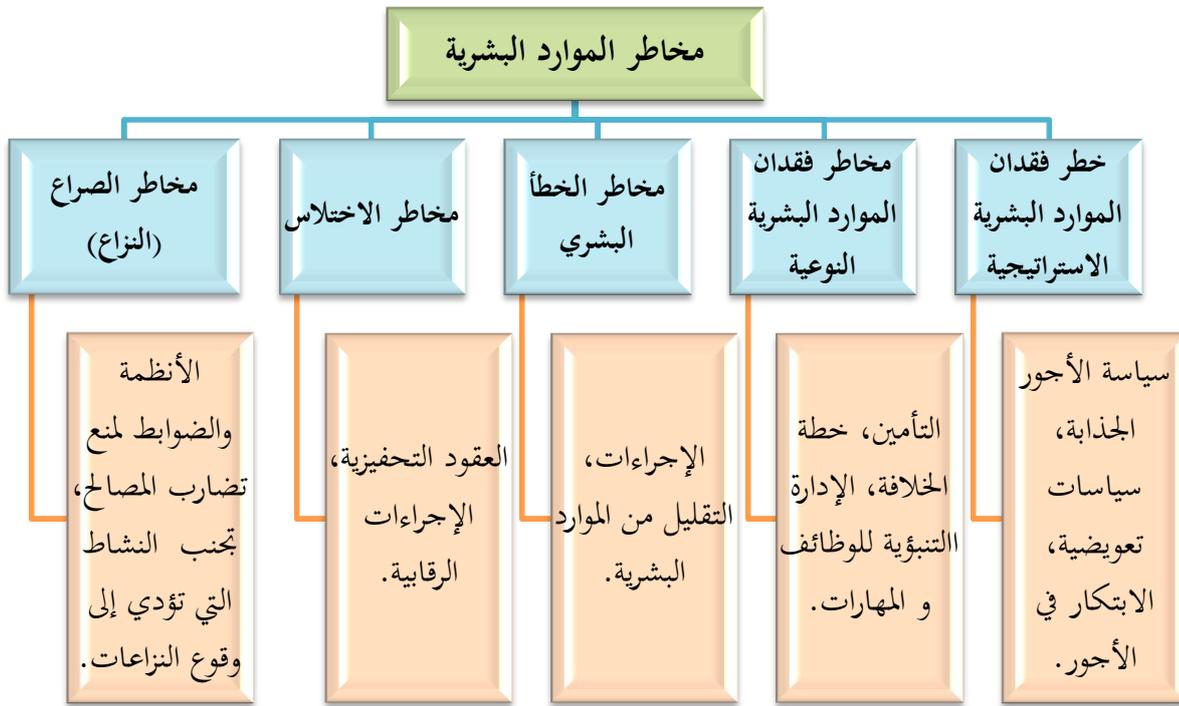
- ✓ للصراع غير المدار تبعات قانونية مكلفة حيث يلجأ الأفراد للقضاء كوسيلة لحل النزاعات ؛
 - ✓ المستوى العالي من الصراع السلبي يمكن أن يسبب استياء الموظف و بالتالي انخفاض الانتاجية ؛
 - ✓ إدارة الصراع بشكل جيد، يمكن أن يصبح عامل محفز للإبداع والابتكار بالإضافة إلى التعلم التنظيمي.
- يمكن أن تصبح ميزة استراتيجية عندما يشعر الموظفون أن التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات تؤدي إلى تحسينات دون الخوف من النزاع.³

¹ - Conflicts of Interest Policy DB Group, <https://www.db.com/company/en/conflicts-of-interest-policy.htm>, p5.14/11/2018,19:00.

² - Nafiza Islam, Nahida Sultana Rimi ,Conflict Management Technique in Private Commercial Banks of Bangladesh ,European Journal of Business and Management, Vol.9, No.29, 2017 ,p92.

³ -Rosefaith Wangari Edwin ,op cit, pp 2 -3.

الشكل رقم (01-02): يوضح مخاطر الموارد البشرية و طرق إدارتها.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق.

المطلب الثاني : مبادئ الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية.

قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار ورقة تتضمن عشرة مبادئ لإعانة البنوك و الجهات الرقابية لبناء أسس سليمة لإدارة المخاطر التشغيلية.

أولاً: ثقافة المخاطر التشغيلية.

أ- المبدأ الأول: يجب على مجلس الإدارة أخذ المبادرة في تأسيس ثقافة إدارة مخاطر قوية. حيث ينبغي أن ينشئ مجلس الإدارة والإدارة العليا ثقافة مؤسسية تسترشد بإدارة قوية للمخاطر وتدعم وتوفر معايير وحوافز مناسبة للسلوك المهني و المسؤول. و من هنا تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية ضمان وجود ثقافة قوية لإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنحاء المنظمة بأكملها¹.

¹ - رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص 46.

و لضمان تطبيق و نجاح المبدأ الأول يجب ما يلي:

- ✓ فالبنوك التي تتمتع بثقافة قوية لإدارة المخاطر والممارسات التجارية الأخلاقية تقل احتمالات تعرضها لأحداث مخاطر تشغيلية محتملة ، وهي في وضع أفضل للتعامل بفعالية مع تلك الأحداث، توفر إجراءات مجلس الإدارة والإدارة العليا والسياسات والعمليات والنظم الأساس لثقافة سليمة لإدارة المخاطر؛
- ✓ يجب على مجلس الإدارة وضع مدونة سلوك أو سياسة أخلاقية تحدد التوقعات الواضحة للنزاهة والقيم الأخلاقية من أعلى المعايير والتعرف على الممارسات المقبولة والنزاعات المحظورة وتضمن التوقعات والمسؤوليات الواضحة أن يفهم موظفو البنك أدوارهم ومسؤولياتهم عن المخاطر، و عن سلطتهم في التصرف. دعم الإدارة العليا القوي والمتسق لإدارة المخاطر والسلوك الأخلاقي يقوي قواعد السلوك والأخلاقيات، واستراتيجيات التعويض، وبرامج التدريب. ويجب أن تتماشى سياسات التعويض مع بيان البنك بشأن الرغبة في تحمل المخاطر، والتوجه الاستراتيجي طويل المدى، والأهداف المالية والسلامة العامة. كما يجب عليهم موازنة المخاطر والمكافآت بشكل مناسب ؛
- ✓ الإدارة العليا يجب أن تضمن أن هناك مستوى مناسب من التدريب على المخاطر التشغيلية متاح على جميع المستويات في جميع أنحاء المؤسسة. و يجب أن يعكس التدريب المقدم دور ومسؤوليات الأفراد المقصودين بالتدريب.¹

ثانياً: إطار إدارة المخاطر التشغيلية.

أ- المبدأ الثاني: يجب على البنوك تطوير وتنفيذ والحفاظ على إطار متكامل بشكل كامل في عمليات إدارة المخاطر الشاملة للبنك. ويعتمد إطار إدارة المخاطر التشغيلية الذي يختاره البنك على مجموعة من العوامل، بما في ذلك طبيعتها وحجمها ودرجة تعقيدها وملف بيانات المخاطر.²

و تحقيق هذا المبدأ يستوجب الآتي:

¹ - Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, Bank for International Settlements 2011, <https://www.bis.org/publ/bcbs183.pdf>, 04/08/1017,p 7

² - Basel Committee On Banking Supervision Review Of The Principles For The Sound Management Of Operational Risk, Bank For International Settlements 6 October 2014 , p8 , <https://Www.Bis.Org/Publ/Bcbs292.Pdf>.12/10/2018.

✓ الفرضية الأساسية للإدارة السليمة للمخاطر هي أنه لا بد أن يدرك مجلس الإدارة وإدارة البنك طبيعة وتعقيد المخاطر الكامنة في محفظة المنتجات والخدمات والأنشطة البنكية. فهذا مهم بشكل خاص للمخاطر التشغيلية، بالنظر إلى أن المخاطر التشغيلية متأصلة في جميع المنتجات التجارية والأنشطة والعمليات والنظم ؛

✓ أفضل وسيلة لفهم طبيعة وتعقيد المخاطر التشغيلية هو الحصول على عناصر متكاملة في عمليات إدارة المخاطر الشاملة للبنك. حيث ينبغي دمج الإطار بشكل مناسب في عمليات إدارة المخاطر عبر جميع مستويات المنظمة بما في ذلك على مستوى المجموعة ومستوى الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي إدراج نتائج تقييم المخاطر التشغيلية للبنك في العمليات الشاملة للاستراتيجية الإنمائية لأعمال البنكية ؛

✓ يجب أن يتم توثيق الإطار بشكل شامل وملائم في السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة ويجب أن تتضمن تعريفات لمخاطر التشغيل والخسارة التشغيلية. فالبنوك التي لا تصنف وتصنف المخاطر التشغيلية والخسارة الناتجة عنها بشكل كاف قد تقلل بشكل كبير من فعالية إطار إدارتها.

ينبغي أن تكون وثائق الإطار واضحة¹:

- تحديد هياكل الحوكمة المستخدمة لإدارة المخاطر التشغيلية، بما في ذلك خطوط الإبلاغ والمساءلة ؛
- وصف أدوات تقييم المخاطر وكيفية استخدامها ؛
- وصف المخاطر التشغيلية المقبولة في البنك و قابلية التحمل، وكذلك العتبات أو الحدود للمخاطر
- المتأصلة والمتبقية، واستراتيجيات وأدوات الحد من المخاطر المعتمدة ؛
- إنشاء تقارير المخاطر ونظم المعلومات الإدارية؛
- توفير تصنيف مشترك لشروط المخاطر التشغيلية لضمان اتساق تحديد المخاطر، وتقييم التعرض وأهداف إدارة المخاطر ؛
- توفير المراجعة المستقلة المناسبة وتقييم المخاطر التشغيلية ؛
- مراجعة السياسات كلما حدث تغير جوهري في بيان مخاطر التشغيل للبنك ، و تنقيحه حسب الاقتضاء.

¹- Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk ,2011, op cit , pp 7-8.

ثالثاً: الحوكمة.

1- مجلس الإدارة:

أ- المبدأ الثالث: على مجلس الإدارة إعداد و تطوير الإطار العام للعمل و مراجعته بشكل دوري. و يجب على مجلس الإدارة أن يشرف على الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات و العمليات و النظم بشكل فعال على جميع المستويات.¹

و لتطبيق هذا المبدأ يجب على مجلس الإدارة ما يلي:

✓ إنشاء ثقافة إدارية ودعم العمليات لفهم طبيعة ونطاق المخاطر التشغيلية الكامنة في استراتيجيات البنك وأنشطته، و تطوير شامل و فعال لبيئات مراقبة و الإشراف التي تكون مدججة كلياً أو مرتبطة بالإطار العام لإدارة المخاطر في البنك؛

✓ تزويد الإدارة العليا بإرشادات وتوجيهات واضحة فيما يتعلق بالمبادئ التي يقوم عليها إطار العمل والموافقة وإقرار السياسات المقابلة التي وضعتها الإدارة العليا؛

✓ مراجعة الإطار بانتظام للتأكد من أن البنك قام بتحديد إدارة المخاطر التشغيلية الناشئة عن تغيرات السوق الخارجية والعوامل البيئية الأخرى، فضلاً عن تلك المخاطر التشغيلية المرتبطة بالمنتجات الجديدة أو الأنشطة أو العمليات أو الأنظمة، بما في ذلك التغييرات في بيانات المخاطر؛

✓ التأكد من أن إطار عمل البنك خاضع لمراجعة مستقلة فعالة من قبل المدققين أو غيرهم من الأطراف المدربة تدريباً مناسباً.²

تشكل الضوابط الداخلية القوية جانباً حاسماً لإدارة المخاطر التشغيلية، وينبغي على مجلس الإدارة وضع خطوط واضحة لمسؤولية الإدارة والمساءلة من أجل تنفيذ بيئة رقابية قوية، يجب أن توفر بيئة الرقابة الملائمة الاستقلال / فصل الواجبات بين وظائف إدارة المخاطر التشغيلية و خطوط الأعمال ووظائف الدعم.

¹ - رندة محمد سعيد أبو شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 47

² - Ibid, p9.

ب-المبدأ الرابع: يجب على مجلس الإدارة إقرار و مراجعة القابلية للمخاطرة وبيان الاحتمالية للمخاطر التشغيلية التي توضح طبيعة و أنواع و مستويات هذه المخاطر وأن البنك مستعد لتحملها.¹ و من أجل تحقيق هذا المبدأ على مجلس الإدارة:

✓ يجب على مجلس الإدارة النظر في جميع المخاطر ذات الصلة ومستوى عدم قبول المخاطر لدى البنك وحالته المالية الحالية والتوجه الاستراتيجي للبنك. كما يجب أن تعكس الرغبة في المخاطرة مختلف المخاطر التشغيلية المقبولة داخل البنك والتأكد من ثباتها. يجب أن يوافق مجلس الإدارة على حدود مناسبة لمخاطر تشغيلية محددة؛ ✓ يجب على مجلس الإدارة أن يراجع بانتظام مدى ملاءمة حدود قابلية المخاطرة التشغيلية الشاملة، وفي هذه المراجعة يجب النظر في التغييرات في البيئة الخارجية، والزيادات المادية في حجم الأعمال أو النشاط، وجودة بيئة الرقابة، وفعالية إدارة المخاطر أو استراتيجيات التخفيف، تجربة الخسارة، حجم أو طبيعة وحدود المخالفات. يجب على مجلس الإدارة مراقبة التزام الإدارة في قابلية المخاطر وتوفير الكشف في الوقت المناسب عن المخالفات و الخروقات ومعالجتها.²

2- الإدارة العليا:

أ-المبدأ الخامس: ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتطوير هيكل إداري واضح وفعال وقوي مع وجود مسؤوليات واضحة المعالم وشفافة ومتسقة للحصول على موافقة مجلس الإدارة.

فالإدارة العليا مسؤولة عن التنفيذ والصيانة المستمرة في جميع سياسات البنك وعملياته وأنظمتها لإدارة المخاطر التشغيلية في جميع المنتجات والمواد والأنشطة والعمليات والأنظمة الخاصة بالبنك بما يتفق مع الرغبة و الحدود المسموح بها في المخاطرة.³

و لتطبيق هذا المبدأ نجد يجب ما يلي:

✓ الإدارة العليا مسؤولة عن إنشاء والحفاظ على آليات قوية للتحدي وعمليات فعالة لتسوية القضايا. وينبغي أن تتضمن هذه الأنظمة أنظمة للإبلاغ و التقرير عن المشكلات وعند الضرورة تصعيد المشكلات لضمان الحل.

¹ -Basel Committee On Banking Supervision Review Of The Principles For The Sound Management Of Operational Risk, 2014 , op cit ,p12.

² -Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, op cit, p9

³ - Basel Committee On Banking Supervision Review Of The Principles For The Sound Management Of Operational Risk, 2014, op cit, p13.

ويجب أن تكون البنوك قادرة على إثبات أن الخطوط الثلاثة من النهج الدفاعي تعمل بصورة مرضية وأن تشرح

كيفية قيام مجلس الإدارة والإدارة العليا بضمان تنفيذ هذا النهج وتشغيله بطريقة مناسبة ومقبولة ؛

✓ يجب أن تقوم الإدارة بتحويل إطار إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد من مجلس الإدارة إلى سياسات وإجراءات وخطوات محددة وممكنة التطبيق وتلاءم مع الأنشطة المختلفة بالبنك، والتحقق من سلامتها مع الأخذ بالاعتبار أن كل مستوى إداري مسؤول عن ملاءمة وكفاءة السياسات والإجراءات ومراقبتها كل في اختصاصه، وفي ذات الوقت يجب على الإدارة العليا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وآليات التقارير للحفاظ على المساءلة والتأكد من أن كافة الموارد متاحة لإدارة المخاطر التشغيلية بفعالية. ويجب أن تقوم الإدارة العليا بتقييم مدى ملاءمة العملية الرقابية بناء على مستوى المخاطر الموجودة في كل نشاط.

✓ يجب أن تتأكد الإدارة العليا للبنك من أن الكادر المسؤول عن إدارة المخاطر التشغيلية يتصل بفعالية مع الكادر الذي يتولى مسؤولية إدارة المخاطر الائتمانية ومخاطر السوق والمخاطر الأخرى، وكذلك الاتصال مع الجهات المسؤولة عن إدارة الخدمات الخارجية مثل عقود التأمين واتفاقيات الإسناد الخارجي. ذلك لأن الفشل في إدارة هذه الاتصالات يخلق فجوات واسعة في نظام إدارة المخاطر ككل في البنك.¹

✓ يجب أن تضمن الإدارة العليا أن يتم تنفيذ الأنشطة المصرفية من قبل الموظفين مع الخبرة اللازمة، والقدرات التقنية والوصول إلى الموارد، كما ينبغي أن يكون للموظفين المسؤولين عن مراقبة وفرض الامتثال لسياسة مخاطر البنك سلطة مستقلة عن الوحدات التي تشرف عليها.

✓ ينبغي أن يكون هيكل الحوكمة في البنك متناسبا مع طبيعة، حجم، وتعقيد المخاطر المتعلقة بأنشطتها. عند تصميم هيكل حوكمة للمخاطر التشغيلية.²

رابعا: بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

1- تحديد وتقييم المخاطر

أ- المبدأ السادس: ينبغي على الإدارة العليا ضمان تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية المتأصلة في جميع المنتجات والأنشطة والعمليات والنظم للتأكد من أن المخاطر والحوافز الكامنة مفهومة بشكل جيد.³

¹ - مصطفى صالح أبو صلاح، المخاطر التشغيلية بحسب متطلبات بازل 2، رسالة ماجستير، جامعة بير زيت، فلسطين، 2007، ص 57-58.

² -Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk'2011, op cit, p10

³ - رندة محمد سعيد أبو شعبان، مرجع سبق ذكره، ص47.

يعد تحديد وتقييم المخاطر من الخصائص الأساسية للنظام الفعال لإدارة المخاطر التشغيلية. حيث يأخذ تحديد المخاطر الفعال كلا من العوامل الداخلية و العوامل الخارجية. كما يتيح التقييم السليم للمخاطر في البنك فهم أفضل لملف المخاطر الخاص به وتخصيص موارد واستراتيجيات إدارة المخاطر على نحو أكثر فعالية.

يوجد العديد من الطرق الممكن استخدامها من قبل البنوك في تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية ومن أهمها ما يلي:

✓ **تقييم المخاطر أو التقييم الذاتي:** يقوم البنك بتقييم عملياته و أنشطته بالمقابل مع قائمة المخاطر التشغيلية التي من الممكن أن يتعرض لها، حيث تتم هذه العملية داخليا و بجد كبير و غالبا ما تتضمن إعداد قوائم المراجعة وورش عمل لتحديد نقاط القوة و الضعف في بيئة إدارة المخاطر التشغيلية.

✓ **مسح المخاطر:** يتم في هذه الطريقة مسح مختلف وحدات العمل و الإدارات و المؤسسة و رق العمل حسب نوع المخاطر و من شأن هذا الإجراء الكشف عن أوجه الضعف و أن يساعد في وضع الأولويات للإجراءات الإدارية التصحيحية اللاحقة¹.

✓ **مؤشرات المخاطر و الأداء:** مؤشرات المخاطر والأداء هي مقاييس المخاطر و / أو الإحصاءات التي تقدم نظرة حول تعرض البنك للمخاطر، و يشار إليها غالبًا بمؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) ، تُستخدم لمراقبة العوامل الرئيسية للتعرض المرتبط بالمخاطر الرئيسية. مؤشرات الأداء التي يشار إليها غالبًا بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ، توفر نظرة ثاقبة لحالة العمليات التشغيلية، والتي قد توفر بدورها لمحة لنقاط الضعف التشغيلية، والفسل ، والخسارة المحتملة.

غالبًا ما يتم ربط مؤشرات المخاطر والأداء مع عوامل التصعيد للتحذير عند اقتراب مستويات الخطر أو تجاوزها للحدود وخطط التخفيف السريعة.

✓ **القياس:** بعض المؤسسات بدأت بتحديد تعرضها للمخاطر التشغيلية مستخدمة العديد من الطرق. على سبيل المثال، البيانات حول الخسائر السابقة للبنك تساعد في توفير معلومات مهمة لتقييم تعرض البنك للمخاطر التشغيلية وفي تطوير سياسة تخفيض ومراقبة المخاطر. إن الطريقة الفعالة في استخدام هذه المعلومات عبر إنشاء إطار منظم لتسجيل تكرار وشدة الخسائر الناجمة عن الأحداث والمعلومات الأخرى حولها.

¹ - صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 17.

تجد البنوك أنه من المفيد أيضًا رصد ومراقبة مساهمات المخاطر التشغيلية في خسائر مخاطر الائتمان ومخاطر السوق من أجل الحصول على نظرة أكثر اكتمالاً فيما يخص التعرض للمخاطر التشغيلية ؛

✓ يجب على البنك التأكد من أن آليات قياس الأسعار والأداء الداخلية تأخذ في الاعتبار المخاطر التشغيلية بشكل مناسب فقد لا تكون حوافز المخاطر متوافقة بشكل مناسب مع القابلية للمخاطرة و المستوى المسموح به.¹

ب- المبدأ السابع: يجب على الإدارة العليا أن تضمن أن هناك عملية موافقة لجميع المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة الجديدة التي تحدد المخاطر التشغيلية بالكامل.

✓ يجب أن يضمن البنك أن تكون البنية التحتية للتحكم في إدارة المخاطر مناسبة عند بدئها وأنها تواكب معدل نمو أو تغيير أنشطة المنتجات وعملياتها وأنظمتها ؛

✓ يجب أن يكون لدى البنك سياسات وإجراءات تقوم بعملية المراجعة والموافقة على المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة الجديدة.²

كما يجب أن تأخذ عملية المراجعة والموافقة في الاعتبار ما يلي:

- المخاطر الكامنة في المنتج أو الخدمة أو النشاط الجديد ؛
- التغييرات التي تطرأ على بيان و قابلية المخاطر التشغيلية للبنك، بما في ذلك مخاطر الأنشطة القائمة ؛
- الضوابط الضرورية وعمليات إدارة المخاطر واستراتيجيات التخفيف من المخاطر ؛
- الإجراءات والمقاييس لقياس ومراقبة وإدارة مخاطر المنتج أو النشاط الجديد.

✓ يجب أن تتضمن عملية الموافقة أيضًا ضمان أن الاستثمار المناسب قد تم للموارد البشرية والبنية التحتية للتكنولوجيا قبل تقديم منتجات جديدة.

يجب مراقبة تنفيذ المنتجات والأنشطة والعمليات والنظم الجديدة من أجل تحديد أي اختلافات أساسية في ملف المخاطر التشغيلية المتوقعة، وإدارة أي مخاطر غير متوقعة.³

¹- Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011 ,op cit ,pp 11.12.

² - رندة محمد سعيد أبو شعبان، مرجع سبق ذكره، 47 - 48.

³- Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011 ,op cit , p13.

2 - المراقبة و التقرير:

- أ- المبدأ الثامن: يتوجب على الإدارة العليا أن تقوم بعمليات لرصد و تحديد المخاطر التشغيلية و التعرض للخسائر المادية بشكل منتظم، كما ينبغي أن تكون أدوات الإبلاغ المناسبة متاحة لمجلس الإدارة و الإدارة العليا و ميع المستويات الإدارية التي تدعم الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية.¹
- ✓ يتم تشجيع البنوك على التحسين المستمر لجودة إعداد تقارير المخاطر التشغيلية. حيث يجب على البنك التأكد من أن تقاريره شاملة ودقيقة متسقة وقابلة للتنفيذ عبر خطوط الأعمال والمنتجات. ينبغي أن تكون التقارير قابلة التحكم في نطاقها وحجمها، فكل من المبالغ الزائدة وقلة البيانات تعيق اتخاذ القرار الفعال ؛
- ✓ يجب أن تكون التقارير في الوقت المناسب ويجب أن يكون البنك قادرًا على إصدار التقارير في ظروف السوق العادية وفي وجود ضغوطات. و ينبغي أن يعكس تكرار الإبلاغ المخاطر التي ينطوي عليها وتيرة التغييرات في بيئة التشغيل و طبيعتها ؛
- نتائج أنشطة المراقبة يجب أن تكون مدرجة في تقارير الإدارة المنتظمة وتقارير مجلس الإدارة، كما ينبغي إجراء تقديرات تامة للهيكل من خلال التدقيق الداخلي و / أو وظائف إدارة المخاطر. كما ينبغي الإبلاغ عن التقارير الصادرة عن السلطات الاشرافية داخليا إلى الإدارة العليا والمجلس عند الاقتضاء.
- ✓ تتضمن تقارير المخاطر التشغيلية المؤشرات المالية والتشغيلية و مؤشرات الامتثال الداخلية، وكذلك المعلومات عن السوق الخارجية أو البيئية حول الأحداث والظروف ذات الصلة بصنع القرار.
- يجب أن تتضمن تقارير المخاطر التشغيلية ما يلي :
- الانتهاكات لقابلية المخاطر التي يتحملها البنك، بالإضافة إلى العتبات أو الحدود ؛
 - تفاصيل الأحداث الداخلية الهامة للمخاطر التشغيلية والخسائر ؛
 - الأحداث الخارجية ذات الصلة وأي تأثير محتمل على البنك ورأس المال المخاطر التشغيلية.
- ✓ ينبغي تحليل عمليات جمع البيانات والإبلاغ عن المخاطر بصورة دورية بهدف تعزيز أداء إدارة المخاطر باستمرار و تطوير سياسات وإجراءات وممارسات إدارة المخاطر.²

¹ - رنادة محمد سعيد أبو شعبان، المرجع السابق ، 47 .

² - Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011, op cit , pp13-14.

3- الرقابة على المخاطر و التخفيف من آثارها:

أ- المبدأ التاسع: يجب أن يكون لدى البنوك بيئة رقابية قوية تستخدم العمليات و النظم و الضوابط الداخلية و

الاستراتيجيات المناسبة لتخفيف أو نقل المخاطر.¹

✓ يجب أن تكون الضوابط الداخلية مصممة لتوفير تأكيد معقول أنه سوف يكون لدى البنك عمليات ذات

كفاءة وفعالة لحماية أصوله، تقديم تقارير مالية موثوقة و الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها. يتكون برنامج

الرقابة الداخلية السليم من خمسة مكونات تكمل عملية إدارة المخاطر: مراقبة البيئة ، تقييم المخاطر، أنشطة

الفحص، المعلومات والاتصالات، أنشطة المراقبة ؛

✓ يجب أن تتضمن عمليات وإجراءات التحكم نظامًا لضمان الالتزام بالسياسات.

والعناصر الأساسية لتقييم الامتثال للسياسة تشمل ما يلي:

- المراجعات دقيقة لمستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف المعلنة؛

- التحقق من الامتثال للضوابط الرقابية؛

- استعراض معالجة وحل حالات عدم الامتثال؛

- تقييم الموافقات والتصريحات المطلوبة لضمان المساءلة إلى مستوى مناسب من الإدارة؛

- تتبع تقارير المعتمدة للاستثناءات على العتبات أو الحدود، تجاوزات الإدارة و الانحرافات الأخرى عن السياسة.

✓ تتطلب بيئة التحكم الفعالة أيضًا فصلًا مناسبًا للواجبات. المهام التي تنشئ واجبات متضاربة للأفراد أو الفريق

من دون ضوابط مزدوجة أو تدابير مضادة أخرى قد تمكن من إخفاء الخسائر أو الأخطاء أو غيرها من

الإجراءات غير الملائمة. لذلك يجب تحديد مناطق الصراع المحتمل وتقليلها إلى أدنى حد ممكن واخضاعها لمراقبة

ومراجعة مستقلة ودقيقة.²

✓ بالإضافة إلى الفصل بين الواجبات والرقابة المزدوجة ، ينبغي على البنوك ضمان وجود ضوابط داخلية تقليدية

أخرى مناسبة لمعالجة المخاطر التشغيلية. وتشمل هذه الضوابط:

- المراقبة عن كثب للالتزام بعتبات أو حدود المخاطر المحددة ؛

¹ - Basel Committee On Banking Supervision Review Of The Principles For The Sound Management Of Operational Risk, 2014, op cit, p28.

² - مصطفى صالح أبو صلاح، مرجع سبق ذكره ص63

- ضمانات للوصول إلى الأصول والسجلات المصرفية واستخدامها ؛
- مستوى التوظيف المناسب والتدريب للحفاظ على الخبرة.
- ✓ يجب أن يكون لدى البنك نهج متكامل لتحديد وقياس ومراقبة وإدارة مخاطر التكنولوجيا. فاستخدام المنتجات والأنشطة والعمليات المتعلقة بالتكنولوجيا يؤدي إلى تعريض البنك لمخاطر استراتيجية وتشغيلية ومخاطر تتعلق بالسمعة وإمكانية خسارة مالية مادية. تستخدم الإدارة السليمة لمخاطر تكنولوجيا نفس مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية وتشمل:¹
- ضوابط الحوكمة والرقابة الاشرافية التي تضمن التكنولوجيا ، بما في ذلك ترتيبات الاستعانة بمصادر خارجية ،
تتماشى و تؤيد أهداف البنك؛
- السياسات والإجراءات التي تسهل تحديد وتقييم المخاطر ؛
- إنشاء بيان القابلية للمخاطر إضافة إلى توقعات الأداء للمساعدة في إدارة و السيطرة على المخاطر؛ تنفيذ بيئة رقابية فعالة واستخدام استراتيجيات نقل المخاطر التي تخفف منها ؛
- عمليات الرصد التي تختبر الامتثال لحدود و عتبات السياسة.

4- الاستمرارية و المرونة:

أ- المبدأ العاشر: يجب أن يكون لدى البنوك مرونة في العمل وخطط استمرارية لضمان القدرة على العمل على أساس مستمر والحد من الخسائر في حالة حدوث اضطراب حاد في الأعمال.²
و لتحقيق هذا المبدأ يجب:

✓ يجب على البنوك إعداد خطط طوارئ لمواجهة الكوارث المحتملة وخطط استمرارية العمل وأن تأخذ بالاعتبار الأنواع المختلفة من السيناريوهات الممكنة التطبيق خاصة في الجوانب التي يكون البنك فيها ضعيفا أو يتساوى حجم وتعقيد عمليات البنك فيها. لأنه بعد سيطرة البنك على المخاطر قد يؤدي حدث حاد إلى عدم قدرة البنك على إنجاز بعض أو كل التزاماته، خاصة إذا تعرض البنك نفسه أو الاتصالات أو البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتدمير أو أصبحت صعبة الوصول، والذي قد ينجم عنه خسائر مالية كبيرة للبنك بالإضافة الى العراقيل في قنوات النظام المالي و عليه يجب أن تكون البنوك في أتم جاهزيتها لمواجهة هذه الأحداث.

¹ - Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011, op cit , pp14-15

² - رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية، مرجع سبق ذكره، 48.

✓ يجب على البنوك أن تحدد العمليات عالية المخاطر بما فيها العمليات المستقلة من المزود الخارجي أو الأطراف الثالثة حيث تكون سرعة استئناف الخدمة أكثر أهمية، في هذه العمليات يجب على البنك وضع آليات بديلة لمواصلة تقديم الخدمة في حال انقطاعها، ويجب التنبه بشكل خاص للقدرة على استعادة المعلومات الإلكترونية المحفوظة أو السجلات الضرورية لمتابعة العمل، حيث يجب الاحتفاظ بنسخة احتياطية (Back-up) من البيانات والسجلات خارج مقر البنك وفي أماكن بعيدة عن مقره بشكل ملائم من أجل تقليل المخاطر على البيانات الأساسية والاحتياطية.¹

✓ يجب أن تكون لدى البنوك خطط للطوارئ و مواصلة الأعمال لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر حال مواجهة أي توقف عن العمل. ويجب المراجعة الدائمة لتلك الآليات وخطط الدعم الاحتياطي والتأكد من ملاءمتها لعمليات البنك الحالية واستراتيجيات عمله، كما لا بد من اختيار هذه الآليات والخطط بشكل دوري للتأكد من أن البنك سوف يكون قادراً على تنفيذ الخطط بشكل مناسب في حال حصول خلل قوي في العمل.²

خامساً: دور الإفصاح.

أ- المبدأ الحادي عشر: يجب أن يسمح الإفصاح العام للبنك لأصحاب المصلحة بتقييم أسلوبه في إدارة المخاطر التشغيلية.³

✓ يمكن أن يؤدي إفصاح البنك بشكل عام عن معلومات ذات الصلة بإدارة المخاطر التشغيلية إلى الشفافية وتطوير ممارسات صناعية أفضل من خلال انضباط السوق. كما يجب أن يكون مستوى ونوع الإفصاح متناسباً مع حجم وملف المخاطر ومدى تطور و تعقيد عمليات البنك ؛

✓ يجب على البنوك الإفصاح عن الإطار العام (الاستراتيجية) لإدارة المخاطر التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة تحديد كفاءة البنك في تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها؛⁴

✓ يجب أن يكون إفصاح البنك متسقاً مع طريقة تقييم الإدارة العليا ومجلس الإدارة وإدارة المخاطر التشغيلية للبنك؛

¹ - مصطفى صالح أبو صلاح، مرجع سبق ذكره ص 66.

² - صندوق النقد العربي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ - زنادة محمد سعيد أبو شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ - نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، مرجع سبق ذكره ، ص ص 19- 20.

✓ يجب أن يكون لدى البنك سياسة إفصاح رسمية معتمدة من قبل مجلس الإدارة والتي تتعامل مع نهج البنك لتحديد الإفصاح الذي ستقوم به فيما يخص المخاطر التشغيلية والضوابط الداخلية لعملية الإفصاح. بالإضافة إلى ذلك يجب على البنوك تنفيذ عملية لتقييم مدى ملاءمة عملية الإفصاح بها، بما في ذلك التحقق منها وتكرارها.¹

المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية.

أصبحت البنوك تتخذ معالجة المخاطر التشغيلية بعين الاعتبار، باعتبارها فحة مميزة من المخاطر، وذلك بنفس الأهمية التي تتعامل بها مع مخاطر الائتمان ومخاطر السوق.

وقد أشار اتفاق بازل2، إلى أن مخاطر التشغيل تعتبر من المخاطر الهامة التي تواجه المصارف، ومن ثم يجب أن تحتفظ برأسمال لمواجهة الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل وقدم الإطار الجديد ثلاثة منهجيات قياس يمكن استخدامها، لاحتساب قيمة رأس المال إزاء المخاطر التشغيلية وهي: أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب النمطي، أساليب القياس المتقدمة. و التي سيأتي تفصيلها فيما يلي.

أولاً: أسلوب المؤشر الأساسي (BIA) The Basic Indicator Approach.

يجب على البنوك التي تستخدم المؤشر الأساسي أن تحتفظ برأس مال للمخاطر التشغيلية يساوي نسبة مئوية ثابتة يرمز له بـ alpha من متوسط إجمالي الدخل خلال السنوات الثلاث السابقة،

حيث تستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك صفراً أو خسارة و يتم احتساب متوسط سنتين فقط، وإذا حقق البنك خسارة لسنتين أو أكثر من السنوات الثلاثة الأخيرة، يطبق الركن الثاني من الاتفاق أين يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.²

¹ - Basel Committee on Banking Supervision, Principles for the Sound Management of Operational Risk, 2011, op cit, p 18.

² - Ioannis S. Akkizidis, Vivianne Bouchereau, Guide to Optimal Operational Risk and BASEL II, Auerbach publication Taylor & Francis Group, United states of America, 2006. p.105

$$KBIA = \alpha .EI$$

حيث :

KBIA : متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا لأسلوب المؤشر الأساسي (BIA) .

EI : مجموع صافي الدخل من الفوائد وصافي الدخل من غير الفوائد (مؤشر التعرض) .

α : معامل ألفا 15 % وفقا لما قرره لجنة بازل .

ويعرف الاتفاق إجمالي الدخل، بأنه صافي الإيراد من الفوائد مضافا إليه صافي الإيراد من غير الفوائد* .
وينبغي أن يكون إجماليا متضمنا أي مخصصات، ويستبعد أي أرباح أو خسائر محققة من بيع أوراق مالية في سجلات المصرف، ويستبعد أي بنود غير عادية (غير نظامية)، وكذلك أي دخل ناتج من التأمين.¹

ثانيا: الأسلوب النمطي (القياسي) (Standardized Approach (SA)

بالمقارنة بالطريقة السابقة يعتبر الأسلوب القياسي (المعياري) طريقة أكثر تقدما لتحديد رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل ، وتبعاً لهذا الأسلوب تم تقسيم أنشطة المؤسسة الائتمانية إلى خطوط الأنشطة القياسية و تعيين المؤشر المناسب (صافي الدخل مع الفوائد و صافي الدخل بدون فوائد) حيث تتوافق متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية مع متطلبات رأس المال في خطوط الأنشطة الفردية .

وقد اقترح الاتحاد الأوروبي ثمانية أنشطة قياسية ووضع مؤشرا لكل منها حيث يتوافق كل نشاط مع نسبة مئوية ثابتة (معامل بيتا) من المؤشر ذو الصلة. ويتم احتساب هذا المؤشر لكل نشاط على حدى ، ويساوي متوسط ثلاث سنوات من مجموع صافي إيرادات الفوائد و صافي الدخل السنوي بدون فوائد كما عرفه أسلوب المؤشر الأساسي BIA .

¹ - البنك المركزي المصري -قطاع الرقابة و الإشراف، مرجع سبق ذكره ، ص 3 .

و يحسب متوسط الثلاثة سنوات على أساس الثلاثة اثني عشر شهرا المعينة في نهاية السنة المالية ، وفي حالة عدم توفر تقارير المراجعة يمكن أن يستعمل تقدير الأعمال.¹

و فيما يلي سيتم عرض القيم المختلفة لمعمل بيتا حسب دليل الاتحاد الأوروبي:

جدول رقم (01-02): قيم بيتا المختلفة لخطوط الأعمال

معامل بيتا β	المؤشر	نوعية النشاط
18%	إجمالي الدخل	$\beta 1$ تمويل الشركات Corporate finance
	إجمالي الدخل	$\beta 2$ تجارة ومبيعات Trading and sales
	إجمالي الدخل	$\beta 6$ المدفوعات و التسويات Payment and Settlement
15 %	إجمالي الدخل	$\beta 4$ خدمات مصرفية تجارية Commercial banking
	إجمالي الدخل	$\beta 7$ خدمات الوكالة Agency services
12%	إجمالي الدخل	$\beta 3$ خدمات الوساطة Retail brokerage
	إجمالي الدخل	$\beta 5$ خدمات مصرفية بالتجزئة Retail banking
	إجمالي الدخل	$\beta 8$ إدارة الأصول Asset management

المصدر: (Ioannis S. Akkizidis, Vivianne Bouchereau ,op cit., p106)

يتم حساب متطلبات رأس المال للمخاطر التشغيلية باستخدام الصيغة التالية²:

$$K_{STA} = \sum_{i=1}^8 K_{STA} = \sum_{i=1}^8 \beta_i \cdot EI_i$$

¹- Gunther thonabauer , Barbara nossling, op cit., pp 99-101.

²- Ibid., p .101

حيث :

K_{STA} : متطلبات رأس المال للمؤسسة تحت الأسلوب القياسي .

$\sum_{i=1}^8 K_{STA}$: مجموع متطلبات رأس المال في خطوط الأعمال الفردية .

$\sum_{i=1}^8 \beta_i \cdot EI_i$: مجموع المنتجات من صافي الدخل مع الفوائد و بدون فوائد (مؤشر التعرض) لخطوط الأعمال الفردية و معامل بيتا المحدد لها.¹

ولا بد من توفر شرطين لكي يتمكن البنك من استخدام طريقة الأسلوب القياسي هما:

✓ وجود إدارة مخاطرة فعالة ورقابة صارمة؛

✓ وجود إجراءات وكذلك التحقق من أن رأس المال المحتسب يغطي المخاطر التشغيلية بالفعل.

ثالثاً: أساليب القياس المتقدمة (AMA) Advanced Measurement Approach

وفقاً لأسلوب القياس المتقدم، فإن مطلب رأس المال القانوني يساوي مقياس المخاطر المتولدة عن النظام الداخلي للمصرف لقياس مخاطر التشغيل، باستخدام المعايير الكمية والنوعية المتقدمة. ويخضع استخدام أساليب القياس المتقدمة للموافقة الرقابية.²

وسوف يسمح للبنوك التي تتوفر لديها بعض المعايير الصارمة باستخدام النماذج الداخلية (Internal Models) لاحتساب متطلبات رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية وتوجد عدة طرق منها:

✓ منهج القياس الداخلي (Internal Measure Approach) ؛

✓ منهج توزيع الخسائر (Loss Distribution Approach) ؛

✓ طريقة بطاقات النقاط (Scorecards) ³ .

¹ - Ibid, p. 101.

² - ميرفت علي أبوكمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً لمعايير بازل 2، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2007، ص 53.

³ - صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25 .

متطلبات استخدام هذه الطريقة:

✓ المعايير النوعية :

- يجب أن يكون لدى البنك وظيفة إدارة مخاطر تشغيلية مستقلة، مسؤولة عن تصميم وتنفيذ نظام إدارة المخاطر المستوى التشغيلي للمؤسسة. هذه الوظيفة مسؤولة عن: تدوين سياسات وإجراءات المؤسسة فيما يتعلق بإدارة ومراقبة مخاطر التشغيل تصميم وتنفيذ نظام الإدارة المخاطر التشغيلية للمؤسسة، تصميم وتنفيذ نظام الإبلاغ عن المخاطر التشغيلية، تطوير الاستراتيجية لتحديد وقياس ومراقبة/ تخفيف المخاطر التشغيلية ؛
- يجب أن يدمج النظام الداخلي لقياس المخاطر التشغيلية بشكل وثيق مع نظام إدارة المخاطر اليومية للمؤسسة. فالبيانات التي تنتجها جزءاً لا يتجزأ من عمليات التوصيف لرصد والتحكم في المخاطر التشغيلية ؛
- يجب أن يكون هناك إبلاغ فيما يخص التعرض للمخاطر التشغيلية والخسائر المتكبدة بانتظام إلى إدارة الوحدة المعنية و الإدارة العليا والمجلس الإدارة. يجب أن يكون لدى البنك إجراءات تمكنه من اتخاذ التدابير اللازمة على ضوء تقارير الإدارة ؛
- يجب توثيق نظام إدارة المخاطر التشغيلية للمصرف جيداً يجب أن يكون لدى البنك إجراءات معمول بها لضمان الامتثال لمجموعة موثقة من السياسات الداخلية والضوابط والإجراءات المتعلقة بنظام إدارة المخاطر التشغيلية ، والذي ينبغي أن يتضمن القواعد الواجب تطبيقها في حالة عدم الامتثال ؛
- يجب على المدققين الداخليين و / أو الخارجيين مراجعة العمليات نظم الإدارة ونظم قياس المخاطر التشغيلية بشكل دوري. في هذه المراجعة يجب التركيز على أنشطة الوحدات ووظيفة إدارة المخاطر التشغيلية المستقلة ؛
- التحقق من صحة نظام قياس المخاطر التشغيلية من قبل المدققين الخارجيين و / أو السلطات الإشرافية يجب أن تتضمن ما يلي:

- التحقق من حسن سير وظيفة عمليات التحقق الداخلية؛
- التحقق من الشفافية وسهولة تدفق البيانات و العمليات المتعلقة بنظام قياس المخاطر. على وجه الخصوص المراجعين و السلطات الإشرافية يجب أن تكون قادرة على الوصول بسهولة لخصوصية وإعدادات النظام، حسبما يروونه مفيداً و وفقاً للإجراءات المناسبة.¹

¹ - bureau du surintendant des institutions financières canada, Normes de fonds propres, Banques / SPB / SFP / ACD Risque opérationnel Novembre 2017, pp 14 -15, http://www.osfi-bsif.gc.ca/Fra/Docs/CAR18_chpt8.pdf

✓ المعايير الكمية :

- الالتزام من قبل دائرة المخاطر بمحتوى تعريف لجنة بازل لمخاطر العمليات وكذلك بتعريفها للأخطاء والخسائر التشغيلية التي قد تحصل في البنك ؛
- عملية حساب وتحديد بعض عناصر متطلبات رأس المال التنظيمي مثل: حدث خسارة معينة و احتمال حدث الخسارة ستكون من مسؤولية البنك ولذا يجب أن يكون البنك قادراً على توفير هذه البيانات وتزويد الجهات المنظمة بها والتي ستكون من مسؤوليتها تحديد مؤشّر التعرض " Exposure Indicator"¹.
- وتتمثل مؤشرات التعرض لمخاطر التشغيل في: إجمالي الدخل، إجمالي الأصول، عدد العاملين، إجمالي المكافآت، عدد العمليات، قيمة العمليات، عدد الحسابات، القيمة الدفترية للأصول المادية ؛
- تجميع بيانات عن أحداث الخسائر التشغيلية، Loss Event كاحتمال الداخلي، والاحتمال الخارجي، وممارسة العمالة، وأمن أماكن العمل.
- يتم حساب احتمال خسائر الحدث (PE) Probability of loss Event والخسائر الناتجة عن حدوث الحدث (LGD) Loss Given Event من خلال البيانات التاريخية المتوافرة لدى البنك .

تحدد الخسائر المتوقعة EL من حاصل ضرب EI، PE، LGE كما يلي:

$$EL_{ij} = PE_{ij} \times LGE_{ij} \times EI_{ij}$$

حيث i: خط العمل، وj: الحدث المسبب للخطر.

- يتم تحديد متطلبات رأس المال لكل خط أعمال على حدة، من خلال ضرب الخسائر المتوقعة EI في معامل معين يتم تحديده من قبل الجهات الرقابية².

¹ - صالح رجب حماد ، أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16-18 أبريل 2007، امعة الزيتونة الأردن ص 28.

² - فخاري فاروق، سعبي يحي، تسيير المخاطر التشغيلية في بيئة الأعمال البنكية و وفقاً لمقررات بازل الدولية ، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة المسيلة، العدد3 ، 2017/01/02، ص 136 .

- و أخيرا تتمثل متطلبات رأس المال لمواجهة مخاطر التشغيل في إجمالي متطلبات رأس المال KAMA لكافة خطوط الأعمال كما هو موضح في المعادلة التالية¹:

$$KAMA = \sum_{i=1}^8 \sum_{j=1}^7 EL_{ij}$$

- يجب على البنك أن يستخدم معامل ارتباط داخلي (Internal determined Correlation) في قياس المخاطر التشغيلية للوصول إلى الخسائر التشغيلية المتوقعة، وباستخدام الأساليب الكمية والنوعية.

أي نظام قياس لمخاطر العمليات يجب أن يتوافق مع متطلبات ومعايير الجهة المنظمة . وهنا يتم استخدام ما يلي :

- البيانات الداخلية ؛
- البيانات الخارجية ذات العلاقة ؛
- سيناريوهات التحليل؛
- العوامل المؤثرة على بيئة العمل ونظام الرقابة الداخلي.

يجب أن يتوخى البنك عند استخدامه عناصر البيانات السابقة ضمن نظام قياس وتحديد مخاطر العمليات طريقة معقولة وواضحة وموثقة وقابلة للتحقق.²

¹ - فخاري فاروق، سعيي يحي، المرجع السابق، ص 136.

² - صالح رجب حماد ، المرجع السابق، ص 28-29.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما تم سرده في الفصل الثاني لهذه الدراسة نرى أن المؤسسات باختلاف أنشطتها و بالخصوص البنوك تتعرض لمجموعة من المخاطر من بينها "المخاطر التشغيلية " باختلاف أنواعها و مسبباتها و التي أصبحت تهدد استقرار البنك و استمراريته نتيجة الخسائر الكبيرة و المحتملة لهذا النوع من المخاطر التي تعترض البنك نتيجة التطور التكنولوجي السريع و العولمة الاقتصادية و الانفتاح على السوق العالمي، فإدارة المخاطر هو أهم جزء من إدارة البنك ككل حيث يسعى المسؤولون في البنك إلى إدارة المخاطر بمختلف الوسائل بغية التقليل و التخفيف من آثار هذه المخاطر إن لم نقل القضاء عليها كليا. و كما سبق و ذكرنا أن الموارد البشرية لها دور مزدوج باعتبارها عاملا مسببا للمخاطر و معالجا كونها مسؤولا عن إدارتها في نفس الوقت، لذلك فإنّ الجهات الإدارية و المسؤولين أثناء إدارة المخاطر التي تواجه أنشطتهم أمام إدارة لمواردهم البشرية من أجل عليها أكثر كفاءة لتفادي الأخطار التي يكون الموظفين هم سببها الرئيسي لذلك فإن إدارة المخاطر التشغيلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية بشكل أو بآخر.

الفصل الثالث

تمهيد الفصل الثالث:

بعد اتمام الجانب النظري للدراسة حيث قمنا بعرض أهم الطرق المتبعة لتحسين أداء الموارد البشرية و كذلك عرض المخاطر التشغيلية التي تواجهها البنوك أثناء أنشطتها اليومية و خاصة تلك المتعلقة بالموظفين، سوف نحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف فيما إذا كان هناك تأثير لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال كل من (تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار) على المخاطر التشغيلية في البنوك.

و لهذا الغرض قمنا باتخاذ البنوك العمومية العاملة في كل من ولاية ورقلة ، غرداية، الأغواط ميدان لتطبيق دراستنا و ذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. و من أجل عرض ما جاء في هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: اختبار نتائج فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة و معرفة مدى تأثير تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة، سنعرض في هذا المبحث كل من متغيرات الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة، أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: متغيرات، حدود و عينة، و أدوات الدراسة الميدانية.

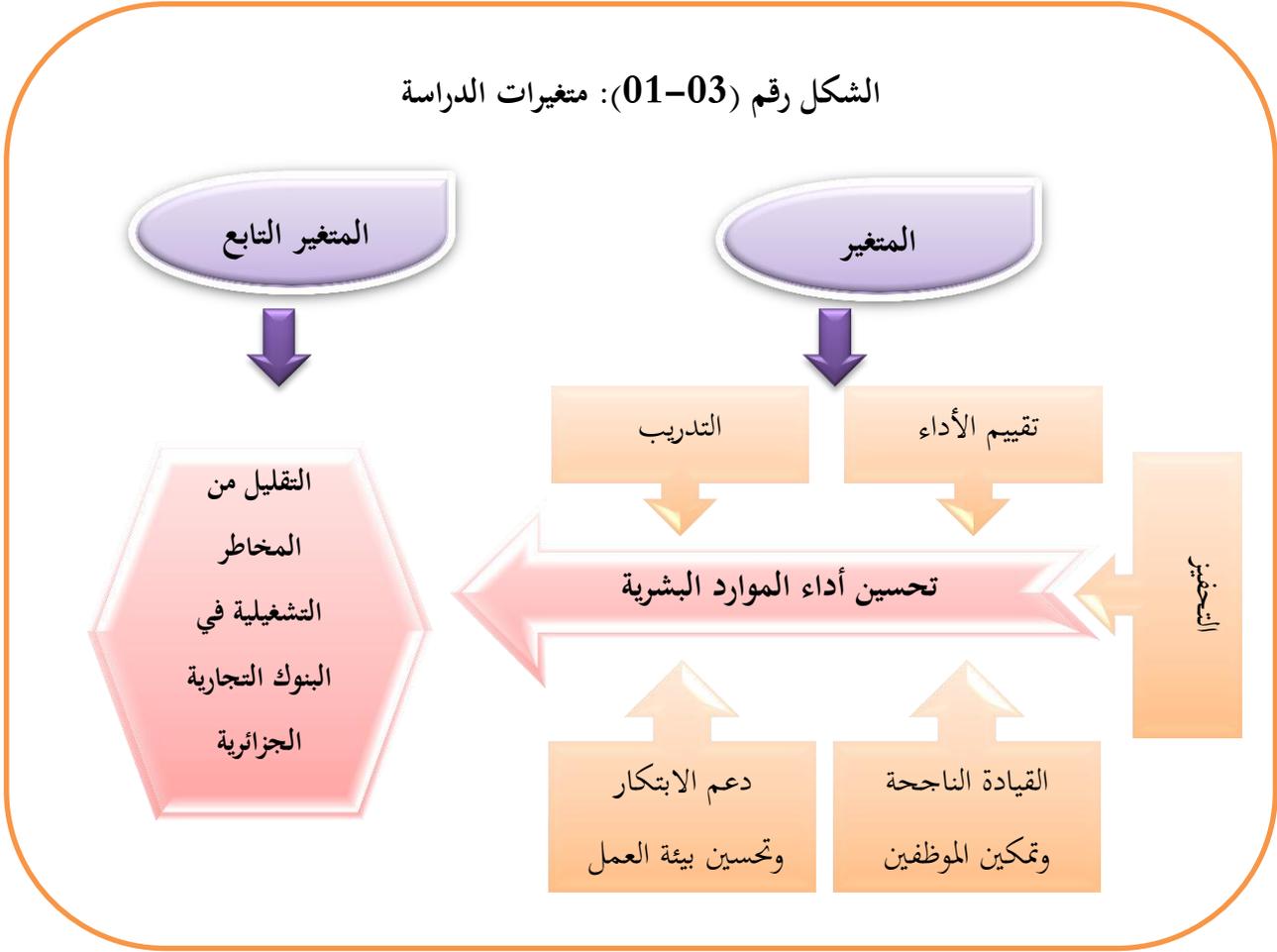
كما نعلم فإنه في كل دراسة نجد هناك متغيرين تابع و مستقل، و تختلف تقسيمات كل من هاذين المتغيرين بحسب كل دراسة و تشعباتها و توسعها، و تضم دراستنا هذه مجموعة المتغيرات مستقلة و متغير تابع، و هو ما سيأتي تفصيله لاحقا. كما سنتطرق لكل من الحدود الزمانية و المكانية و عينة الدراسة.

أولا: متغيرات الدراسة.

في دراستنا هذه تتمثل المتغيرات في المتغير **المستقل** و هو "تحسين أداء الموارد البشرية " باعتباره العنصر المؤثر في هذه الدراسة، حيث اخترنا مجموعة من أكثر الطرق شيوعا المتبعة مؤخرا في تحسين أداء الموارد البشرية و هذه المتغيرات ترتبط بشكل وثيق بالمتغير **المستقل الرئيسي** و هي: تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و سياسة تمكين الموظفين، دعم الابتكار و تحسين بيئة العمل.

أما المتغير الثاني هو المتغير **التابع** و هو "التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية في الجزائر" حيث قمنا بالتركيز على أكثر نوع من المخاطر التشغيلية التي تهدد البنك و تسبب له الخسائر و هي المخاطر التشغيلية المتعلقة بالموظفين، حيث سنرى كيف يؤثر تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة على حجم المخاطر التشغيلية.

الشكل رقم (03-01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: حدود الدراسة الميدانية.

1- الحدود الزمانية:

بداية إعداد استمارة الاستبيان من أفريل 2018 ضبطها و تصحيحها مع الأستاذة المشرفة، عرضها على مجموعة من الأساتذة لتحكيمها و القيام بتعديلات عليها. بعد ذلك المباشرة في توزيعها على المسؤولين في البنوك الذين يمثلون العينة المقصودة من الدراسة في كل من ولاية الأغواط غرداية، ورقلة. ليتم بعد ذلك استرجاعها و فرزها، كل ذلك في الفترة بداية من شهر ديسمبر 2018 إلى غاية نهاية شهر مارس 2019. لتتم بعد ذلك عملية تفرغ و جدولة البيانات و تحليلها إحصائيا باعتماد نظام التحليل الاحصائي (SPSS)، ثم عرض النتائج التحليلية و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج في حدود ما تحتويه محاور الاستبيان.

2- الحدود المكانية:

اشتمل المجال المكاني للدراسة على مجموعة من البنوك العاملة في الجزائر في كل من ولاية الأغواط، غرداية، ورقلة، وهي كل من : البنك الوطني الجزائري(BNA)، البنك الخارجي الجزائري(BEA)، بنك الفلاحة و التنمية الريفية(BADR)، القرض الشعبي الجزائري(CPA)، بنك التنمية المحلية(BDL)، الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط(CNEP). حيث تمت زيارة كل الوكالات المتواجدة على مستوى الولايات سابقة الذكر و توزيع الاستمارات لغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة.

ثالثا: عينة الدراسة.

شملت عينة الدراسة كل من المديرين، نواب المديرين، و رؤساء المصالح و الأقسام في البنوك التي سبق ذكرها، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات على المسؤولين في هذه البنوك و كانت مجموع الموزعة 99 استرجع منها 79 أي ما نسبته 79,79%، و استبعد منها 6 ليلعب عدد الاستمارات القابلة للتحليل 73 استمارة و هو ما نسبته 73,73%، كما سيتم توضيحها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (03-01): يوضح عينة الدراسة

عدد الاستبيانات					البنك
القابلة للتحليل	المستبعدة	المسترجعة	الموزعة	الولاية	
9	1	10	10	غرداية	BNA
5	0	5	7	الأغواط	
16	1	17	18	ورقلة	
1	0	1	3	غرداية	BEA
3	1	4	6	الأغواط	
5	0	5	5	ورقلة	

البنوك الجزائرية.

4	0	4	5	غرداية	BADR
2	0	2	3	الأغواط	
2	1	3	3	ورقلة	
4	0	4	4	غرداية	CPA
4	1	5	5	الأغواط	
0	0	0	0	ورقلة	
5	0	5	6	غرداية	BDL
3	0	3	5	الأغواط	
2	1	3	4	ورقلة	
5	0	5	6	غرداية	CNEP
3	0	3	4	الأغواط	
0	0	0	5	ورقلة	
73	6	79	99	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة.

رابعاً: أدوات الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي.

1- أداة الدراسة:

لغرض دراسة أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية اعتمدنا على استمارة الاستبيان تعتبر إحدى الأدوات الأكثر شيوعاً في الدراسة لمختلف المجالات، حيث يسعى القائم بالدراسة إلى جمع البيانات التي تفيد في إجراء دراسته من خلال هذه الاستمارة. و في هذه الدراسة اعتمدنا على استبيان و كان مقسّم إلى جزئين:

- الجزء الأول يتضمن بيانات ديموغرافية خاصة بأفراد عينة الدراسة الجنس ، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي و الأقدمية المهنية.
- و الجزء الثاني يحوي 6 محاور مقسمة كل منها إلى مجموعة عبارات مرقمة من 01 إلى 54 و التي سنوضحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02-03): يوضح محاور الدراسة و أرقام العبارات لكل محور

الرقم	المحور	أرقام العبارات
الأول	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء	06 - 01
الثاني	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب	13 - 07
الثالث	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز	20 - 14
الرابع	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين	32 - 21
الخامس	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار	43 - 33
السادس	المخاطر التشغيلية في البنك	54 - 44

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد تم استعمال سلم ليكارت الخماسي و الذي يترجم 5 إمكانات للإجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) و التي بدورها تأخذ الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

2- أدوات التحليل الإحصائي

من أجل الوصول للأهداف المسطرة في الدراسة قمنا باستخدام برنامج الإحصاء SPSS إصدار 22، ومن أجل تحليل جيد للبيانات بما يخدم أهداف الدراسة قامت الطالبة باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية و التي سنورد ذكرها فيما يلي:

البنوك الجزائرية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ ، معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها و المحاور مع بعضها و كذا المحاور مع الاستبيان ككل ، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الدوائر النسبية، مخططات الأعمدة البيانية، اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان، معادلات الانحدار الخطي البسيط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، اختبار تحليل التباين الأحادي.

المطلب الثاني: الصدق البنائي لأداة الدراسة(الاستبيان).

من خلال هذا المطلب قمنا بعرض صدق الاستبيان من خلال عرض الصدق الظاهري و الاستطلاعي، لمعرفة مدى موائمة الاستبيان لأهداف الدراسة و كذا استيفاءه لشروط الدراسة. و هو ما سيأتي تفصيله فيما يأتي.

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين).

حيث قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعتين مختلفتين، بغية التأكد من مدى تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة، و قد استفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص محتوى الاستبيان و مدى تناسق عباراته و ترابط محاوره. و قد أخذت تلك الملاحظات بعين الاعتبار من خلال التصحيح و إعادة الصياغة وذلك بعد المناقشة مع المشرفة و الأخذ بتوجيهاتها و موافقتها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها و للمحاور مع بعضها و كذلك المحاور مع الاستبيان ككل. و ذلك من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، حيث تأخذ r الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 و درجة حرية 72 القيمة 0.231. و هو ما سنبرزه في الجداول الموالية.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول رقم (03-03): معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الأول	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
01	يهتم المسؤولون في البنك بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم في القيام بالمهام الموجهة إليهم.	0.837**	.000
02	يقوم المسؤولون في البنك بتقييم أداء موظفيهم بشكل دوري و منتظم يسمح بمقارنة النتائج و الاستفادة منها.	0.827**	.000
03	يساهم تقييم الأداء الجيد و العادل في دفع الموظف لتحسين مستوى كفاءته في العمل.	0.735**	.000
04	عملية تقييم الأداء شاملة في البنك و تمس مختلف الموظفين بشكل كامل سواء كانوا رؤساء و مرؤوسين.	0.797**	.000
05	يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز و المكافأة بالاعتماد على نتائج عملية تقييم أداء الموظفين.	0.789**	.000
06	يستعين البنك بنتائج التقييم لتحديد برامج التدريب التي تناسب مع الاحتياجات التدريبية لكل موظف.	0.793**	.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		t عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231 **دالة عند مستوى معنوية 0.01. *دالة عند مستوى معنوية 0.05.	

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.735 و 0.837) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. حيث نجد أنّ قيمة sig=0.000 أقل من 0.05. كما أنّ قيم t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول رقم (03-04): معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع المحور الذي تنتمي إليه.

الرقم	عبارات المحور الثاني	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
07	يهتم البنك برفع أداء الموظفين لديه من خلال البرامج التدريبية و ذلك لأهميتها في تحسين الأداء العام للبنك.	0.704**	.000
08	يتكفل البنك بتدريب الموظفين الجدد قبل استلام المهام لضمان أدائها بشكل جيد و تجنب أخطاء الموظفين.	0.678**	.000
09	يعمل البنك على تدريب موظفيه لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل و تجنب الأخطار الناتجة عنها.	0.827**	.000
10	يراعي المسؤولون عن إعداد البرامج التدريبية العجز في الأداء المتسبب للمخاطر من أجل توجيه برنامج التدريب بالشكل المناسب.	0.687**	.000
11	يعتمد البنك برامج خاصة به لتدريب الإطارات المسؤولة على إدارة المخاطر حسب احتياجاته.	0.676**	.000
12	هناك عملية تقييم لأداء الموظفين قبل و بعد عملية التدريب لتحديد مستوى الأداء و مدى نجاح هذه العملية في التقليل من الأخطاء البشرية.	0.713**	.000
13	تساهم عملية التدريب في التقليل من المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء المتعلقة بالعمليات في البنك.	0.636**	.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		r عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231	
		** دالة عند مستوى معنوية 0.01. * دالة عند مستوى معنوية 0.05.	

من خلال الجدول أعلاه رقم (03-04) الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.636 و 0.827) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى

0.05 حيث نجد أنّ قيمة sig= 0.000 أقل من 0.05. كما أنّ قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

جدول رقم (03-05): معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الثالث	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
14	هناك نظام حوافز فعّال يضمن للموظفين الأكفاء الحصول على مكافأة عند تحقيق مستوى محدد من الأداء.	0.862**	.000
15	يقوم البنك بدراسة يتم من خلالها تحديد أنواع الحوافز التي تتناسب مع مختلف مستويات الموظفين لديه من أجل ضمان ولائهم و استمرار عملهم في البنك.	0.838**	.000
16	يعتمد البنك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية لزيادة إنتاجية الأفراد و اشباع حاجاتهم الشخصية.	0.755**	.000
17	يهتم البنك بنظم الحوافز لتجنب الصراعات الممكنة مع الموظفين و تجنب خطر ذهاب المهارات إلى بنوك منافسة.	0.870**	.000
18	يقوم البنك بعرض أجور عالية على الموظفين ذوي المهارات العالية لضمان بقائهم في العمل.	0.858**	.000
19	يسعى البنك للابتكار في تطوير سياسة الأجور و الحوافز للحفاظ أصحاب الخبرة و المهارة العالية و استقطابهم .	0.879**	.000
20	يقوم البنك باستعمال الحوافز لتجنب خطر الاختلاس من الموظفين داخل البنك.	0.879**	.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		r عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231	
		** دالة عند مستوى معنوية 0.01. * دالة عند مستوى معنوية 0.05.	

من خلال الجدول أعلاه (03-05) الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.755 و 0.879) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث نجد أنّ قيمة $\text{sig} = 0.000$ أقل من 0.05. كما أنّ قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع:

جدول رقم (03-06): معاملات ارتباط عبارات المحور الرابع مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الرابع	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
21	يقوم المسؤولون في البنك بتخطيط جيد ومتكامل فيما يخص أداء المهام بين أفراد الفريق مما يرفع مستوى الأداء و يخفف الصراعات	0.716**	.000
22	في البنك الذي تعمل فيه يوجد تبادل للأفكار بين المسؤول و موظفيه مما يزيد من فرص التعلم و رفع المهارات و تحسين الأداء.	0.640**	.000
23	في البنك الذي تعمل به هناك مشاركة بين المسؤولين و الموظفين في اتخاذ بعض القرارات.	0.803**	.000
24	يقوم المسؤولون في البنك بتوجيه أداء الموظفين مما يساهم في التقليل من الأخطاء و المخاطر المتعلقة بأدائهم.	0.639**	.000
25	يسعى المسؤول إلى إحداث التوافق بين الموظف و محيط عمله في حالة حدوث أي تغييرات طارئة.	0.704**	.000
26	كل رؤساء الأقسام البنك لديهم المهارات و القدرات اللازمة لتولي مناصبهم مما يجعل أدائهم لمهامهم أفضل.	0.605**	.000

البنوك الجزائرية.

27	يقوم رؤساء الأقسام في البنك بمنح الثقة و السلطة للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يرفع الروح المعنوية و مستوى الأداء لدى الموظف.	0.583**	.000
28	هناك عملية تفويض للموظفين في اتخاذ القرار تكون من أجل بناء وتأهيل الموظفين لتولي مناصب أعلى بفضل الخبرة المكتسبة.	0.809**	.000
29	يقوم المسؤولون بإعطاء الصلاحيات و تفويض الموظفين لاتخاذ قرارات فعالة بفضل المعلومات والبيانات الفعلية لديهم في بيئة العمل المباشرة.	0.713**	.000
30	في البنك الذي تعمل فيه يمنح الرؤساء بعض السلطة للموظفين لأن لذلك دور مهم في الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العامة و تجنب المخاطر من خلال اتخاذ القرار على المستوى التشغيلي للموظفين.	0.719**	.000
31	في البنك يتم اعتماد عملية تفويض للموظفين من أجل المساعدة في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموظفين.	0.760**	.000
32	يساعد تفويض الموظفين في تحديد الأخطاء و المخاطر بشكل مفصل في مختلف المستويات على حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف.	0.626**	.000
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		I عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231	
		** دالة عند مستوى معنوية 0.01. * دالة عند مستوى معنوية 0.05.	

من خلال الجدول رقم (03-06) أعلاه الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.583 و 0.809) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث نجد أنّ قيمة sig= 0.000 أقل من 0.05. كما أنّ قيم I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس:

جدول رقم (03-07): معاملات ارتباط عبارات المحور الخامس مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الخامس	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
33	يسعى البنك إلى توفير مناخ داخلي ملائم من أجل التأثير على أداء الموظفين بشكل مباشر و رفع مستواه.	0.711**	.000
34	يعتمد البنك في تحسين بيئة عمل الموظفين على تحديث الآلات و التجهيزات التي تساعد في تأدية المهام.	0.685**	.000
35	يقوم البنك بالتجديد المستمر في المهام التي يقوم بها الموظف من أجل زيادة قابليته للعمل و التقليل من الملل و الروتين الذي يؤدي إلى وقوع أخطاء في الأداء.	0.673**	.000
36	يفرض البنك على الموظفين درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم من بداية إنجازها إلى غاية تقييمها و هو ما يدفع بهم إلى أداء أحسن و تتبع الأخطاء التي تسبب خسائر.	0.536**	.000
37	تعتبر الوسائل المتاحة للقيام بالمهام عنصرا مهما في منح الدافع لأداء أحسن و كذلك التقليل من احتمال حدوث الأخطاء في العمل.	0.555**	.000
38	يعتمد البنك على تحديث الآلات و التجهيزات لتجنب المخاطر التشغيلية المرتبطة بنظم المعلومات و التقليل من حجم خسائرها.	0.755**	.000
39	يهتم البنك بتدعيم الأفكار المبتكرة من طرف موظفيه على مختلف المستويات مع تحديد نسب الخطأ المتاحة.	0.836**	.000
40	يقوم البنك بدعم الابتكار لدى موظفيه من أجل تحسين أدائه و ذلك بمنحه الحرية	0.810**	.000

البنوك الجزائرية.

		في طريقة تأدية مهامه بشكل كفاء ويشبع حاجته الشخصية.	
41	0.799**	تَقَبُّلُ البنك للمبدعين و المبتكرين يساهم في إنشاء الثقة المتبادلة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الخاصة و العامة.	.000
42	0.833**	يعتمد البنك الذي تعمل فيه على دعم الابتكار من أجل استقطاب الموظفين المبدعين وبالتالي الحصول على كفاءات عالية لتحقيق الأهداف.	.000
43	0.724**	اعتماد البنك على دعم الابتكار لدى الموظفين يساهم في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموارد البشرية.	.000
		المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.	
		r عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231	
		** دالة عند مستوى معنوية 0.01.	
		* دالة عند مستوى معنوية 0.05.	

من خلال الجدول رقم (03-07) أعلاه الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.536 و 0.836) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث نجد أنّ قيمة sig= 0.000 أقل من 0.05. كما أنّ قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

6- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور السادس:

جدول رقم (03-08): معاملات ارتباط عبارات المحور السادس مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور السادس	الاتساق مع المحور	مستوى المعنوية sig
44	يواجه البنك خسائر محتملة نتيجة فشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل اللازمة لتأدية المعاملات لفترة معينة.	0.612**	.000
45	يواجه البنك مخاطر ناتجة عن تجاوز الإجراءات و أخطاء في التسويات و مختلف العمليات يقوم بها الموظفين.	0.648**	.000
46	يواجه البنك خسائر متفاوتة الخطورة بسبب عدم كفاءة الموظفين، بحدوث أخطاء وضعف في أداء المهام.	0.565**	.000
47	هناك في البنك صراع و تضارب في المصالح يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم و هو ما يعرض البنك للخسائر.	0.326**	.000
48	هناك عمليات احتيال تعرض لها البنك من أطراف خارجية مما سبب له خسائر.	0.577**	.000
49	تقوم إدارة البنك بوضع سياسات واستراتيجيات تلمس مختلف المستويات العمل و تطورها بشكل دوري يسمح بمواكبة التغيرات لمواجهة المخاطر التشغيلية.	0.661**	.000
50	يقوم البنك بتطوير الإطار المسؤولة عن إدارة المخاطر ككل و المخاطر التشغيلية بشكل خاص.	0.572**	.000
51	يسمح البنك بتدفق المعلومات و التنسيق بين كل من إدارة الموارد البشرية والهيئات الخاصة بإدارة المخاطر لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.	0.608**	.000
52	يهتم المسؤولون بفصل المهام و المسؤوليات بين الجهات التي تنفذ العمليات و الجهات الرقابية عليها.	0.570**	.000
53	لدى البنك خطط للطوارئ لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل	0.672**	.000

البنوك الجزائرية.

		الخسائر عند مواجهة أي خلل في العمل.
54	0.609**	يقوم البنك بوضع مخصصات مالية لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.
0.000		
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		r عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231
دالة عند مستوى معنوية 0.01. * دالة عند مستوى معنوية 0.05.		**

من خلال الجدول رقم (03-08) أعلاه الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الثاني مع محورها، نلاحظ أنّ القيم موجبة محصورة بين (0.326 و 0.672) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث نجد أنّ قيمة sig= 0.000 أقل من 0.05. كما أنّ قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231.

جدول رقم (03-09): معاملات ارتباط المحاور فيما بينها و بالدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	المحور السادس	الاستبيان
المحور الأول		0.714**	0.497**	0.477**	0.490**	0.451**	0.800**
المحور الثاني			0.425**	0.527**	0.396**	0.296*	0.726**
المحور الثالث				0.630**	0.612**	0.233*	0.794**
المحور الرابع					0.769**	0.409**	0.829**
المحور الخامس						0.535**	0.823**
المحور السادس							0.581**
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.		r عند مستوى 0.05 ودرجة حرية 72 يساوي 0.231					
		دالة عند مستوى معنوية 0.01. * دالة عند مستوى معنوية 0.05.					

من خلال الجدول رقم (03-09) أعلاه الذي يوضح قيم معاملات الارتباط لكل المحاور مع بعضها البعض و معاملات ارتباط لكل محور مع الاستبيان ككل ، نلاحظ أنّ كل القيم الظاهرة في الجدول موجبة و محصورة بين (0.233 و 0.829) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث نجد أنّ قيمة sig= 0.000 أقل من

البنوك الجزائرية.

0.05. كما أنّ قيم r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 70 و التي تساوي 0.231 و هذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

من أجل التأكد من ثبات الاستبيان قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يأخذ قيما محصورة بين الصفر و الواحد الصحيح و هو ما سنعرضه في الجدول الموالي :

جدول رقم (03-10): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

الرقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
الأول	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء.	6	0.884
الثاني	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب.	7	0.825
الثالث	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز.	7	0.935
الرابع	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة وتمكين الموظفين.	12	0.902
الخامس	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل ودعم الابتكار.	11	0.909
السادس	المخاطر التشغيلية في البنك	11	0.797
	كل محاور الاستبيان	54	0.957

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-10) أنّ معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان تتراوح قيمته ما بين (0.797 - 0.935) كما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي (0.957) و هي قيم مرتفعة جدا مما يدل على أنّ معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أنّ الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية و مناسبة تقيس ما وضعت لقياسه و بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

في هذا المبحث سنقوم بعرض تفصيلي لنتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، بداية من الجزء المتعلق بخصائص العينة و ذلك من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا، كما قمنا بتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي و اختبار T للعينة الواحدة، وغيرها من الإحصائيات.

المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

من خلال هذا المطلب قمنا بتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب كل من التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و غيرها. كما قمنا بتمثيل نتائج خصائص العينة و تحليلها.

أولا: تحليل خصائص عينة الدراسة.

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان على الجنس (ذكر، أنثى)، الفئة العمرية، الوظيفة (مدير بنك، مدير وكالة، نائب مدير، رئيس مصلحة موارد بشرية، رئيس مصلحة القروض، رئيس مصلحة أخرى). المؤهل العلمي، الأقدمية في المهنة، والبنك محل العمل. حيث سيتم الاعتماد على التكرارات و النسب المئوية و الدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة و تحليلها كما يوضح الجدول أسفله .

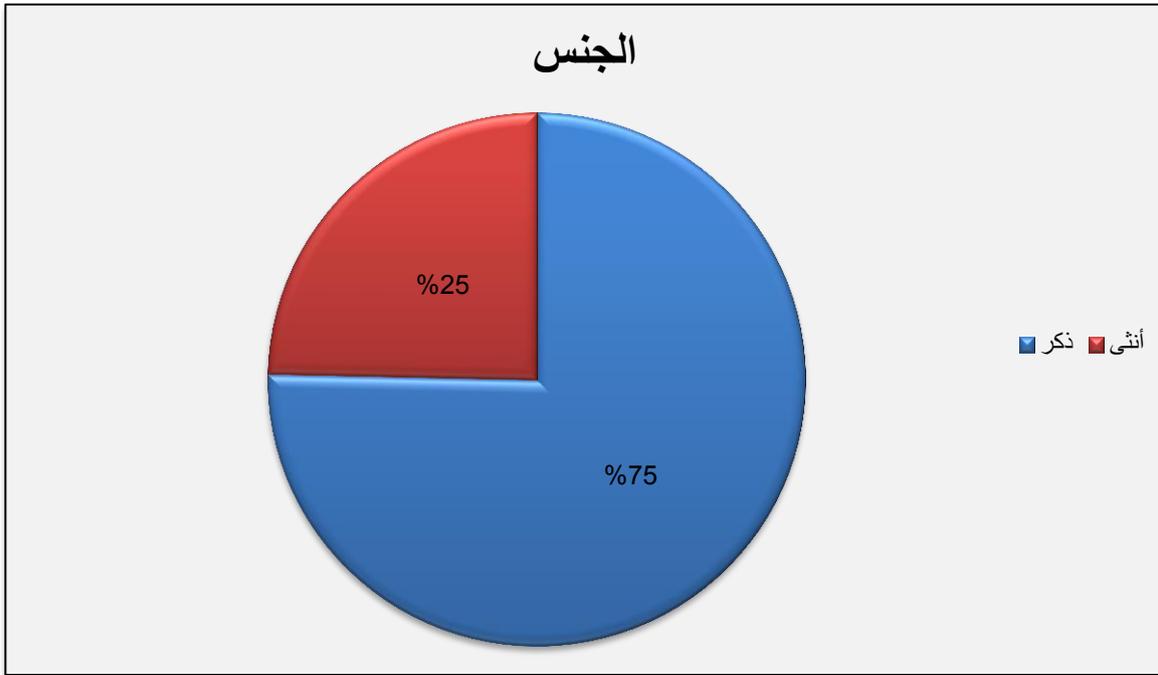
جدول رقم (03-11): خصائص العينة من خلال التكرارات و النسب المئوية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	55	75,3
	أنثى	18	24,7
العمر	25-30	7	9,6
	31-40	27	37,0
	41-50	26	35,6
	50 أكثر من	13	17,8
الوظيفة	مدير بنك	4	5,5
	مدير وكالة	12	16,4
	نائب مدير	8	11,0
	رئيس مصلحة موارد بشرية	4	5,5
	رئيس مصلحة القروض	3	4,1
	رئيس مصلحة أخرى	42	57,5
التأهيل العلمي	ثانوي	13	17,8
	دراسة جامعية	44	60,3
	دراسات عليا	16	21,9
الأقدمية المهنية	أقل من 05 سنوات	13	17,8
	من 5 - 10 سنوات	19	26,0
	أكثر من 10 سنوات	41	56,2

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الـ SPSS.

1- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (03-02): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الجنس لأفراد العينة.

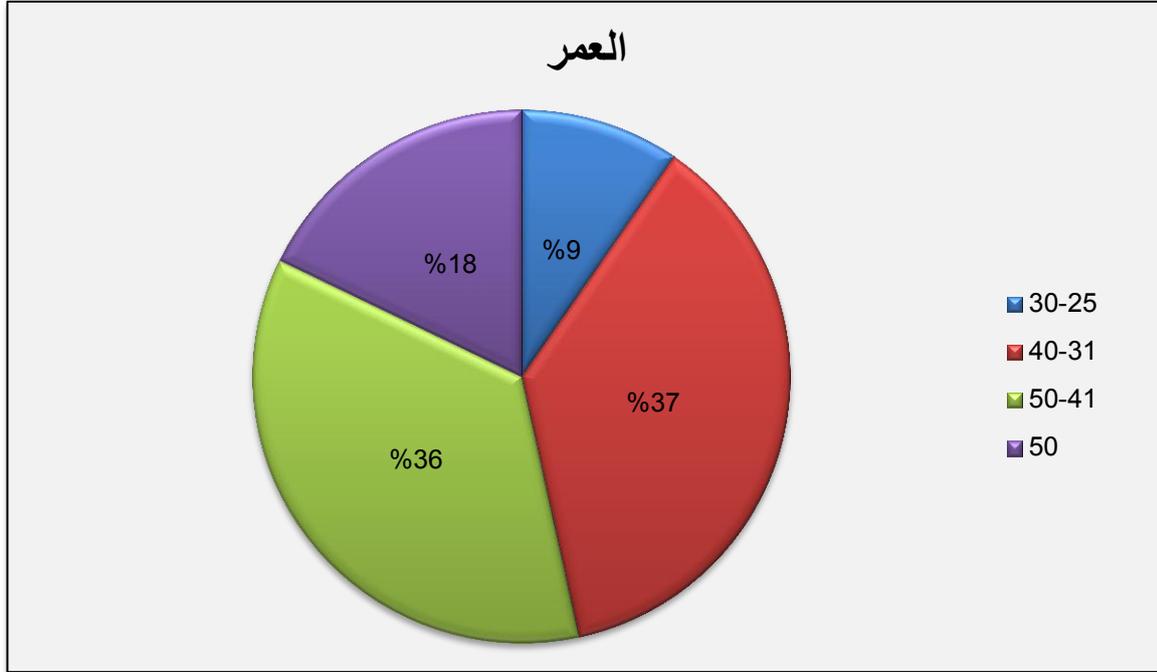


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال ما توضحه الدائرة النسبية المبينة في الشكل رقم (03-02) نلاحظ أنّ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان ما نسبته 75.3% أي 55 ذكر، وهي النسبة الأعلى مقارنة بنسبة 24.7% للإناث أي 18 أنثى. و هو ما يفسر أن التوظيف في البنوك مفتوح للجنسين إلا أنّ الذكور لهم الدور الأكبر من حيث العدد في تمثيل البنوك محل الدراسة من خلال ما أظهرته العينة المختارة.

2- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل رقم (03-03): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير العمر لأفراد العينة.

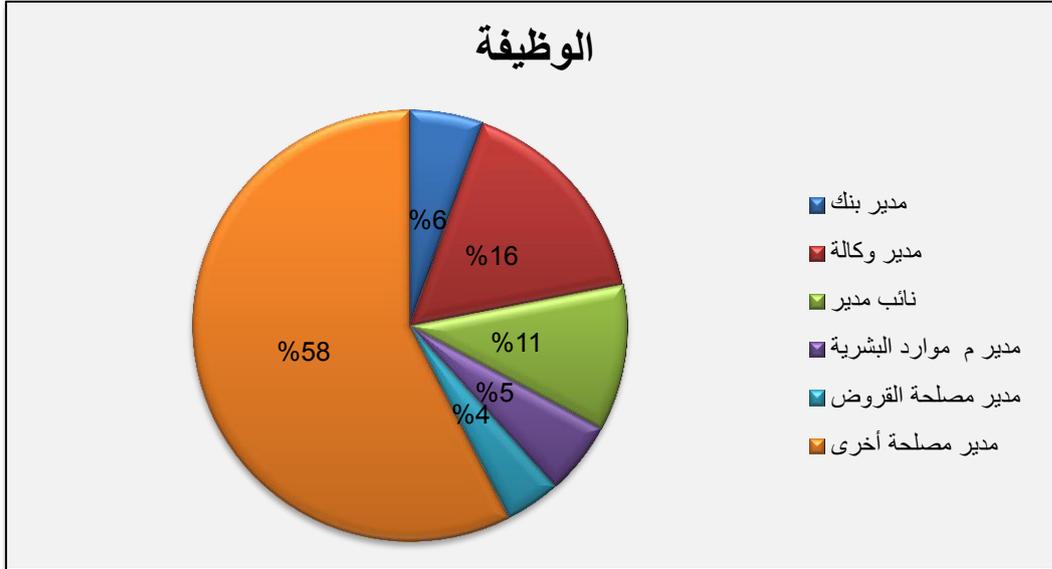


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

نلاحظ أنّ النسبة الأكبر هي للذين أعمارهم تتراوح بين (31-40) سنة و ذلك بنسبة (37%) وهي نسبة جيدة تدل على أنّ الموظفين لهم من المسؤولية و الفطنة ما يسمح لهم باتخاذ قرارات بشكل رشيد و إدارة الأعمال بشكل جيّد في مثل هذا العمر، وتليها بعد ذلك نسبة (35.6%) للمسؤولين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة و الذين يمكن اعتبارهم الأكثر خبرة وتجربة ، لتأتي فئة من تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة (17.8%) . بعد ذلك في المرتبة الأخيرة فئة الذين أعمارهم (25-30) سنة بنسبة (9.6%) ومن المعروف أنّ درجة الذكاء و الإبداع تكون مرتفعة لدى هذه الفئة.

3- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

الشكل رقم (03-04): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوظيفة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

نلاحظ من خلال التمثيل أعلاه أنّ توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة كانت كما يلي: نسبة (57.5%) مديرين لمصالح مختلفة تأتي بعدها نسبة (16.4%) تمثل الافراد الذين يشغلون وظيفة مدير وكالة و تليها نسبة (11%) لوظيفة نائب مدير و بعدها كل من مدير بنك و مدير مصلحة الموارد البشرية بنفس النسبة (5.5%) و في الأخير مدير مصلحة القروض بنسبة (4.1%) و من هنا نرى أنّ أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة قد مست مسؤولين لوظائف متعددة في البنك مما يجعل الإجابات أكثر إفادة منها إذا ما اشتملت على مسؤول في وظيفة واحدة.

4- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (03-05): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.

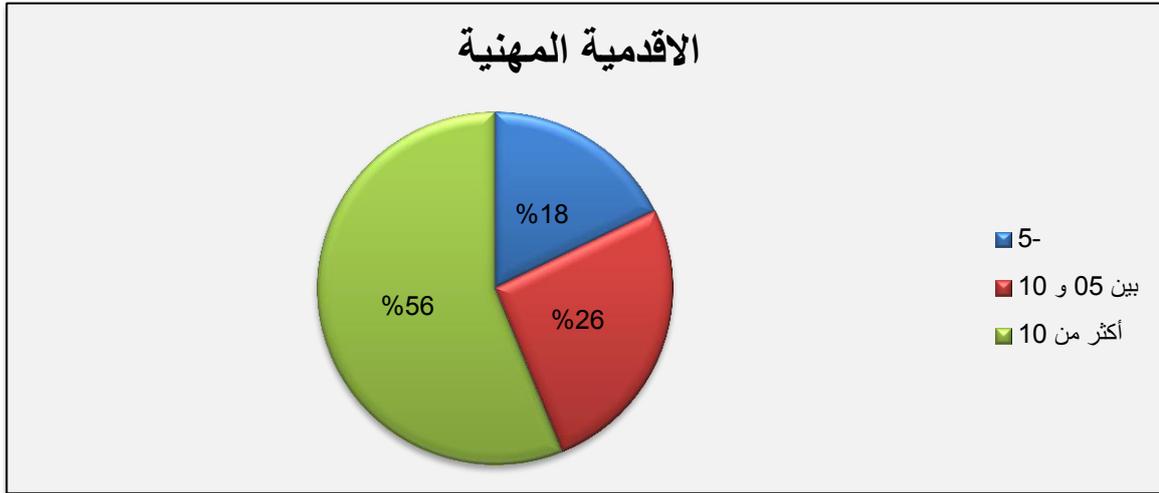


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

من خلال التمثيل رقم (03-05) نجد أنّ أفراد العينة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على النحو التالي ما نسبته (60.3%) للحاصلين على شهادات جامعية، لتليها نسبة (21.9%) لحاملي شهادات دراسات عليا، لتأتي في الأخير مستوى ثانوي (+دبلوم) بنسبة (17.8%). و من خلال هذه النسب نجد أنّ أغلبية المسؤولين الموظفين في البنوك ذوي مؤهلات علمية جيدة و هو ما يعكس المستوى العام لكفاءتهم و إمكانية أداء المهام بالشكل الأحسن.

5- تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

الشكل رقم (03-06): الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الأقدمية المهنية لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

بناء على ما ورد في الشكل أعلاه نجد أنّ أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية أخذت النسب التالية: ما نسبته (56.2%) للأفراد الذين تزيد أقدمتهم عن 10 سنوات. لتأتي بعدها الفئة التي تنحصر الأقدمية المهنية لها بين 5 و 10 سنوات بنسبة (26%). و في الأخير نسبة (17.8%) لمن تقل أقدمتهم المهنية عن 5 سنوات.

ثانياً: التحليل الاحصائي لعبارات محاور الاستبيان.

قمنا باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل عبارات الاستبيان حيث تكون العبارة إيجابية أي موافقة أفراد العينة على المحتوى إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,66، أو مستوى الدلالة أقل من 0,05 و الوزن النسبي أكبر من 60%. و تكون العبارة سلبية أي عدم موافقة أفراد العينة إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,66 أو مستوى الدلالة أقل من 0,05 و الوزن النسبي أقل من 60%. كما تتجه العبارة للحياد إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0,05.

1- تحليل عبارات المحور الأول:

جدول رقم (03-12): جدول النتائج للمحور الأول تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال تقييم الأداء.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	الوزن النسبي	قيمة T	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
2	موافق	,000	79,72	35,311	,964	3,986	1	8	4	38	22	01
							1.4	11.0	5.5	52.1	30.1	
6	موافق	,000	72,6	28,885	1,073	3,63	1	14	12	30	16	02
							1.4	19.2	16.4	41.1	21.9	
1	موافق	,000	83,56	40,961	,871	4,178	1	4	4	36	28	03
							1.4	5.5	5.5	49.3	38.4	
3	موافق	,000	77,52	33,148	,999	3,876	2	8	5	40	18	04
							2.7	11.0	6.8	54.8	24.7	
4	موافق	,000	75,06	31,727	1,01	3,753	0	11	15	28	19	05
							0	15.1	20.5	38.4	26.0	
5	موافق	,000	74,52	30,104	1,057	3,726	2	11	8	36	16	06
							2.7	15.1	11.0	49.3	21.9	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66							المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الـ SPSS.					

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-12) الذي يعرض التكرار و النسب المئوية و قيمة T المحسوبة و كذا الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الأول.

البنوك الجزائرية.

- نجد أنّ العبارة رقم (03) جاءت في الترتيب الأول حيث كانت قيمة T المحسوبة 40,961 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,56% و هو أكبر من 60%. و هذا يدل على أنّ العبارة إيجابية، أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه "يساهم تقييم الأداء الجيد و العادل في دفع الموظف لتحسين مستوى كفاءته في العمل".
- تأتي بعدها العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية حيث كانت قيمة T المحسوبة 35,31 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 79,72% و هو أكبر من 60%. أي أنّ العبارة إيجابية، لتكون إجابة أفراد العينة بالموافقة على "يهتم المسؤولون في البنك بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم في القيام بالمهام الموجهة إليهم".
- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) حيث كانت قيمة T المحسوبة 33,14 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 77,52% و هو أكبر من 60%. أي أنّ العبارة إيجابية، وتعكس كذلك موافقة أفراد العينة على "عملية تقييم الأداء شاملة في البنك و تمس مختلف الموظفين بشكل كامل سواء كانوا رؤساء و مرؤوسين".
- و في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم (05) و كانت قيمة T المحسوبة 31,72 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,06% و هو أكبر من 60%. أي أنّ العبارة إيجابية، موافقة أفراد العينة على عبارة "يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز و المكافأة بالاعتماد على نتائج عملية تقييم أداء الموظفين".
- و في الترتيب الخامس العبارة رقم (06) حيث كانت قيمة T المحسوبة 31,72 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,06% و هو أكبر من 60%. أي أنّ العبارة إيجابية، و التي تعكس بدورها الموافقة على عبارة "يستعين البنك بنتائج التقييم لتحديد برامج التدريب التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية لكل موظف".
- و في آخر ترتيب العبارة رقم (02) حيث كانت قيمة T المحسوبة 28,88 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 72,6% و هو أكبر من 60%. أي أنّ العبارة إيجابية، و التي تعكس بدورها الموافقة على عبارة "يقوم المسؤولون في البنك بتقييم أداء موظفيهم بشكل دوري و منتظم يسمح بمقارنة النتائج و الاستفادة منها".

البنوك الجزائرية.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الموافقة على المحور الأول مما يعني أنّ أفراد العينة يرون أنّ تقييم الأداء مهم لتحسين أداء الموارد البشرية في البنك و بالتالي يحسن الأداء العام للبنك.

2- تحليل عبارات المحور الثاني:

جدول رقم (03-13): جدول النتائج لمحور تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال التدريب.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	قيمة T	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
3	موافق	,000	83,82	45,145	,793	4,191	0	4	5	37	27	07
							0	5,5	6,8	50,7	37,0	
4	موافق	,000	83,56	40,961	,871	4,178	0	6	4	34	29	08
							0	8,2	5,5	46,6	39,7	
1	موافق	,000	83,82	51,138	,700	4,191	0	3	3	44	23	09
							0	0	4,1	60,3	31,5	
6	موافق	,000	75,88	35,539	,912	3,794	1	6	15	36	15	10
							1,4	8,2	20,5	49,3	20,5	
5	موافق	,000	81,08	44,428	,779	4,054	0	4	8	41	20	11
							0	5,5	11,0	56,2	27,4	
7	موافق	,000	73,96	34,801	,908	3,698	0	11	11	40	11	12
							0	15,1	15,1	54,8	15,1	
2	موافق	,000	83,82	46,175	,775	4,191	1	2	4	41	25	13
							1,4	2,7	5,5	56,2	34,2	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66						المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات ال SPSS.						

من خلال الجدول رقم (03-13) الذي يعرض النتائج للإجابات على أسئلة المحور الثاني نرى من خلال النتائج الواردة أنّ:

- العبارة رقم (09) في الترتيب الأول حيث كانت قيمة T المحسوبة 51,138 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,82% و هو أكبر من 60%. أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه " يعمل البنك على تدريب موظفيه لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل و تجنب الأخطار الناتجة عنها".
- تأتي بعدها العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية حيث كانت قيمة T المحسوبة 46,175 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,82% و هو أكبر من 60%. لتكون إجابة أفراد العينة بالموافقة على " تساهم عملية التدريب في التقليل من المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء المتعلقة بالعمليات في البنك".
- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) حيث كانت قيمة T المحسوبة 45,145 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,82% و هو أكبر من 60%. وتعكس كذلك الموافقة على " يهتم البنك برفع أداء الموظفين لديه من خلال البرامج التدريبية و ذلك لأهميتها في تحسين الأداء العام للبنك".
- و في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم 8 حيث كانت قيمة T المحسوبة 40,961 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,56% و هو أكبر من 60%. و بالتالي موافقة أفراد العينة على عبارة " يتكفل البنك بتدريب الموظفين الجدد قبل استلام المهام لضمان أدائها بشكل جيد و تجنب أخطاء الموظفين".
- في الترتيب الخامس العبارة رقم 11 حيث كانت قيمة T المحسوبة 44,428 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 81,08% و هو أكبر من 60%. و التي تعكس بدورها الموافقة على عبارة " يعتمد البنك برامج خاصة به لتدريب الإطارات المسؤولة على إدارة المخاطر حسب احتياجاته".

البنوك الجزائرية.

- الترتيب السادس العبارة رقم 10 حيث كانت قيمة T المحسوبة 35,539 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,88% و هو أكبر من 60%. و التي تعكس بدورها الموافقة على عبارة " يراعي المسؤولون عن إعداد البرامج التدريبية العجز في الأداء المتسبب للمخاطر من أجل توجيه برنامج التدريب بالشكل المناسب".

- و في آخر ترتيب العبارة رقم 12 حيث كانت قيمة T المحسوبة 34,801 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 73,96% و هو أكبر من 60%. و عليه تكون إجابات الأفراد إيجابية لعبارة " هناك عملية تقييم لأداء الموظفين قبل و بعد عملية التدريب لتحديد مستوى الأداء و مدى نجاح هذه العملية في التقليل من الأخطاء البشرية".

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الموافقة على المحور الثاني مما يعني أنّ أفراد العينة يؤكّدون أنّ التدريب مهم لتحسين أداء الموارد البشرية في البنك و يساعد على رفع أدائها الخاص و العام.

3- تحليل عبارات المحور الثالث:

جدول رقم (03-14): جدول النتائج للمحور الثالث تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال

التحفيز.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	قيمة T	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
3	موافق	,000	65,2	25,78	1,08	3,26	3	18	17	27	8	14
							4,1	24,7	23,3	37,0	11,0	
5	موافق	,000	63,82	27,02	1,009	3,191	2	19	21	25	6	15
							2,7	26,0	28,8	34,2	8,2	
1	موافق	,000	68,22	26,71	1,090	3,411	5	11	14	35	8	16

البنوك الجزائرية.

							6,8	15,1	19,2	47,9	11,0	
2	موافق	,000	66,02	25,318	1,114	3,301	4	16	16	28	9	17
							5,5	21,9	21,9	38,4	12,3	
7	غير موافق	,000	58,08	21,02	1,18	2,904	9	20	20	17	7	18
							12,3	27,4	27,4	23,3	9,6	
6	موافق	,000	60	22,433	1,142	3,00	7	21	15	25	5	19
							9,6	28,8	20,5	34,2	6,8	
4	موافق	,000	64,38	24,267	1,133	3,219	7	14	13	34	5	20
							9,6	19,2	17,8	46,6	6,8	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66							المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات ال SPSS.					

من خلال الجدول رقم (03-14) الذي يعرض النتائج الإحصائية لإجابات الأفراد على أسئلة المحور الثالث و التي سنعرضها فيما يلي:

- من خلال النتائج الواردة أنّ العبارة رقم (16) في الترتيب الأول في الترتيب الأول حيث كانت قيمة T المحسوبة 26,717 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 68,22% و هو أكبر من 60%. أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه " يعتمد البنك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية لزيادة إنتاجية الأفراد و اشباع حاجاتهم الشخصية" يتجه للإيجابية.
- تأتي بعدها العبارة رقم (17) في المرتبة الثانية حيث كانت قيمة T المحسوبة 25,318 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 66,02% و هو أكبر من 60%. لتكون إجابة أفراد العينة إيجابية على عبارة " يهتم البنك بنظم الحوافر لتجنب الصراعات الممكنة مع الموظفين و تجنب خطر ذهاب المهارات إلى بنوك منافسة".
- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) الثانية حيث كانت قيمة T المحسوبة 25,781 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 65,2% و هو أكبر من 60%. عبارة " هناك نظام حوافر فعال يضمن للموظفين الأكفاء الحصول على مكافأة عند تحقيق مستوى محدد من الأداء". وتعكس كذلك موافقة أفراد العينة على هذه العبارة.

البنوك الجزائرية.

- و في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم (20) كانت قيمة T المحسوبة 24,267 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 64,38% و هو أكبر من 60%. لعبارة " يقوم البنك باستعمال الحوافز لتجنب خطر الاختلاس من الموظفين داخل البنك ". مما يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على العبارة.

- و في الترتيب الخامس العبارة رقم (15) و كانت قيمة T المحسوبة 27,025 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 63,82% و هو أكبر من 60%. للعبارة " يقوم البنك بدراسة يتم من خلالها تحديد أنواع الحوافز التي تتناسب مع مختلف مستويات الموظفين لديه من أجل ضمان ولائهم و استمرار عملهم في البنك ". و التي تعكس بدورها موافقة أفراد العينة.

- الترتيب السادس العبارة رقم (19) كانت قيمة T المحسوبة 22,433 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 60%. و التي تعكس بدورها رأي أفراد العينة على عبارة " يسعى البنك للابتكار في تطوير سياسة الأجور و الحوافز للحفاظ أصحاب الخبرة و المهارة العالية و استقطابهم ". حيث اتجهت الى الموافقة.

- و في الترتيب السابع و الأخير العبارة رقم (18) و كانت قيمة T المحسوبة 21,02 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 58,08% و هو أقل من 60%. لعبارة " يقوم البنك بعرض أجور عالية على الموظفين ذوي المهارات العالية لضمان بقائهم في العمل ". و عليه نجد رأي الأفراد يتجه لعدم الموافقة.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه و تحليل البيانات نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الموافقة على عبارات المحور الثالث مما يعني أنّ أفراد العينة يتفقون بشكل شبه تام على أنّ هناك اهتمام بالتحفيز لعنصر لتحسين أداء الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة.

4- تحليل بيانات المحور الرابع

جدول رقم (03-15): جدول النتائج للمحور الرابع تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	قيمة T	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المعيار
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
5	موافق	,000	71,78	30,31	1,011	3,589	1	13	13	34	12	21
							1,4	17,8	17,8	46,6	16,4	
3	موافق	,000	77,26	39,35	,838	3,863	/	7	10	42	14	22
							/	9,6	13,7	57,5	19,2	
6	موافق	,000	71,5	30,58	,998	3,575	2	11	13	37	10	23
							2,7	15,1	17,8	50,7	13,7	
1	موافق	,000	81,14	40,08	,864	4,054	1	4	7	39	22	24
							1,4	5,5	9,6	53,4	30,1	
2	موافق	,000	78,34	44,08	,759	3,917	/	5	9	46	13	25
							/	6,8	12,3	63,0	17,8	
4	موافق	,000	75,06	35,25	,909	3,753	1	6	17	35	14	26
							1,4	8,2	23,3	47,9	19,2	
1	موافق	,000	73,68	35,77	,879	3,684	2	6	13	44	8	27
							2,7	8,2	17,8	60,3	11,0	
3	موافق	,000	70,68	33,03	,879	3,534	/	12	19	33	9	28
							/	16,4	26,0	45,2	12,3	

البنوك الجزائرية.

4	موافق	,000	70,4	32,89	,914	3,52	/	13	17	35	8	29
							/	17,8	23,3	47,9	11,0	
5	موافق	,000	70,12	36,603	,914	3,506	/	11	18	40	4	30
							/	15,1	24,7	54,8	5,5	
6	موافق	,000	68,48	31,574	,818	3,424	/	16	16	35	6	31
							/	21,9	21,9	47,9	8,2	
2	موافق	,000	72,32	34,059	,926	3,616	1	7	22	32	11	32
							1,4	9,6	30,1	43,8	15,1	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66							المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات ال SPSS.					

من خلال الجدول رقم (03-15) الذي يعرض نتائج الإجابات على أسئلة المحور الرابع والتي من خلالها

جاء ترتيب العبارات كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (24) في الترتيب الأول و كانت قيمة T المحسوبة 40,08 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 81,14% و هو أكبر من 60%. أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه " يقوم المسؤولون في البنك بتوجيه أداء الموظفين مما يساهم في التقليل من الأخطاء و المخاطر المتعلقة بأدائهم".
- تأتي بعدها العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية حيث كانت قيمة T المحسوبة 44,08 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,34% و هو أكبر من 60%. لتكون إجابة أفراد العينة على عبارة " يسعى المسؤول إلى إحداث التوافق بين الموظف و محيط عمله في حالة حدوث أي تغييرات طارئة". ايجابية
- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (22) حيث كانت قيمة T المحسوبة 39,35 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 77,26% و هو أكبر من 60%. ل عبارة " في البنك الذي تعمل فيه يوجد تبادل للأفكار بين المسؤول و موظفيه مما يزيد من فرص التعلم و رفع المهارات و تحسين الأداء.". و تعكس كذلك موافقة أفراد العينة حول هذه العبارة.
- و في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم (26) كانت قيمة T المحسوبة 35,25 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,06% و هو أكبر من

البنوك الجزائرية.

- 60% على عبارة " كل رؤساء الأقسام البنك لديهم المهارات و القدرات اللازمة لتولي مناصبهم مما يجعل أدائهم لمهامهم أفضل ". و تعكس رأي بالموافقة.
- و في الترتيب الخامس العبارة رقم (27) و كانت قيمة T المحسوبة 35,77 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 73,68% و هو أكبر من 60%. ل عبارة يقوم رؤساء الأقسام في البنك بمنح الثقة و السلطة للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يرفع الروح المعنوية و مستوى الأداء لدى الموظف ". و التي تعكس بدورها إيجابية أفراد العينة حو العبارة.
- الترتيب السادس العبارة رقم(32) و كانت قيمة T المحسوبة 34,05 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 72,32% و هو أكبر من 60% والتي تعكس بدورها موافقة أفراد العينة على عبارة " يساعد تفويض الموظفين في تحديد الأخطاء و المخاطر بشكل مفصل في مختلف المستويات على حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف ". حيث اتجهت الى الإيجابية.
- و في الترتيب السابع العبارة رقم (21) كانت قيمة T المحسوبة 30,31 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 71,96% و هو أكبر من 60%. ل عبارة " يقوم المسؤولون في البنك بتخطيط جيد و متكامل فيما يخص أداء المهام بين أفراد الفريق مما يرفع مستوى الأداء و يخفف الصراعات ". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.
- و في الترتيب الثامن العبارة رقم (23) كانت قيمة T المحسوبة 30,58 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 71,5% و هو أكبر من 60%. ل عبارة " في البنك الذي تعمل به هناك مشاركة بين المسؤولين و الموظفين في اتخاذ بعض القرارات ". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.
- و في الترتيب التاسع العبارة رقم (28) كانت قيمة T المحسوبة 33,03 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 70,68% و هو أكبر من 60%. ل عبارة "هناك عملية تفويض للموظفين في اتخاذ القرار تكون من أجل بناء وتأهيل الموظفين لتولي مناصب أعلى بفضل الخبرة المكتسبة". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.

البنوك الجزائرية.

- و في الترتيب العاشر العبارة رقم (29) كانت قيمة T المحسوبة 32,89 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 70,4% و هو أكبر من 60%. لعبارة " يقوم المسؤولون بإعطاء الصلاحيات و تفويض الموظفين لاتخاذ قرارات فعالة بفضل المعلومات والبيانات الفعلية لديهم في بيئة العمل المباشرة". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.

- و في الترتيب الحادي عشر العبارة رقم (30) كانت قيمة T المحسوبة 36,60 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 70,12% و هو أكبر من 60%. لعبارة " في البنك الذي تعمل فيه يمنح الرؤساء بعض السلطة للموظفين لأن لذلك دور مهم في الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العامة و تجنب المخاطر من خلال اتخاذ القرار على المستوى التشغيلي للموظفين". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.

- و في الترتيب الثاني عشر العبارة رقم (31) كانت قيمة T المحسوبة 31,57 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 68,48% و هو أكبر من 60%. لعبارة " في البنك يتم اعتماد عملية تفويض للموظفين من أجل المساعدة في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموظفين". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه و تحليل البيانات نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الايجابية على المحور الرابع مما يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين يساهم في رفع الأداء على المستوى الشخصي للفرد و هو ما ينعكس على الأداء الكلي للبنك.

5- تحليل عبارات المحور الخامس:

جدول رقم (03-16): جدول النتائج للمحور الخامس تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	الوزن النسبي %	قيمة T	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الجملة
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
4	موافق	,000	78,34	36,21	,924	3,917	/	8	10	35	20	33
							/	11,0	13,7	47,9	27,4	
5	موافق	,000	77,8	35,50	,936	3,890	/	9	9	36	19	34
							/	12,3	12,3	49,3	26,0	
6	موافق	,000	70,12	32,75	,914	3,506	1	12	15	39	6	35
							1,4	16,4	20,5	53,4	8,2	
3	موافق	,000	78,62	47,07	,713	3,931	/	2	15	42	14	36
							/	2,7	20,5	57,5	19,2	
1	موافق	,000	83,0	46,8	,757	4,150	/	4	4	42	23	37
							/	5,5	5,5	57,5	31,5	
2	موافق	,000	81,08	41,66	,831	4,054	1	4	5	43	20	38
							1,4	5,5	6,8	58,9	27,4	
8	موافق	,000	66,3	31,625	,895	3,315	2	13	20	36	2	39
							2,7	17,8	27,4	49,3	2,7	
11	موافق	,000	64,1	29,53	,927	3,205	3	14	23	31	2	40
							4,1	19,2	31,5	42,5	2,7	

البنوك الجزائرية.

10	موافق	,000	65,48	28,26	,989	3,274	3	14	21	30	5	41
							4,1	19,2	28,8	41,1	6,8	
9	موافق	,000	66,3	29,63	,955	3,315	3	11	24	30	5	42
							4,1	15,1	32,9	41,1	6,8	
7	موافق	,000	69,3	30,89	,958	3,465	2	10	21	32	8	43
							2,7	13,7	28,8	43,8	11,0	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66							المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات ال SPSS.					

من خلال الجدول رقم (03-16) الذي يعرض النتائج للإجابات على أسئلة المحور الخامس و التي نعرضها فيما يلي :

- جاءت العبارة رقم (37) في الترتيب الأول و كانت قيمة T المحسوبة 46,8 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 83,0% و هو أكبر من 60%. إيجابية أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه " تعتبر الوسائل المتاحة للقيام بالمهام عنصرا مهما في منح الدافع لأداء أحسن و كذلك التقليل من احتمال حدوث الأخطاء في العمل".

- تأتي بعدها العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية و كانت قيمة T المحسوبة 41,66 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 81,08% و هو أكبر من 60%. لتكون إجابة أفراد العينة ايجابية على عبارة " يعتمد البنك على تحديث الآلات و التجهيزات لتجنب المخاطر التشغيلية المرتبطة بنظم المعلومات و التقليل من حجم خسائرها".

- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (36) حيث كانت قيمة T المحسوبة 78,62 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,62% و هو أكبر من 60%. وتعكس كذلك موافقة أفراد العينة على عبارة " يفرض البنك على الموظفين درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم من بداية إنجازها إلى غاية تقييمها و هو ما يدفع بهم إلى أداء أحسن و تتبع الأخطاء التي تسبب خسائر".

- في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم (33) حيث كانت قيمة T المحسوبة 36,21 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,34% و هو

البنوك الجزائرية.

- أكبر من 60%. و هو ما يعكس إيجابية أفراد العينة على عبارة " يسعى البنك إلى توفير مناخ داخلي ملائم من أجل التأثير على أداء الموظفين بشكل مباشر و رفع مستواه".
- في خامس ترتيب العبارة رقم (34) أين كانت قيمة T المحسوبة 35,50 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 77,8% و هو أكبر من 60%. للعبارة " يعتمد البنك في تحسين بيئة عمل الموظفين على تحديث الآلات و التجهيزات التي تساعد في تأدية المهام". و التي تعكس بدورها إيجابية أفراد العينة حو العبارة.
- و الترتيب السادس كان للعبارة رقم (35) حيث كانت قيمة T المحسوبة 32,75 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 70,12% و هو أكبر من 60%. و التي تعكس بدورها ايجابية أفراد العينة على عبارة " يقوم البنك بالتجديد المستمر في المهام التي يقوم بها الموظف من أجل زيادة قابليته للعمل و التقليل من الملل و الروتين الذي يؤدي إلى وقوع أخطاء في الأداء".
- و في المرتبة السابعة العبارة رقم (43) حيث كانت قيمة T المحسوبة 30,89 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 69,3% و هو أكبر من 60%. للعبارة " اعتماد البنك على دعم الابتكار لدى الموظفين يساهم في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموارد البشرية". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.
- و العبارة رقم (39) في الترتيب الثامن حيث كانت قيمة T المحسوبة 31,62 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 66,3% و هو أكبر من 60%. للعبارة " يهتم البنك بتدعيم الأفكار المبتكرة من طرف موظفيه على مختلف المستويات مع تحديد نسب الخطأ المتاحة". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.
- و في الترتيب التاسع العبارة رقم (42) حيث كانت قيمة T المحسوبة 29,63 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 66,3% و هو أكبر من 60%. حيث يتجه رأي الأفراد للإيجابية لعبارة " يعتمد البنك الذي تعمل فيه على دعم الابتكار من أجل استقطاب الموظفين المبدعين وبالتالي الحصول على كفاءات عالية لتحقيق الأهداف".

البنوك الجزائرية.

- و في الترتيب العاشر العبارة رقم (41) حيث كانت قيمة T المحسوبة 28,26 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 65,48% و هو أكبر من 60%. حيث يتجه رأي الأفراد للإيجابية لعبارة " تَقْبُلُ البنك للمبدعين و المبتكرين يساهم في إنشاء الثقة المتبادلة مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الخاصة و العامة ".
- و في الترتيب الحادي عشر العبارة رقم (40) حيث كانت قيمة T المحسوبة 29,53 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 64,1% و هو أكبر من 60%. حيث يتجه رأي الأفراد للإيجابية لعبارة " يقوم البنك بدعم الابتكار لدى موظفيه من أجل تحسين أدائه و ذلك بمنحه الحرية في طريقة تأدية مهامه بشكل كفاء و يشجع حاجته الشخصية".
- من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه و تحليل البيانات نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الايجابية على المحور الخامس مما يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار يساهم في رفع الأداء على المستوى الشخصي للفرد و هو ما ينعكس على الأداء الكلي للبنك.

6- تحليل عبارات المحور السادس:

جدول رقم (03-17): جدول النتائج للمحور السادس المخاطر التشغيلية في البنوك.

الترتيب	الاتجاه العام للسؤال	مستوى الدلالة	%الوزن النسبي	T قيمة	الانحراف	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الجملة
							التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
							%	%	%	%	%	
5	موافق	,000	76,42	42,41	,769	3,821	/	6	11	46	10	44
							/	8,2	15,1	63,0	13,7	
8	موافق	,000	75,34	41,62	,773	3,767	1	4	14	46	8	45
							1,4	5,5	19,2	63,0	11,0	
9	موافق	,000	74,78	37,57	,850	3,739	1	5	17	39	11	46
							1,4	6,8	23,3	53,4	15,1	
11	موافق	,000	64,92	28,63	,968	3,246	1	17	25	23	7	47
							1,4	23,3	34,2	31,5	9,6	
10	موافق	,000	65,2	31,02	,897	3,260	4	8	28	31	2	48
							5,5	11,0	38,4	42,5	2,7	
7	موافق	,000	75,88	41,51	,781	3,794	1	3	16	43	10	49
							1,4	4,1	21,9	58,9	13,7	
1	موافق	,000	80,26	49,19	,697	4,013	/	3	8	47	15	50
							/	4,1	11,0	64,4	20,5	
6	موافق	,000	76,16	41,95	,775	3,808	1	5	9	50	8	51
							1,4	6,8	12,3	68,5	11,0	
4	موافق	,000	78,08	39,12	,852	3,904	2	4	6	48	13	52
							2,7	5,5	8,2	65,8	17,8	

البنوك الجزائرية.

3	موافق	,000	78,9	44,25	,761	3,945	1	3	8	48	13	53
							1,4	4,1	11,0	65,8	17,8	
2	موافق	,000	78,9	50,73	,664	3,945	/	2	12	47	12	54
							/	2,7	16,4	64,4	16,4	
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66							المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات الـ SPSS.					

من خلال الجدول رقم (03-17) الذي يعرض التكرار و النسب المئوية و الوزن النسبي و غيرها من النتائج

للإجابات على أسئلة المحور السادس نرى من خلال هذه النتائج ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (50) فيفي الترتيب الأول و كانت قيمة T المحسوبة 49,19 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 80,26% و هو أكبر من 60%. إيجابية أي أنّ أفراد العينة يوافقون على أنه "يقوم البنك بتطوير الإطارات المسؤولة عن إدارة المخاطر ككل و المخاطر التشغيلية بشكل خاص" إيجابية.

- تأتي بعدها العبارة رقم (54) في المرتبة الثانية كانت قيمة T المحسوبة 50,73 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,9% و هو أكبر من 60%. لتكون إجابة أفراد العينة ايجابية على عبارة "يقوم البنك بوضع مخصصات مالية لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها".

- و في المرتبة الثالثة العبارة رقم (53) كانت قيمة T المحسوبة 44,25 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,9% و هو أكبر من 60%. لعبارة " لدى البنك خطط للطوارئ لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر عند مواجهة أي خلل في العمل ". و تعكس كذلك موافقة أفراد العينة حول هذه العبارة.

- و في الترتيب الرابع تأتي العبارة رقم (52) كانت قيمة T المحسوبة 39,12 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 78,08% و هو أكبر من 60%. و تعكس رأي بالموافقة على عبارة " يهتم المسؤولون بفصل المهام و المسؤوليات بين الجهات التي تنفذ العمليات و الجهات الرقابية عليها".

البنوك الجزائرية.

- و في الترتيب الخامس العبارة رقم (44) أين كانت قيمة T المحسوبة 42,41 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 76,42% و هو أكبر من 60% . و التي تعكس بدورها إيجابية أفراد العينة حول العبارة "يواجه البنك خسائر محتملة نتيجة فشل الأجهزة أو عدم توفّر الوسائل اللازمة لتأدية المعاملات لفترة معينة " .
- الترتيب السادس العبارة رقم (51) أين كانت قيمة T المحسوبة 41,95 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 76,16% و هو أكبر من 60% . و التي تعكس بدورها رأي أفراد العينة على عبارة " يسمح البنك بتدفق المعلومات و التنسيق بين كل من إدارة الموارد البشرية والهيئات الخاصة بإدارة المخاطر لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية " . حيث اتجهت الى الايجابية .
- و في الترتيب السابع العبارة رقم (49) كانت قيمة T المحسوبة 41,51 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,88% و هو أكبر من 60% . ل عبارة " تقوم إدارة البنك بوضع سياسات واستراتيجيات تمس مختلف المستويات العمل و تطوّرها بشكل دوري يسمح بمواكبة التغيرات لمواجهة المخاطر التشغيلية " . و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية .
- و في الترتيب الثامن العبارة رقم (45) كانت قيمة T المحسوبة 41,62 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 75,34% و هو أكبر من 60% . و نجد رأي الأفراد يتجه للإيجابية ل عبارة " يواجه البنك مخاطر ناجمة عن تجاوز الإجراءات و أخطاء في التسويات و مختلف العمليات يقوم بها الموظفين " .
- و في الترتيب التاسع العبارة رقم (46) كانت قيمة T المحسوبة 37,57 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 74,78% و هو أكبر من 60% . ل عبارة "يواجه البنك خسائر متفاوتة الخطورة بسبب عدم كفاءة الموظفين، بحدوث أخطاء وضعف في أداء المهام" . و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية .
- و في الترتيب العاشر العبارة رقم (48) كانت قيمة T المحسوبة 31,02 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 65,2% و هو أكبر من 60% . ل عبارة " هناك عمليات احتيال تعرّض لها البنك من أطراف خارجية مما سبب له خسائر " . و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية .

البنوك الجزائرية.

- و في الترتيب الحادي عشر العبارة رقم (47) قيمة T المحسوبة 28,63 و هي أكبر من قيمة T الجدولية 1,66 كما أنّ مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 و الوزن النسبي لها هو 64,92% و هو أكبر من 60% لعبارة "هناك في البنك صراع و تضارب في المصالح يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم و هو ما يعرض البنك للخسائر". و نجد رأي الأفراد حول هذه العبارة يتجه للإيجابية.

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه و تحليل البيانات نجد أنّ إجابات أفراد العينة اتجهت في مجملها إلى الإيجابية على المحور السادس مما يعني أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ البنوك التي كانت محل الدراسة تواجه مجموعة من المخاطر التشغيلية المختلفة التي من شأنها التأثير على أداء الأفراد و هو ما ينعكس على الأداء الكلي للبنك.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة فيم يخص أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة، ذلك باستعمال معادلة الانحدار الخطي البسيط. كما سنتحقق من فرضية وجود علاقة للمتغيرات الوظيفية تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و الأقدمية المهنية بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية، وذلك باستعمال اختبار T للعينات المستقلة، و تحليل التباين. و بداية قمنا باختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للاستبيان.

جدول رقم(03-18): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف)

Sample Kolmogorov-Smirnov Test			محاور الاستبيان
مستوى المعنوية Sig	قيمة Z	عدد العبارات	
,070	1,294	73	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية للاستبيان ككل $sig > 0.05$ مما يعني أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة.

1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين أداء الموارد البشرية بتقييم أدائها في التقليل من المخاطر التشغيلية.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين أداء الموارد البشرية بتقييم أدائها في التقليل من المخاطر التشغيلية.

جدول (03-19): جدول الارتباط الخطي للمحور الأول.

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0,203	0,451	المحور الأول/ السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول السابق نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square، ومعامل الارتباط الخطي بين تحسين الأداء من خلال تقييم الأداء و التقليل من المخاطر التشغيلية هو 0,451 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التقليل من المخاطر التشغيلية) هي 20.3%.

جدول (03-20): جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الأول.

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	مجموع المربعات	النموذج
,000	18,139	3,121	3,121	المحور الأول/ السادس
		0,172	12,215	
			15,335	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (03-21) يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويبين الجدول السابق التالي :

- مجموع مربعات الانحدار 3,121 ومجموع مربعات البواقي هو 12.215 ومجموع المربعات الكلي 15.335
- درجة حرية الانحدار (Degree of freedom) df هي 1 ودرجة حرية البواقي 71 تذكر أن $df = n - 1$.
- معدل مربعات الانحدار هو 3.121 ومعدل مربعات البواقي هو 0.172.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار F هو 18.139.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول (03-21): جدول المعاملات للمحور الأول.

مستوى الدلالة Sig	T	مقطع و ميل خط الانحدار	النموذج
,000	11,308	2,739	المحور الأول / السادس
	4,259	0,262	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

و يبين الجدول عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

حيث مقطع خط الانحدار 2.739 الذي يمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y=a + bx$ و ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.262 بالنسبة للمتغير المستقل (تحسين الأداء من خلال تقييم الأداء)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=2.739+0.262X$ حيث **Y** هي المتغير التابع و **X** هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 4.259 و مقطع خط الانحدار 11.308. ونجد قيمة **Sig=0.000** و هي أقل من 0.05. و عليه فإن فرضية العدم H_0 مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة H^1 و هي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين أداء الموارد البشرية بتقييم أدائها في التقليل من المخاطر التشغيلية.

2- اختبار الفرضية الثانية :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية.
- الفرضية البديلة H^1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية.

جدول(03- 22): الارتباط الخطي للمحور الثاني.

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0,088	0,296	المحور الثاني / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square، ومعامل الارتباط الخطي بين تحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية هو 0,296 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التقليل من المخاطر التشغيلية) هي 8.8%.

جدول(03- 23): جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الثاني.

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	مجموع المربعات	النموذج
,011	6,829	1,345 0,197	1,345 13,990 15,335	المحور الثاني / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يدرس الجدول المبين في الأعلى مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويبين الجدول السابق التالي :

- مجموع مربعات الانحدار 1.345 ومجموع مربعات البواقي هو 13.990 ومجموع المربعات الكلي 15.335
- درجة حرية الانحدار (Degree of freedom) df هي 1 ودرجة حرية البواقي 71 تذكر أن $df = n - 1$.
- معدل مربعات الانحدار هو 1.345 ومعدل مربعات البواقي هو 0.197.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.829.
- مستوى دلالة الاختبار 0.011 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول (03-24): جدول المعاملات للمحور الثاني.

مستوى الدلالة Sig	T	مقطع و ميل خط الانحدار	النموذج
,011	7,502	2,788	المحور الثاني/ السادس
	2,613	,238	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

و يبين عدة الجدول نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

حيث مقطع خط الانحدار 2.788 الذي يمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y=a + bx$ و ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.238 بالنسبة للمتغير المستقل (تحسين الأداء من خلال التدريب)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=2.788+0.238X$ حيث **Y** هي المتغير التابع و **X** هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 2.613 ومقطع خط الانحدار 7.502. ونجد قيمة **Sig=0.011** وهي أقل من 0.05 و عليه فإنّ فرضية العدم H_0 مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة H^1 . وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية.

3- اختبار الفرضية الثالثة :

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء باتباع التحفيز و التقليل من المخاطر التشغيلية.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء باتباع التحفيز و التقليل من المخاطر التشغيلية.

جدول(03- 25): الارتباط الخطي للمحور الثالث

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0,055	0,233	المحور الثالث / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط ، R Square ، ومعامل الارتباط الخطي بين تحسين الأداء من خلال التحفيز و التقليل من المخاطر التشغيلية هو 0.233 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التقليل من المخاطر التشغيلية) هي 5.5%.

جدول(03- 26): جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الثالث..

مستوى الدلالة	F	معدل المربعات	مجموع المربعات	النموذج
,047	4,093	0,836	0,836	المحور الثالث / السادس
		0,204	14,499	
			15,335	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يدرس الجدول الموضح أعلاه مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويبين الجدول السابق التالي :

- مجموع مربعات الانحدار 0.836 ومجموع مربعات البواقي هو 14.499 ومجموع المربعات الكلي 15.335.
- درجة حرية الانحدار **df** (Degree of freedom) هي 1 ودرجة حرية البواقي 71 تذكر أن $df = n - 1$.
- معدل مربعات الانحدار هو 0.836 ومعدل مربعات البواقي هو 0.204.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4.093.
- مستوى دلالة الاختبار 0.047 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، والتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول (03-27): جدول المعاملات للمحور الثالث.

مستوى الدلالة Sig	t	مقطع و ميل خط الانحدار	النموذج
,047	18,016	3,385	المحور الثالث / السادس
	2,023	0,115	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

و يبين الجدول عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار .

حيث مقطع خط الانحدار 3.385 الذي يمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y=a + bx$ و ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.115 بالنسبة للمتغير المستقل (تحسين الأداء من خلال التحفيز)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=3.385+0.115X$ حيث **Y** هي المتغير التابع و **X** هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار **t** على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 2.023 و مقطع خط الانحدار 18.016. ونجد قيمة **Sig=0.047** و هي أقل من 0.05 و عليه فإن فرضية العدم **Ho** مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة **H¹**. و هي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء باتباع التحفيز و التقليل من المخاطر التشغيلية.

4- اختبار الفرضية الرابعة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة و سياسة تمكين العاملين و التقليل من المخاطر التشغيلية.
- الفرضية البديلة H^1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة و سياسة تمكين العاملين و التقليل من المخاطر التشغيلية.

جدول(03-28): الارتباط الخطي للمحور الرابع.

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0,168	0,409	المحور الثالث / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين هذا الجدول نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square ومعامل الارتباط الخطي بين تحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة و سياسة تمكين العاملين و التقليل من المخاطر التشغيلية هو 0.409 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التقليل من المخاطر التشغيلية) هي 16.8%.

جدول(03-29): جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الرابع.

مستوى الدلالة	F	معدّل المربعات	مجموع المربعات	النموذج
,000	14,3	2,571 0,180	2,571 12,764 15,335	المحور الثالث / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

البنوك الجزائرية.

يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" و يبين الجدول السابق التالي :

- مجموع مربعات الانحدار 2.571 ومجموع مربعات البواقي هو 12.764 ومجموع المربعات الكلي 15.335
- درجة حرية الانحدار **df** (Degree of freedom) هي 1 ودرجة حرية البواقي 71 تذكر أن $df = n - 1$.
- معدل مربعات الانحدار هو 2.571 ومعدل مربعات البواقي هو 0.180.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 14.3.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ، والتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول(03-30): جدول المعاملات للمحور الرابع.

النموذج	مقطع و ميل خط الانحدار	t	مستوى الدلالة Sig
المحور الثالث / السادس	2,635	8,815	,000
	0,304	3,781	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

و هذا الجدول يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار ، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار .

حيث مقطع خط الانحدار 2.635 الذي يمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y=a + bx$ و ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.304 بالنسبة للمتغير المستقل (تحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة و سياسة التمكين)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=2.635+0.304X$ حيث **Y** هي المتغير التابع و **X** هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار **t** على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.781 و مقطع خط الانحدار 8.815.

ونجد قيمة $Sig=0.000$ و هي أقل من 0.05 و عليه فإنّ فرضية العدم H_0 مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة H^1 . و هي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة و سياسة تمكين العاملين و التقليل من المخاطر التشغيلية

5- اختبار الفرضية الخامسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء عن طريق دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل في التقليل من المخاطر التشغيلية.
- الفرضية البديلة H^1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء عن طريق دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل في التقليل من المخاطر التشغيلية.

جدول(03- 31): الارتباط الخطي للمحور الخامس.

معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	النموذج
0,286	0,535	المحور الثالث/ السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط R Square ومعامل الارتباط الخطي بين تحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية هو 0.535 وإن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التقليل من المخاطر التشغيلية) هي 28.6%.

جدول(03- 32): جدول تحليل تباين خط الانحدار للمحور الخامس.

مستوى الدلالة	F	معدّل المربعات	مجموع المربعات	النموذج
,000	28,474	4,390 ,154	4,390 10,946 15,335	المحور الثالث / السادس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

البنوك الجزائرية.

و يدرس الجدول 03-33 مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة" ويبين الجدول السابق التالي :

- مجموع مربعات الانحدار 4.39 ومجموع مربعات البواقي هو 10.946 ومجموع المربعات الكلي 15.335.
- درجة حرية الانحدار **df** (Degree of freedom) هي 1 ودرجة حرية البواقي 71 تذكر أن $df = n - 1$.
- معدل مربعات الانحدار هو 4.39 ومعدل مربعات البواقي هو 0.154.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 28.474.
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ، والتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.

جدول(03 - 33): جدول المعاملات للمحور الخامس.

النموذج	مقطع و ميل خط الانحدار	t	مستوى الدلالة Sig
المحور الثالث / السادس	2,363	8,951	,000
	0,381	5,336	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

وهو يبين عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار ، بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار .

حيث مقطع خط الانحدار 2.363 الذي يمثل حرف **a** من معادلة الخط المستقيم $Y=a + bx$ و ميل خط الانحدار **b** في الجدول هو 0.381 بالنسبة للمتغير المستقل (تحسين الأداء من خلال دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل) ، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل $Y=2.363+0.381X$ حيث **Y** هي المتغير التابع و **X** هي المتغير المستقل.

نتيجة اختبار **t** على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 5.336 و مقطع خط الانحدار 8.951.

ونجد قيمة $\text{Sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05 و عليه فإنّ فرضية العدم H_0 مرفوضة و نقبل الفرضية البديلة H^1 . و هي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء عن طريق دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل في التقليل من المخاطر التشغيلية.

6- إختبار الفرضية السادسة:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و الأقدمية المهنية بالنسبة لمحاور الاستبيان الخمسة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية.
- الفرضية البديلة H^1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، و الأقدمية المهنية بالنسبة لمحاور الاستبيان الخمسة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية.
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى متغير الجنس بالنسبة لمحاور الاستبيان الخمسة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية.

الجدول رقم(03-34): اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس.

مستوى المعنوية	قيمة T	المتوسط الحسابي		المحاور
		أنثى	ذكر	
,627	,779	3,73	3,9	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء.
,355	-,106	4,05	4,03	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب.
,694	,997	2,99	3,24	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز.
,274	-,808	3,77	3,63	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين.
,112	-,512	3,7	3,61	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار.
,685	1,040	3,65	3,78	المخاطر التشغيلية في البنك
قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية 72 هي 1,66.				المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03-35) يتبين أنّ قيم T لكل محور من المحاور الستة هي أقل من القيمة الجدولية 1,66 كما أن مستوى الدلالة لكل محور كان دائما أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 و التي تقول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى متغير الجنس بالنسبة لمحاور الاستبيان الخمسة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى متغير العمر بالنسبة لمحاور الستة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية السادسة تم استخدام اختبار تليل التباين الأحادي (One Way F Anova)، حيث نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و كان

مستوى المعنوية أكبر من 0,05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أقل من 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H^1 .

الجدول رقم(03-35): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر.

مستوى المعنوية	قيمة F	المحاور
,017	3,649	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء.
,092	2,234	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب.
,009	4,214	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز.
,387	1,024	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين.
,673	,515	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار.
,213	1,536	المخاطر التشغيلية في البنك.
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية (3 ، 69) هي 2,75.		المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03-36) يتبين أنه لكل من المحاور الثاني، الرابع، الخامس و السادس كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذه المحاور أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية العدمية لهذه المحاور و التي محتواها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر للمحاور الثاني، الرابع، الخامس و السادس للاستبيان أي تلك المتعلقة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال كل من التدريب، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين و تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة للمحاور الأول و الثالث فقد كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذه المحاور أقل من 0,05 مما يعني قبول الفرضية البديلة لهذه المحاور و التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير العمر و المحاور

البنوك الجزائرية.

المتعلقة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء و التحفيز على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي بالنسبة لمحاور الاستبيان الستة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية السادسة تم استخدام اختبار تليل التباين الأحادي (One Way F Anova)، حيث نقبل الفرضية الصفرية Ho إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أقل من 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H¹.

الجدول رقم(03-36): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى المعنوية	قيمة F	المحاور
,004	6,081	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء.
,149	1,96	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب.
,000	9,253	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز.
,006	5,547	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين.
,060	2,936	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار.
,427	,860	المخاطر التشغيلية في البنك.
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية (3 ، 69) هي 2,75.		المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03-37) يتبين أنه لكل من المحاور الثاني، الخامس و السادس كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذه المحاور أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية العدمية لهذه المحاور و التي محتواها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات

البنوك الجزائرية.

أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي للمحاور الثاني، الخامس و السادس للاستبيان أي تلك المتعلقة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال كل من التدريب، و تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة للمحاور الأول، الثالث و الرابع فقد كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذه المحاور أقل من 0,05 مما يعني قبول الفرضية البديلة لهذه المحاور و التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي و المحاور المتعلقة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال عملية تقييم الأداء و التحفيز و من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة تعود إلى متغير الأقدمية المهنية بالنسبة لمحاور الاستبيان الستة الخاصة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية السادسة تم استخدام اختبار تليل التباين الأحادي (One Way F Anova)، حيث نقبل الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أكبر من 0,05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و كان مستوى المعنوية أقل من 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H^1 .

أقل من 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة H^1 .

الجدول رقم(03-37): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير الأقدمية المهنية.

مستوى المعنوية	قيمة F	المحاور
,101	2,367	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء
,823	,195	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب
,040	3,369	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز
,294	1,246	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين
,998	,002	تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار
,543	,615	المخاطر التشغيلية في البنك
قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 و درجة حرية (3 ، 69) هي 2,75.		المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (03-38) يتبين أنه لكل من المحاور الأول، الثاني، الرابع، الخامس و السادس كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذه المحاور أكبر من 0,05 مما يعني قبول الفرضية العدمية لهذه المحاور و التي محتواها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الأقدمية المهنية للمحاور الأول، الثاني، الرابع، الخامس و السادس للاستبيان أي تلك المتعلقة بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال كل من عملية تقييم الأداء، و التدريب، من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، و تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

أما بالنسبة للمحور الثالث فقد كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2,75 كما كانت قيمة المعنوية لهذا المحور أقل من 0,05 مما يعني قبول الفرضية البديلة لهذا المحور و التي تقول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الأقدمية المهنية و المحور المتعلق بأثر تحسين أداء الموارد البشرية من خلال عملية التحفيز على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

خاتمة الفصل الثالث:

في فصل الدراسة الميدانية و من خلال تحليل بيانات الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة باعتماد برنامج المعالجة الاحصائية SPSS لآراء أفراد العينة حول عبارات الاستبيان، و ذلك من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة من خلال نفيها أو تأكيدها، و الوقوف على واقع تحسين أداء الموارد البشرية من خلال (تقييم الأداء ، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و تمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار) و مدى تأثيرها على المخاطر التشغيلية في البنوك مل الدراسة و استخلصنا من الدراسة ما يلي:

- تعتمد البنوك محل الدراسة على تقييم الأداء من أجل دفع الموظفين لتقديم أداء أفضل و هو ما يعكس وعيها بأهمية تقييم الأداء كعامل فعال في رفع مستويات الأداء لدى موظفيها، إلى أن هناك اختلاف في دورية التقييم و فتراته حيث جاء في آراء العينة غياب لانتظام التقييم و كذا عدم التطبيق الجيد لنتائجه ؛
- تهتم البنوك محل الدراسة بالتدريب كاستراتيجية مهمة و فعالة لرفع مهارات و خبرات و معارف الموظفين و هو ما يدل على ادراكها لأهمية التدريب، حيث يعد هذا الأخير دافع قوي و محفز للموظفين لرفع مستويات الأداء لديهم ؛
- في البنوك محل الدراسة هناك ضعف للتحفيز بشقيه المادي و المعنوي حيث و بالرغم من أهميته لتنمية و تحسين أداء الموظفين إلا أنّ البنوك لا تهتم به بشكل كاف مع أنه ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الأداء لما له من دور مهم في اشباع الحاجات الشخصية للأفراد و بالتالي دفعهم لتحقيق مستويات أداء أفضل؛
- تهتم البنوك بالاعتماد على القيادة الناجحة و منح الموظفين مساحة من المسؤولية من أُل الوصول إلى أعلى مستوى أداء لما لهذه الأساليب من فعالية في رفع أداء الموظفين و الرفع من روح الانتماء لديهم وخلق ثقافة و رؤى و أهداف مشتركة تجعل من رفع مستوى الأداء العام هدفا شخصيا؛
- تهتم البنوك محل الدراسة بتحسين بيئة العمل و دعم الابتكار لما له من انعكاس على نفسية الموظفين و دفعهم لتقديم مستويات أداء أفضل للقيام بوظائفهم بالشكل الأحسن؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تحسين أداء الموارد البشرية (من خلال كل من تقييم الأداء، التدريب، التحفيز، القيادة الناجحة و سياسة تمكين الموظفين، و دعم الابتكار و تحسين بيئة العمل) و التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

خاتمة عامة

خاتمة :

نتيجة الدور الحيوي التي تؤديه البنوك في اقتصاديات الدول أصبح لا بد لها المحافظة على مكانتها التنافسية و تجنب الوقوع في أي خسائر من شأنها التأثير على مركزها. حيث تعتبر المخاطر التشغيلية من أكثر المخاطر التي تواجهها البنوك و التي عادة ما يكون المورد البشري من مسبباتها. و في الوقت الراهن أصبح أهم ما يمكن أن تستثمر فيه هي مواردها البشرية لما لها من دور فعال في مختلف المؤسسات، لذلك لا بد أن تسعى البنوك إلى تطوير الموظفين و دفعهم لتقديم أفضل أداء و تجنب تكبيد البنك أي خسائر يكون سببها الموارد البشرية. ففي الوقت الراهن أصبحت الموارد البشرية بمثابة ميزة تنافسية إذا ما تم استغلالها بالشكل الصحيح. فالاهتمام بهذه الموارد يكون من خلال توجيهها و شحذ مهاراتها من خلال مختلف الأساليب التي من شأنها رفع أداء الأفراد بالشكل الذي يرفع الأداء العام للبنك و تجنب وقوعهم في أخطاء قد تؤثر على البنك في مختلف المستويات.

و قد خلصت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج ندرجها فيما يلي:

- بالرغم من أن البنوك محل الدراسة تعتمد على تقييم الأداء من أجل دفع الموظفين لتقديم أداء أفضل و هو ما يعكس و عيها بأهمية تقييم الأداء كعامل فعال في رفع مستويات الأداء لدى موظفيها، إلى أن هناك مشكلة في دورية التقييم و فتراته حيث جاء في آراء العينة غياب لانتظام التقييم و كذا عدم التطبيق الجيد لنتائجه.
- تهتم البنوك محل الدراسة بالتدريب كاستراتيجية مهمة و فعالة لرفع مهارات و خبرات و معارف الموظفين و هو ما يدل على ادراكها لأهمية التدريب، حيث يعد هذا الأخير دافع قوي و محفز للموظفين لرفع مستويات الأداء لديهم و ذلك من خلال تزويدهم بمهارات و مؤهلات تساعد على ذلك، لكن أكدت الدراسة على عدم اعتماد البنك على مقارنة الأداء القبلي و البعدي للموظفين لتحديد مدى نجاعة البرامج التدريبية المتبعة.
- في البنوك محل الدراسة بالرغم من محاولة اعتماد التحفيز كأداة لتحسين الأداء إلا أن هناك ضعف في التحفيز بشقيه المادي و المعنوي، فبالرغم من أهميته لتنمية و تحسين أداء الموظفين إلا أنّ البنوك

- لا تهتم به بشكل كاف، مع أنه ينعكس بشكل مباشر على رفع مستويات الأداء لما له من دور مهم في اشباع الحاجات الشخصية للأفراد و بالتالي دفعهم لتحقيق مستويات أداء أفضل.
- تهتم البنوك بالاعتماد على القيادة الناجحة و منح الموظفين مساحة من المسؤولية من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء لما لهذه الأساليب من فعالية في رفع أداء الموظفين و الرفع من روح الانتماء لديهم وخلق ثقافة و رؤى و أهداف مشتركة تجعل من رفع مستوى الأداء العام هدفا شخصيا. إلا أنه لا يزال هناك بعض التحفظات فيما يخص تمكين الموظفين. بالرغم من أن له دور مهم في تحفيز الموظفين و رفع روح المسؤولية و الانتماء.
 - تهتم البنوك محل الدراسة بتحسين بيئة العمل و دعم الابتكار لما له من انعكاس على نفسية الموظفين و دفعهم لتقديم مستويات أداء أفضل للقيام بوظائفهم بالشكل الأحسن.
 - تواجه البنوك محل الدراسة مجموعة مختلفة من المخاطر التشغيلية و التي من شأنها أن تعيق نشاط البنك و تكلفه خسائر قد تكون جسيمة مما يوجب عليها إدارتها بالشكل الجيد.
 - يوجد علاقة ارتباطية تأثيرية و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين أداء الموارد البشرية بتقييم أدائها في التقليل من المخاطر التشغيلية.
 - يوجد علاقة ارتباطية تأثيرية و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال التدريب و التقليل من المخاطر التشغيلية.
 - يوجد علاقة ارتباطية تأثيرية و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء باتباع التحفيز في التقليل من المخاطر التشغيلية.
 - يوجد علاقة ارتباطية تأثيرية و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء من خلال القيادة الناجحة في سياسة تمكين العاملين و التقليل من المخاطر التشغيلية.
 - يوجد علاقة ارتباطية تأثيرية و أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتحسين الأداء عن طريق دعم الابتكار لدى الموظفين و تحسين بيئة العمل في التقليل من المخاطر التشغيلية.
 - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة تعود لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة تعود إلى متغير العمر.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة تعود إلى متغير المؤهل العلمي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول أثر تحسين أداء الموارد البشرية على تقليل المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة تعود إلى متغير الأقدمية المهنية.
- نظرا لوجود بعض الخلل في الممارسات التي تتبعها البنوك محل الدراسة في تطبيق أساليب تحسين الأداء من أجل رفع المستوى العام للأداء و التقليل من المخاطر التشغيلية يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التي قد تفيد تفعيل الممارسات الخاصة بالأساليب السابقة الذكر منها:
- ضرورة حرص المسؤولين على عملية تقييم أداء الموظفين في البنك على القيام به بشكل دوري، و تجسيد نتائجه على أرض الواقع و لا تبقى مجرد احصاءات في الملفات، و ربط نتائج التقييم بمكافآت ترفع من الروح المعنوية لدى الموظفين، و استعمال التقييم في تحديد البرامج التدريبية التي يحتاج إليها الموظفين؛
 - ضرورة مقارنة الأداء قبل و بعد العمليات التدريبية للتمكن من معرفة مدى استفادة الموظف من التدريب، و امكانية تحديد العجز في البرامج التدريبية المتبعة من أجل تصحيحها؛
 - ضرورة استيعاب مدى أهمية التحفيز بجانبه المادي و المعنوي من أجل دفع الموظفين لتقديم أعلى مستويات من الأداء؛
 - يجب على البنك تقبل فكرة الابتكار و الابداع من طرف موظفيه من أجل تطوير مختلف جوانب الأداء في البنك، بما في ذلك الأداء الشخصي للموظفين و الذي ينعكس بالضرورة على الأداء العام للبنك؛
 - ضرورة تبني البنك لفكرة تخصيص قسم يهتم بإدارة المخاطر الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها عنصرا أساسيا في نشاط البنك على مختلف المستويات.

إنّ موضوع تحسين أداء الموارد البشرية و إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك بشقّيه من أهمّ المواضيع التي تشغل حيّزا كبيرا لدى الباحثين، و كذلك المسؤولين في المؤسسات باختلاف أنشطتها، و لعلّ المسؤولين في البنوك من أكثر المهتمين بموضوع المخاطر و كيفية إدارتها و التقليل منها بشتى الوسائل. و نظرا لتشعب كل من موضوع تحسين أداء الموارد البشرية و ما في طيّاته من أساليب، و كذا موضوع إدارة المخاطر التشغيلية كل ذلك يجعل المجال مفتوح للبحث في تفاصيل أكثر، و عليه يمكننا طرح بعض المواضيع التي قد تكون محل دراسات بحثية. و نذكر منها:

- دور تقييم فعالية البرامج التدريبية في رفع الأداء و التقليل من مخاطر الموارد البشرية في البنك؛
- استراتيجية تمكين الموارد البشرية لرفع الأداء و إدارة المخاطر في البنوك؛
- دعم الابداع و الابتكار و دوره في إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك؛
- علاقة إدارة مخاطر الموارد البشرية بإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلالي، تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
- 2- أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، دار المعارف للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004.
- 3- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراهة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 5- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 6- بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2008.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 8- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه و فعاليته، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 9- رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001.
- 10- رواية حسن ، محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، 2011.
- 11- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 12- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- 14- سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 16- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2009.
- 17- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر التوزيع، الاسكندرية، 2002.

- 19- طارق الله خان، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2003.
- 20- طارق الله خان، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 5، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 2003.
- 21- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 22- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، 2003، www.kotobarabia.com.
- 23- عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 25- عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 26- عدلي علي أبو طاحون، إدارة و تنمية الموارد البشرية و الطبيعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 27- عزام علي الحويلي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
- 28- عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنحجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة، ط1، الدار المنهجية، الأردن، 2015.
- 29- علي غربي، و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
- 30- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط2، دار وائل، الأردن، 2009.
- 31- لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن 2012.
- 32- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2013.
- 33- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2006.
- 34- محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 35- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 36- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014.

- 37- محمد قدري حسين، إدارة الأداء المتميز-قياس لأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا و فرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2015.
- 38- مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 39- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية، و تنميتها، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 40- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية ط1، دار عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 41- نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
- 42- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 43- هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري مفاهيم و أساليب، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- 44- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير نظام تقييم أداء الموظفين، دار اليازوري، الأردن، 2016.
- 45- وليد يوسف الصالح ، إدارة المستشفيات والرعاية الصحية والطبية ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.

المذكرات:

- 46- بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد، واقع إدارة و تنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين و سبل تطويره، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 47- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 48- رندة محمد سعيد أبو شعبان، دور التدقيق الداخلي في تقييم المخاطر التشغيلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
- 49- سراج وهيبية ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية لعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 50- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 51- عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

- 52- عبدالله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة السانبة، وهران، 2010.
- 53- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المالية الفلسطينية دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
- 54- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 55- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- 56- مصطفى صالح أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2، رسالة ماجستير، جامعة بير زيت، فلسطين، 2007.
- 57- ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا لمعايير بازل 2، رسالة ماجستير ، جامعة غزة، 2007.

المجلات:

- 58- إبراهيمي عبدالله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، فيفري 2005.
- 59- إضاءات مالية مصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، العدد 4، أبريل 2009.
- 60- بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، الجزائر ، العدد السابع ، 2009 .
- 61- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
- 62- بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، 2017.
- 63- بلوناس عبدالله، كرغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كفاءات إدارتها، مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، العدد 3، رقم2، 2013.
- 64- حازم أحمد فروانة وآخرون، أثر دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد 2016، 3.

- 65- حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد01، ديسمبر2014.
- 66- زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، جوان2010.
- 67- غني دحام تناي الزبيدي، هديل علي عبد، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية و تأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء الموظفين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد73، جامعة بغداد،2013.
- 68- فخاري فاروق، سعبي يحي، تسيير المخاطر التشغيلية في بيئة الأعمال البنكية و فقا لمقررات بازل الدولية، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية، جامعة المسيلة، العدد3، 2017/01/02.
- 69- مروى محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على الموظفين في المنظمة، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الإمارات، العدد2، 2013.
- الملتقيات:**
- 70- إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، مارس2006.
- 71- بديسي فهيمة و آخرون، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة و تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر18-19/05/2011.
- 72- برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة،23/22 فيفري2012.
- 73- البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة و الإشراف، ورقة مناقشة بشأن متطلبات رأس المال اللازم لمقابلة مخاطر التشغيل، وحدة تطبيق مقررات بازل2. يونيو2009
- 74- بوطورة أكرم، تأثير تكوين الموارد البشرية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة دراسة ميدانية للمديرية العامة somifer، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، بسكرة،23/22 فيفري2012.
- 75- رياض بن صوشة، نادية خريف، الأهمية الاستراتيجية للتدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة،23/22 فيفري2012.
- 76- صالح رجب حماد، أثر إدارة المخاطر (التشغيلية) على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة،16-18 أبريل2007، جامعة الزيتونة الأردن.

- 77- صندوق النقد العربي، اللجنة العربية للرقابة المصرفية ، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها ، ابوظبي ، 2004.
- 78- طلال نصير، نم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي، الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر 18-2011/05/19.
- 79- عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق و التحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2008.
- 80- كاسر نصر المنصور ، إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي لإدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة 16-18 أبريل 2007، جامعة الزيتونة الأردن.
- 81- محمد حسين علي الصواف، أثر الرقابة و التدقيق الداخلي في تحجيم المخاطر التشغيلية في المصارف التجارية، بحث في المعهد التقني 2010، الموصل، العراق، 2011.
- 82- موسى رحمان، التوظيف و التكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/23 فيفري 2012.
- 83- نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2: دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، جامعة بيرزيت فلسطين، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة فيلادلفيا الأردنية المنعقد 4-5/07/2007.
- 84- المادة 20 نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1435 الموافق ل 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، بنك الجزائر.

<http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reg2014arabe.pdf>

مراجع باللغة الأجنبية:

- 85- Abubakar tabiu, abubakar allumi nura , assessing the effects of human resource management (hrm) practices on employee job performance: a study of usmanu danfodiyo university sokoto, journal of business studies quarterly , volume 5, number 2, nijeria ,2013.
- 86- Basel committee on banking supervision review of the principles for the sound management of operational risk, bank for international settlements 6 october 2014 , <https://www.bis.org/publ/bcbs292.pdf>.12/10/2018.

- 87- Basel committee on banking supervision, principles for the sound management of operational risk, bank for international settlements 2011, <https://www.bis.org/publ/bcbs183.pdf> ,04/08/1017.
- 88- Bernard I. Erven, the role of human resource management in risk management, department of agricultural, environmental and development economics ohio state university, <http://articles.extension.org/pages/15506/mars> 2017,19:28.
- 89- Bureau du surintendant des institutions financières canada, normes de fonds propres, banques / spb / sfp / acd risque opérationnel novembre 2017. Http://www.osfi-bsif.gc.ca/fra/docs/car18_chpt8.pdf
- 90- Conflicts of interest policy – db group, <https://www.db.com/company/en/conflicts-of-interest-policy.htm>. 14/11/2018,19:00.
- 91- Erika de jongh, dawie de jongh and riaan de jongh ,a review of operational risk in banks and its role in the financial crisis, sajems ns 16 (2013) no 4,
- 92- Ferrary, michel. Les ressources humaines a risque dans le secteur bancaire : une application de la gestion des risques opérationnels. In: gestion 2000, 2009, n° 2. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:41643>
- 93- Gunther thonabauer , barbara nossling, otto-wanger-platz , guidelines on operational risk management, oenb, fma, Vienna, 2006.
- 94- Hans-ulrich doerig, vice chairman , operational risks in financial services an old challenge in a new environment, credit suisse group, 2001.
- 95- Human resource management: gaining a competitive advantage - <https://www.scribd.com/document/336897523/human-resource-pdf>.02/04/2017,12:45
- 96- Ioannis s. Akkizidis, vivianne bouchereau , guide to optimal operational risk and basel ii , auerbach publication taylor & francis group , united states of america , 2006 .
- 97- J.coyle-shapiro et autres, human resource management, stewart house university of london ,2013.
- 98- J.Coyle-Shapiro Et Autres, Human Resource Management, Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences , Stewart House University Of London 2013
- 99- Josephat stephen itika , fundamentals of human resource management emerging experiences from africa , african studies centre, mzumbe, 2011.
- 100- KPMG, Document de recherche sur le risque opérationnel, institut canadien des actuaires, Novembre 2014 , p13, <https://www.cia-ica.ca/docs/default-source/2014/214118f.pdf>

- 101-Madhuri Vyas, Sachin Singh, Risk Management in Banking Sector, BVIMR Management Edge, Vol. 4, No. 1
- 102-Manmohan joshi,human resource management, 1st edition, manmohan joshi & bookboon.com.20013.
- 103-Marco micocci ,advanced operational risk modeling in banks and insurance companies, , roma, abi-dipo 26/27 june2012.
- 104-Meyer, m., roodt, g., & robbinsm,(2011). Human resources risk management:governing people risks for improved performance. Sa journal of human resource management/sa tydskrif vir menslikehulpbronbestuur ,vol 9, no 1, art. #366, 12 pages. Doi:10.4102/sajhrm.v9i1.366
- 105- Michael Armstrong, Human Resource Management Practice,10ed, London2006.
- 106-Nafiza islam, nahida sultana rimi ,conflict management technique in private commercial banks of bangladesh ,european journal of business and management, vol.9, no.29, 2017 .
- 107-Operational Risk Management (ORM) Framework in Banks and Financial Institutions ,http://www.metricstream.com/solution_briefs/ORM.htm. 12/10/2017; 17:33.
- 108-Rosefaith wangari edwin , conflict management strategies adopted by commercial banks in kenya, degree of master of business administration, university of nairobi,2013.
- 109-Suzana demyen, ion lala popa, methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators, procedia - social and behavioral sciences,124, 2014. Wwww.sciencedirect.com.
- 110-Triant Flouris ,Ayse Kucuk Yilmaz , The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management , International Research Journal of Finance and Economics - Issue 36 (2010).
- 111-Zehra alakoç burma, human resource management and its importance for today's organizations ,international journal of education and social science, vol. 1 no. 2, turkey, september 2014.
- 112-Zorlu senyucle, managing the human resource in the 21st century, 2009. <http://www.e-booksdirectory.com/details.php?ebook=3625>. 02/05/2017,18:27

ملحق الاستبيان

استمارة الاستبيان

جامعة غارداية

كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مشروع إعداد رسالة دكتوراه الطور الثالث تخصص دراسات مالية

بعنوان: أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية دراسة ميدانية

- عينة من البنوك الجزائرية -

إشراف الأستاذة الدكتورة: بوعبدلي أحلام

إعداد طالبة الدكتوراه: سعيد ثريا

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للدراسة بالعنوان المذكور أعلاه ، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى عرض بيعة و مدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (تحسين أداء الموارد البشرية) على المتغير التابع (حجم المخاطر التشغيلية) من خلال البحث في البنوك التجارية الجزائرية. لذا نرجو من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة في تميم هذا البحث بالفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان.

نوجه عنايتكم إلى احترام مبادئ السرية و الأمانة العلمية بما يضمن لسيادتكم عدم الكشف عن آرائكم المسجلة و استخدامها حصرا في مجال البحث العلمي.

الجزء الأول: بيانات ديموغرافية

اختر الإجابة مع وضع علامة في المكان المناسب:

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: من 25-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة.
- الوظيفة: مدير بنك مدير وكالة نائب مدير رئيس مصلحة موارد بشرية رئيس مصلحة القروض رئيس مصلحة أخرى.
- المؤهل العلمي: ثانوي (+دبلوم) دراسة جامعية دراسات عليا
- الأقدمية في المهنة: أقل من 05 سنوات 05-10 سنوات أكثر من 10 سنوات.
- البنك الذي تعمل فيه: BNA BEA BADR CPA BDL CNEP

المحور الأول: تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال عملية تقييم الأداء

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يهتم المسؤولون في البنك بتقييم أداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءتهم في القيام بالمهام الموجهة إليهم.					
02	يقوم المسؤولون في البنك بتقييم أداء موظفيهم بشكل دوري ومنتظم يسمح بمقارنة النتائج و الاستفادة منها.					
03	يساهم تقييم الأداء الجيد و العادل في دفع الموظف لتحسين مستوى كفاءته في العمل.					
04	عملية تقييم الأداء شاملة في البنك و تمس مختلف الموظفين بشكل كامل سواء كانوا رؤساء و مرؤوسين.					
05	يساهم تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز و المكافأة بالاعتماد على نتائج عملية تقييم أداء الموظفين.					
06	يستعين البنك بنتائج التقييم لتحديد برامج التدريب التي تناسب مع الاحتياجات التدريبية لكل موظف.					

المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التدريب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	يهتم البنك برفع أداء الموظفين لديه من خلال البرامج التدريبية و ذلك لأهميتها في تحسين الأداء العام للبنك.					
08	يتكفل البنك بتدريب الموظفين الجدد قبل استلام المهام لضمان أدائها بشكل جيد و تجنب أخطاء الموظفين.					
09	يعمل البنك على تدريب موظفيه لمواكبة مختلف التطورات من أجل أداء أفضل و تجنب الأخطار الناتجة عنها.					
10	يراعي المسؤولون عن إعداد البرامج التدريبية العجز في الأداء المتسبب للمخاطر من أجل توجيه برنامج التدريب بالشكل المناسب.					
11	يعتمد البنك برامج خاصة به لتدريب الإطارات المسؤولة على إدارة المخاطر حسب احتياجاته.					
12	هناك عملية تقييم لأداء الموظفين قبل و بعد عملية التدريب لتحديد مستوى الأداء و مدى نجاح هذه العملية في التقليل من					

					الأخطاء البشرية.
					13 تساهم عملية التدريب في التقليل من المخاطر التشغيلية الناتجة عن الأخطاء المتعلقة بالعمليات في البنك.

المحور الثالث: تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال التحفيز.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
14	هناك نظام حوافز فعال يضمن للموظفين الأكفاء الحصول على مكافأة عند تحقيق مستوى محدد من الأداء.					
15	يقوم البنك بدراسة يتم من خلالها تحديد أنواع الحوافز التي تناسب مع مختلف مستويات الموظفين لديه من أجل ضمان ولائهم و استمرار عملهم في البنك.					
16	يعتمد البنك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية لزيادة إنتاجية الأفراد و اشباع حاجاتهم الشخصية.					
17	يهتم البنك بنظم الحوافز لتجنب الصراعات الممكنة مع الموظفين و تجنب خطر ذهاب المهارات إلى بنوك منافسة.					
18	يقوم البنك بعرض أجور عالية على الموظفين ذوي المهارات العالية لضمان بقائهم في العمل.					
19	يسعى البنك للابتكار في تطوير سياسة الأجور و الحوافز للحفاظ أصحاب الخبرة و المهارة العالية و استقطابهم .					
20	يقوم البنك باستعمال الحوافز لتجنب خطر الاختلاس من الموظفين داخل البنك.					

المحور الرابع: تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال القيادة الناجحة و تمكين الموظفين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
القيادة						
21	يقوم المسؤولون في البنك بتخطيط جيد ومتكامل فيما يخص أداء المهام بين أفراد الفريق مما يرفع مستوى الأداء و يخفف الصراعات					
22	في البنك الذي تعمل فيه يوجد تبادل للأفكار بين المسؤول و موظفيه مما يزيد من فرص التعلم و رفع المهارات و تحسين الأداء.					
23	في البنك الذي تعمل به هناك مشاركة بين المسؤولين و الموظفين في اتخاذ بعض القرارات.					
24	يقوم المسؤولون في البنك بتوجيه أداء الموظفين مما يساهم في التقليل من الأخطاء و المخاطر المتعلقة بأدائهم.					

					يسعى المسؤول إلى إحداث التوافق بين الموظف و محيط عمله في حالة حدوث أي تغييرات طارئة.	25
					كل رؤساء الأقسام البنك لديهم المهارات و القدرات اللازمة لتولي مناصبهم مما يجعل أدائهم لمهامهم أفضل.	26
					تمكين الموظفين	
					يقوم رؤساء الأقسام في البنك بمنح الثقة و السلطة للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات مما يرفع الروح المعنوية و مستوى الأداء لدى الموظف.	27
					هناك عملية تفويض للموظفين في اتخاذ القرار تكون من أجل بناء وتأهيل الموظفين لتولي مناصب أعلى بفضل الخبرة المكتسبة.	28
					يقوم المسؤولون بإعطاء الصلاحيات و تفويض الموظفين لاتخاذ قرارات فعالة بفضل المعلومات والبيانات الفعلية لديهم في بيئة العمل المباشرة.	29
					في البنك الذي تعمل فيه يمنح الرؤساء بعض السلطة للموظفين لأن لذلك دور مهم في الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العامة و تجنب المخاطر من خلال اتخاذ القرار على المستوى التشغيلي للموظفين.	30
					في البنك يتم اعتماد عملية تفويض للموظفين من أجل المساعدة في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموظفين.	31
					يساعد تفويض الموظفين في تحديد الأخطاء و المخاطر بشكل مفصل في مختلف المستويات على حسب الدائرة التي يعمل فيها الموظف.	32

المحور الخامس: تحسين أداء الموارد البشرية في البنك من خلال تحسين بيئة العمل و دعم الابتكار

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	تحسين بيئة العمل					
33	يسعى البنك إلى توفير مناخ داخلي ملائم من أجل التأثير على أداء الموظفين بشكل مباشر و رفع مستواه.					
34	يعتمد البنك في تحسين بيئة عمل الموظفين على تحديث الآلات و التجهيزات التي تساعد في تأدية المهام.					
35	يقوم البنك بالتحديد المستمر في المهام التي يقوم بها الموظف من أجل زيادة قابليته للعمل و التقليل من الملل و الروتين الذي يؤدي إلى وقوع أخطاء في الأداء.					
36	يفرض البنك على الموظفين درجة من الرقابة الذاتية على أعمالهم					

					من بداية إنجازها إلى غاية تقييمها و هو ما يدفع بهم إلى أداء أحسن و تتبع الأخطاء التي تسبب خسائر.
					37 تعتبر الوسائل المتاحة للقيام بالمهام عنصرا مهما في منح الدافع لأداء أحسن و كذلك التقليل من احتمال حدوث الأخطاء في العمل.
					38 يعتمد البنك على تحديث الآلات و التجهيزات لتجنب المخاطر التشغيلية المرتبطة بنظم المعلومات و التقليل من حجم خسائرها.
					دعم الابتكار
					39 يهتم البنك بتدعيم الأفكار المبتكرة من طرف موظفيه على مختلف المستويات مع تحديد نسب الخطأ المتاحة.
					40 يقوم البنك بدعم الابتكار لدى موظفيه من أجل تحسين أدائه و ذلك بمنحه الحرية في طريقة تأدية مهامه بشكل كفاء و يشجع حاجته الشخصية.
					41 تَقْبُلُ البنك للمبدعين و المبتكرين يساهم في إنشاء الثقة المتبادلة مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الخاصة و العامة.
					42 يعتمد البنك الذي تعمل فيه على دعم الابتكار من أجل استقطاب الموظفين المبدعين وبالتالي الحصول على كفاءات عالية لتحقيق الأهداف.
					43 اعتماد البنك على دعم الابتكار لدى الموظفين يساهم في إدارة المخاطر التشغيلية الخاصة بالموارد البشرية.

المحور السادس: المخاطر التشغيلية في البنك

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
44	يواجه البنك خسائر محتملة نتيجة فشل الأجهزة أو عدم توفر الوسائل اللازمة لتأدية المعاملات لفترة معينة.					
45	يواجه البنك مخاطر ناتجة عن تجاوز الإجراءات و أخطاء في التسويات و مختلف العمليات يقوم بها الموظفين.					
46	يواجه البنك خسائر متفاوتة الخطورة بسبب عدم كفاءة الموظفين، بحدوث أخطاء وضعف في أداء المهام.					
47	هناك في البنك صراع و تضارب في المصالح يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم و هو ما يعرض البنك للخسائر.					
48	هناك عمليات احتيال تعرّض لها البنك من أطراف خارجية مما سبب له خسائر.					

					تقوم إدارة البنك بوضع سياسات واستراتيجيات تمس مختلف المستويات العمل و تطورها بشكل دوري يسمح بمواكبة التغيرات لمواجهة المخاطر التشغيلية.	49
					يقوم البنك بتطوير الإطار المسؤولة عن إدارة المخاطر ككل و المخاطر التشغيلية بشكل خاص.	50
					يسمح البنك بتدفق المعلومات و التنسيق بين كل من إدارة الموارد البشرية والهياكل الخاصة بإدارة المخاطر لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية.	51
					يهتم المسؤولون بفصل المهام و المسؤوليات بين الجهات التي تنفذ العمليات و الجهات الرقابية عليها.	52
					لدى البنك خطط للطوارئ لضمان استمرارية قدرتها على العمل و لتقليل الخسائر عند مواجهة أي خلل في العمل.	53
					يقوم البنك بوضع مخصصات مالية لمواجهة الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية التي يتعرض لها.	54