

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY – ANNABA

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



جامعة باجي مختار – عنابة

كلية : العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم التجارية

أطروحة الدكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

دور رأس المال البشري في تفعيل المنظومة البنكية -دراسة ميدانية
ببنكي القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية
-BADR

الشعبة : علوم تجارية

لـ

زدوري أسماء

مدير أطروحة التخرج : بن ثابت علي أستاذ التعليم العالي جامعة باجي مختار عنابة

أمام أعضاء اللجنة

جا وحدو رضا	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار عنابة
بن ثابت علي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار عنابة
داحي عمار	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة بجي مختار عنابة
بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
بحيخ عبد القادر	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة سيدي بلعباس
بلعوج أبو العيد	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة قسنطينة

السنة الجامعية : 2015/2014



آية الكرسي سورة البقرة آية ٢٥٥

التصريح

أنا الباحثة زدوري أسماء، أصرح بشرفي أن الأطروحة الدكتوراه المعنونة كالتالي:

" دور رأس المال البشري في تفعيل المنظومة البنكية " والمقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم هي

عمل أكاديمي خاص وغير مقدم لا جزء منه ولا كله لأي مؤسسة علمية بهدف نيل شهادة أكاديمية

أو غير ذلك.

الباحثة: زدوري أسماء

الإمضاء



المخلص:

في ظل عالم متغير به الكثير من التطورات المتلاحقة المبنية على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانجازات العملية والتقنية، بالإضافة إلى تحرير التجارة والأسواق وفتح الحدود على مصراعيها للمنافسة بشتى أنواعها. فإنه وبالموازاة مع ذلك، نجد أن البنوك هي الأخرى لا تعمل ولا يجب أن تعمل بمعزل عن كل ذلك. إذ تفرض عليها البيئة المحيطة بها الكثير من الضغوط والتحديات، مما يؤثر على عملياتها وإستمراريتها. مما استوجب عليها لزاما أن تساير البيئة التي تعمل بها إن أرادت البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن هنا وحتى تصل إلى ما تصبو إليه، وجب عليها التركيز على مواردها المختلفة والاستثمار فيها بشكل أكبر ولعل أهم هذه الموارد في هذا السياق، رأس المال البشري باعتباره ولا ريب حجر الأساس والمورد الأكثر أهمية الذي تعتمد عليه البنوك في تحقيق أهدافها، لدرجة أن أهميته قد زادت وتضاعفت بشكل تدريجي، بفعل العديد من البحوث والدراسات التي قام بها الكثير من المفكرين.

ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من التحديات الجديدة في عالم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهو الآلية والأسلوب الامثل القادر تحسين وضعية البنوك الداخلية والخارجية، وتفعيل دورها في الاقتصاد للوصول بها إلى أرقى مكانة في مصاف البنوك العالمية. إذ لا بد عليها من تخطيط وتقدير احتياجاتها من رأس المال البشري ومحاولة المحافظة عليه بتحفيظه وتشجيعه على الأداء والعطاء وبذل المزيد من الجهد.

Résumé:

Dans un contexte international marqué par la libre circulation des capitaux, l'intégration des marchés et de fait une intensification sans précédent de la concurrence avec prises de risques conjuguées avec un essor historique dans le développement de nouvelles technologies, du savoir-faire, les banques sont tenues d'intégrer cette nouvelle donne dans leur stratégie sous peine de disparaître. Inévitablement, les efforts consentis dans le domaine de la recherche et le savoir (R&D), l'intérêt accordé au développement des ressources humaines, et par extension tout ce qui a trait au capital humain, leur aptitude à la prévision et à la détection des menaces, sont autant de facteurs stratégiques à même de garantir leur pérennité dans un environnement sans cesse en mutation.

Abstract:

In the shade of in a changing world, that it have a lot of successive developments based on knowledge and information technology and communication and practical and technical achievements, in addition to liberalization of trade and markets and open wide its borders to a different sorts of competitions. In parallel, we find that. The banks are not working and should not be working in isolation from all that. It imposes on it the surrounding environment of it a lot of pressures and challenges which influents its operations and continuity. Which necessitated the imperative deal with the environment in which it operates if it wants to survive and achieve competitive advantage.

and to reach what does it Aspire, it shall focus on its various resources and invest in it larger and perhaps the most important resource in this context is the Human capital resources as no doubt the foundation stone and the most important supplier on which banks rely on it to achieve its objectives, so much so that its importance may It doubled and increased gradually, by many of the research and studies carried out by a lot of thinkers.

The investment in human capital resource is the new challenges in the world of contemporary human management resource, which is the best mechanism and method capable of improving the status of domestic and foreign banks, and to activate its role in the economy to bring it to the highest position in the ranks of global banks. However it has to plan and assess their needs of human capital resource and to try to maintain and encourage it by activating the performance and more efforts.

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله...اشتقت لك كثيرا

إلى غاليتي أمي حفظها الله

إلى منارتي إخوتي

إلى زوجي شكرا على دعمك

إلى كل من ساعدني بارك الله فيهم وزداهم من علمه

شكرا لك الهي على كل النعم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنتم العليم الحكيم"

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

صدق الله العظيم

ربنا انفعنا بما علمتنا وعلمنا بما ينفعنا وأعطنا ولا تحرمنا وزدنا ولا تنقصنا وأرضنا وأرضى عنا -
أمين-

الحمد والشكر لله الذي ألهمنا العلم وهدانا إلى هذا وما كنا لنهتدي من دونه والصلاة والسلام
على حبيب الله خير عباد الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء،

الحمد لله الذي استسلم لقدرته كل شيء،

الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء،

الحمد لله رب العالمين

اعترافنا بالفضل وتقديرنا بالجميل لا يسعنا بعد انتهائنا من إعداد هذه الاطروحة ، إلا أن نتوجه
بجزيل شكرنا إلى كل من:

- الأستاذ: "بن ثابت علي" الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه
الاطروحة وعلى كل ما قدمه لنا من دعم وتوجيه.
- إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.
- وأخيرا نسأل الله تعالى أن يوفق الجميع، خاصة طلبة العلم لصالح
الأعمال وأن يجزيهم خير الجزاء.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي	1-1
98	مصفوفة الموارد البشرية	1-2
123	مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية	2-2
138	نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	1-3
165	تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد والمنظمة	2-3
207	دور العنصر البشري في العملية التغييرية	3-3
226	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA	1-4
231	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	2-4
265	توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس	3-4
266	توزيع أفراد الدراسة وفق السن	4-4
268	توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي	5-4
269	توزيع أفراد الدراسة وفق الوظيفة الحالية	6-4
270	توزيع أفراد الدراسة وفق الأقدمية	7-4
337	اختبار فرضية أن قيم البواقي مستقلة عن بعضها	8-4

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مزايا البنوك الالكترونية	68
1-2	نوع المهارات	88-87
2-2	المساهمات المختلفة في مجال رأس المال الفكري	103-102
3-2	مكونات رأس المال الفكري	106-105
1-3	طبيعة وظيفة إدارة الموارد البشرية	142-141
2-3	نموذج لسجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري	220
1-4	عينة الدراسة حسب الوكالات	246
1-4	عينة الدراسة	247
2-4	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة	252
3-4	معامل الارتباط لمدى تبني المنظومة البنكية للتطورات العالمية	253
4-4	معامل الارتباط لتخطيط راس المال البشري	254
5-4	معامل الارتباط لتوظيف راس المال البشري	255
6-4	معامل الارتباط لتحفيز رأس المال البشري	255
7-4	معامل الارتباط لتكوين رأس المال البشري	256
8-4	معامل الارتباط تنمية المسار الوظيفي	257
9-4	معامل الارتباط تقييم أداء رأس المال البشري	257
10-4	معامل الارتباط الضغوط النفسية	258
11-4	معامل ارتباط الصراعات الوظيفية	259
12-4	معامل الارتباط الاغتراب التنظيمي	260
13-4	معامل الارتباط الجوانب الاستراتيجية للبنك	261
14-4	معامل الارتباط تقييم الجوانب التنظيمية للبنك	262
15-4	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	264
16-4	توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس	265
17-4	توزيع أفراد الدراسة وفق السن	266
18-4	توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي	268
19-4	توزيع أفراد الدراسة وفق الوظيفة الحالية	269
20-4	توزيع أفراد الدراسة وفق الأقدمية	271

273-272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الأولى	21-4
278	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	22-4
283-282	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	23-4
288	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	24-4
293	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	25-4
298-297	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	26-4
303-302	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية	27-4
307-306	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة	28-4
312-311	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة	29-4
316-315	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة	30-4
321-320	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الرابعة	31-4
329-328	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الرابعة	32-4
335	يمثل قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov	33-4
337	المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى	34-4
339	المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثانية	35-4
341	المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الفرعية الأولى	36-4

343	المتوسط الحسابي وإختبار T للفرضية الفرعية الثانية	37-4
345	المتوسط الحسابي وإختبار T للفرضية الثالثة	38-4
347	معامل الارتباط ومعامل التحديد	39-4
349	المعاملات المعنوية ذات العلاقة بالمتغير التابع	40-4

- **OCDE**: Organisation de coopération et de développement: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (أنفا)(OEEC) التي يتزعمها الفرنسي روبر مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
- الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD): تأسست الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير في عام 1944. بدأت المنظمة في نيو أورليانز خلال اجتماع لجنة التدريب لمعهد البترول الأمريكي في عام 1942. في العام التالي، قامت مجموعة من 15 "الرجال التدريب" اجتمع لأول اجتماع للمجلس في الجمعية الأمريكية للتدريب في الإدارة باتون روج، لويزيانا. أصبحوا الهيئة الإدارية للرابطة، التي عقدت عضوية الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير في شيكاغو في عام 1945. غيرها من الجماعات التدريب المحلية والإقليمية، وصناعة محددة الانحياز تدريجيا مع الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. في اتفاقية عام 1946، اعتمدت دستور الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مع أهداف: رفع الوعي حول المعايير وهيبة مهنة التدريب الصناعي وتعزيز التعليم المهني والتنمية. في عام 1964، غيرت اسمها إلى رابطة الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير اتسعت في نهاية المطاف تركيزها للاتصال التعلم والأداء مع نتائج الأعمال. وتجري العديد من المشاريع البحثية كل عام على أماكن العمل والاستثمار في التعلم.
- **اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-smirnov**: هو اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع.

- ISO 9000 -2000: هي عائلة معايير جوهرية عالمية، تشمل مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الايزو ISO 9000 تصدرها وتحفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس. وتقوم بإدارتها «مصلحة الاعتماد والتصديق» المختصة في البلاد المختلفة. يتم تجديد القواعد المتبعة فيها وفق المتطلبات التي يتفق عليها عالميا طبقا للتطور التقني والتكنولوجي وتطور المعارف والخبرات. وهي تعليمات للتطبيق في المنظمات بغرض تحسين الجودة.
- Swift: نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا ، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف...
- Système bancaire universel: شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.

الصفحة	جدول المواد
أ	التصريح
ب	ملخص باللغة العربية
ت	ملخص باللغة الفرنسية
ث	ملخص باللغة الانجليزية
ج	الإهداء
ح	التقديم والشكر
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة المختصرات والرموز
ر	جدول المواد
01	المقدمة
10	الفصل الأول: مدخل نظري في أساسيات المنظومة البنكية
10	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبنوك
10	المطلب الأول: التطور التاريخي للبنوك
10	المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأهدافها
12	أولاً: مفهوم البنوك
13	ثانياً: أهداف البنوك
15	المطلب الثالث: أنواع البنوك
15	أولاً: البنك المركزي
20	ثانياً: البنوك التجارية
12	ثالثاً: البنوك غير التجارية
29	المبحث الثاني: تمويل البنوك
29	المطلب الأول: استخدامات البنوك
29	أولاً: عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك
29	ثانياً: عمليات مع الزبائن
29	ثالثاً: عمليات السندات وحسابات التمويل

30	المطلب الثاني: موارد البنوك
30	أولاً: المصادر الداخلية
31	ثانياً: المصادر الخارجية
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في توزيع الموارد على الاستخدامات
32	أولاً: عوامل اقتصادية
33	ثانياً: تباين الإمكانيات المالية للبنوك واختلاف مركزها المالي
33	ثالثاً: بنية الودائع
33	رابعاً: تدخل البنك المركزي
33	المبحث الثالث: إدارة وتسيير البنوك
34	المطلب الأول: الجوانب التنظيمية في البنوك
34	أولاً: القواعد الحاكمة للهيكل التنظيمي وعناصر تصميمه
42	ثانياً: التصميم التنظيمي للبنوك
45	ثالثاً: المستويات التنظيمية في البنوك
47	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للبنوك والمصارف
47	أولاً: الإدارة الإستراتيجية ومرتكزاتها
48	ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
50	المطلب الثالث: الوظائف الإدارية وتسيير البنوك
50	أولاً: الوظائف الأساسية لتسيير البنوك
56	ثانياً: وظائف مكملة لإدارة وتسيير البنوك
58	المبحث الرابع: التطورات العالمية للبنوك
58	المطلب الأول: تحديات القطاع المصرفي المعاصر
59	أولاً: إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية
59	ثانياً: خصصة القطاع المصرفي
61	ثالثاً: الاندماج المصرفي
62	رابعاً: تكنولوجيا الاتصالات في البنوك
63	المطلب الثاني: البنوك الشاملة
63	أولاً: تعريف البنوك الشاملة
64	ثانياً: وظائف البنوك الشاملة

66	المطلب الثالث: البنوك الالكترونية ووسائل وأساليب الدفع الحديثة
66	أولاً: تعريف البنوك الالكترونية
68	ثانياً: وسائل الدفع الحديثة
77	خاتمة الفصل
78	الفصل الثاني: تأصيل نظري لرأس المال البشري
78	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
78	المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري
78	أولاً: المرحلة الأولى
79	ثانياً: المرحلة الثانية
80	ثالثاً: المرحلة الثالثة
81	المطلب الثاني: بروز فكرة رأس المال البشري
82	أولاً: مفهوم رأس المال البشري
83	ثانياً: أهمية رأس المال البشري
84	ثالثاً: تطور مصطلحات رأس المال البشري
86	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال البشري
86	أولاً: مكونات رأس المال البشري
88	ثانياً: مميزات وخصائص رأس المال البشري
89	المبحث الثاني: التطور النظري لرأس مال البشري
89	المطلب الأول: نظرية شولتز
90	أولاً: بدايات النظرية
91	ثانياً: الفروض الأساسية للنظرية
92	ثالثاً: الاستثمار في التعليم
93	المطلب الثاني: نظريات بيكر
95	المطلب الثالث: نظريات أخرى
95	أولاً: نظرية مينسر
97	ثانياً: نظرية اوديون
99	المبحث الثالث: رأس المال البشري والفكري
99	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري

99	أولاً: لمحة تاريخية لرأس المال الفكري
101	ثانياً: مساهمات رأس المال الفكري
103	ثالثاً: مفهوم رأس المال الفكري
104	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري
104	أولاً: مكونات رأس المال الفكري
107	ثانياً: رأس المال الفكري والإبداع
109	ثالثاً: رأس المال الفكري وخلق القيمة
110	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري
110	أولاً: استثمار رأس المال الفكري
111	ثانياً: حالات قياس رأس المال الفكري
115	ثالثاً: طرق قياس رأس المال الفكري
116	المبحث الرابع: مساهمات رأس المال البشري
117	المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحسين الأداء
117	أولاً: الكفاءة ورفع الأداء
119	ثانياً: المعرفة ورفع الأداء
120	ثالثاً: المهارة ورفع الأداء
121	المطلب الثاني: رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية
121	أولاً: الميزة التنافسية
122	ثانياً: التميز في العنصر البشري
124	ثالثاً: رأس المال البشري وخلق منتجات جديدة
125	رابعاً: رأس المال البشري واستيعاب التكنولوجيات الحديثة
126	المطلب الثالث: رأس المال البشري وتطبيق الجودة
126	أولاً: تعريف الجودة
128	ثانياً: رأس المال البشري وتطبيق الجودة
130	خاتمة الفصل
131	الفصل الثالث: رأس المال البشري كمحرك أساسي للمنظومة البنكية
131	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

131	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي
131	أولاً: تطورات إدارة الموارد البشرية
136	ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية
138	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
139	أولاً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية
141	ثانياً: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية
142	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وزيادة الفعالية المصرفية
142	أولاً: تعريف الفعالية
145	ثانياً: الفعالية والكفاءة
146	ثالثاً: إدارة الموارد البشرية وزيادة فعالية البنوك
147	المبحث الثاني: إدارة وتنمية رأس المال البشري في البنوك
147	المطلب الأول: مدخل حول تنمية رأس المال البشري
147	أولاً: تعريف تنمية رأس المال البشري
149	ثانياً: أهمية تنمية رأس المال البشري
150	المطلب الثاني: كيفية تنمية رأس المال البشري في البنوك
174	المطلب الثالث: تنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري
175	أولاً: الضغوط النفسية للعمل
180	ثانياً: الاغتراب التنظيمي
183	ثالثاً: الصراعات الوظيفية
187	رابعاً: الانتماء التنظيمي
190	المبحث الثالث: تأثير رأس المال البشري على البنوك
190	المطلب الأول: التأثير الاستراتيجي لرأس المال البشري
190	أولاً: التفكير الإستراتيجي
192	ثانياً: التفكير الاستراتيجي ودوره في البنوك
192	ثالثاً: رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي
194	المطلب الثاني: التأثير التنظيمي لرأس المال البشري
194	أولاً: تصميم العمل
197	ثانياً: الثقافة التنظيمية

203	ثالثا: التغيير التنظيمي
209	المطلب الثالث: تأثير رأس المال البشري على أداء السوق
209	أولا: دور المديرين المباشرين
210	ثانيا: رأس المال البشري وعملاء البنك
210	ثالثا: رأس المال البشري والخدمات المصرفية
213	المبحث الرابع: قياس رأس المال البشري في البنوك
214	المطلب الأول: تحديد تكلفة رأس المال البشري
214	أولا: طريقة التكلفة الأصلية
215	ثانيا: طريقة تكلفة الإحلال
216	ثالثا: طريقة تكلفة الفرصة البديلة
216	رابعا: طريقة العوائد المستقبلية
217	خامسا: طريقة التكلفة الاقتصادية
217	المطلب الثاني: تحديد قيمة رأس المال البشري
217	أولا: طريقة التغيرات السلوكية
217	ثانيا: النموذج التصادفي
218	ثالثا: نموذج Lau و Jaggi
218	رابعا: نموذج Schwartz و Lev
218	خامسا: نموذج Morse
218	المطلب الثالث: العائد على رأس المال البشري
219	أولا: قياس عامل العائد على رأس المال البشري
219	ثانيا: القيمة الاقتصادية المضافة
219	ثالثا: عامل تكلفة رأس المال البشري
219	رابعا: العائد على الاستثمار في رأس المال البشري
219	خامسا: القيمة المضافة لرأس المال البشري
220	سادسا: القيمة السوقية لرأس المال البشري
220	سابعا: مقياس الأداء البشري
221	ثامنا: قياس رأس المال البشري و Bench marking
222	خاتمة الفصل

223	الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري
223	المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة
223	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
223	أولاً: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري CPA
227	ثانياً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
232	المطلب الثاني: خصائص وخدمات البنوك محل الدراسة
232	أولاً: خصائص وخدمات القرض الشعبي الجزائري CPA
232	ثانياً: خصائص وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
238	المطلب الثالث: مقابلة مع مدير الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة
238	أولاً: مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالقرض الشعبي الجزائري CPA
241	ثانياً: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
244	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
244	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
246	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
246	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
247	ثانياً: حدود الدراسة
247	ثالثاً: صعوبات الدراسة
247	المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات
248	أولاً: الملاحظة
248	ثانياً: المقابلة
248	ثالثاً: الاستبيان
249	المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة
249	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة
249	أولاً: بنية أداة الدراسة
251	ثانياً: صدق أداة الدراسة
251	ثالثاً: ثبات الأداة

252	رابعاً: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
262	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
263	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
264	أولاً: خصائص عينة الدراسة وفق الجنس
265	ثانياً: خصائص عينة الدراسة وفق العمر
266	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي
268	رابعاً: خصائص عينة الدراسة وفق الوظيفة الحالية
269	خامساً: خصائص عينة الدراسة وفق الإقضية
271	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
271	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
271	أولاً: المحور الأول: مدى تبني المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية
276	ثانياً: المحور الثاني: اهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بتتمية رأس المال البشري
320	ثالثاً: المحور الثالث: يؤثر رأس المال البشري على مختلف جوانب البنوك
335	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
337	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
337	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
339	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
345	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة
347	رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة
351	خاتمة الفصل
352	الخاتمة
364	المراجع
380	الملاحق

المقدمة

المقدمة:

تعمل المنظمات بمختلف أنواعها في سوق عالمية محتدمة المنافسة وسريعة التغير، وحتى تحافظ على بقاءها واستمراريتها لابد عليها أن تتكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة مع الحرص على ضرورة تلبية احتياجات العملاء التي تتزايد وتتطور مع الوقت. هذا أدى إلى تغير نظرة المنظمات لمختلف المفاهيم الاقتصادية والإدارية.

ومع مطلع القرن الواحد والعشرين أصبح رأس المال البشري محور اهتمام وتركيز المنظمات في العالم، ذلك أن فعاليتها لم تعد تتوقف على ما تملكه من إمكانيات وموارد مادية ومالية فقط بل أداؤها يتحدد بدرجة أساسية بما تملكه من عناصر بشرية من شأنها أن تضمن لها النجاح والتطور والمنافسة في السوق، حيث تحولت بها المنافسة من امتلاك الموارد المادية الملموسة إلى امتلاك عنصر بشري كفاء ومميز.

إن هذا أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والكتابات حول رأس المال البشري، حيث اهتم اغلب الباحثين والمفكرين بإيجاد طرق وأساليب لتنمية رأس المال البشري وتحفيزه وتشجيعه على الإبداع والابتكار في المنظمات بمختلف أنواعها.

ومع مرور الوقت زاد وعي الإدارة في المنظمات المتقدمة بضرورة التعامل مع رأس المال البشري من منظور جديد، مما انعكس على دور ومهام إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت اتجاهات جديدة لإدارة واستثمار رأس المال البشري لتحقيق منافع وعوائد غير مسبوقه على مستوى الفرد والمنظمة.

ومن هذا المنطلق تحاول المنظمات المعاصرة رسم سياسات واستراتيجيات واستخدام طرق ووسائل لإدارة رأسمالها البشري كاتجاه متطور لإدارة الأصول البشرية في ظل التغيرات المعاصرة، واستثمار وتنمية هذه الأصول ذلك أن أفضل الاستثمارات هي الاستثمار في العنصر البشري. وبما أن البنوك باختلاف تنظيماتها وأشكالها والخدمات التي تقدمها عصب الاقتصاد القومي لأي دولة حيث تسعى للتقدم بما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع والمنظمات، والدولة. وفي ظل هذه التطورات، وحتى تستطيع هذه البنوك مقابلة توقعات عملائها والصمود أمام المنافسة العالمية فإن الأمر يتطلب منها هي الأخرى ضرورة امتلاك الأطر البشرية المؤهلة والقادرة على ذلك. فهي الوسيلة والسبيل الوحيد لتطوير وتحسين أداء البنوك والوصول بها إلى الصدارة.

إشكالية البحث:

من المعروف أن المنافسة قد تزايدت شدتها في المنظومة البنكية خلال السنوات القليلة الماضية، سواء تمثل ذلك من خلال المصارف والبنوك القديمة أو تلك التي دخلت حديثاً إلى السوق المصرفي نتيجة التوجه العالمي نحو العولمة واقتصاد السوق والتقدم التكنولوجي. من هذا المنطلق وعلى ضوء ما تقدم تأتي هذه الدراسة المتواضعة لتبيان دور رأس المال البشري في تطوير بيئة العمل المصرفي وخلق الميزة التنافسية. لذا فإن هذه الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور رأس المال البشري في تفعيل المنظومة البنكية في ظل ما يواجهها من تحديات عالمية؟

وللإجابة على هذا التساؤل المطروح تم تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

– ما المقصود برأس المال البشري؟

- ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في المنظومة البنكية؟
- ما هي العلاقة التي تربط بين رأس المال البشري والمنظومة البنكية؟
- كيف يؤثر رأس المال البشري في المنظومة البنكية؟
- ما هي سبل استثماره كي يساهم في تفعيل المنظومة البنكية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن تقديم الفرضيات الآتية:

- فرضية 01: لا تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية.
- فرضية 02: لا تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري.
 - لا تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري.
 - لا تهتم البنوك بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري.
- فرضية 03: لا يؤثر رأس المال البشري في البنوك.
- فرضية 04: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري والمنظومة البنكية في الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع:

- توجد العديد من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع للقيام بدراسة حوله، منها:
 - قلة أو ندرة الدراسات التي تمحورت حول هذا الموضوع.
 - اقتناعي بأهمية الموضوع في وقتنا الحالي: حيث يعد رأس المال البشري حجر الأساس لتحقيق التنمية.
 - إلقاء الضوء على بعض الإشكالات التي يعاني منها رأس المال البشري المنظومة البنكية.

- معرفة قدرة البنوك الجزائرية على استغلال هذا المورد ومدى تحقيقها لأداء متميز من خلاله.
- التغيرات البيئية السريعة وانعكاسها على المنظومة البنكية، وضرورة التكيف والتعايش معها.

أهمية الدراسة:

إن هذا الموضوع هو احد الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر، إذ يلعب رأس المال البشري دورا مهما في رفع الأداء وزيادة الفعالية في البنوك، وتتعاظم أهمية هذه الدراسة كلما زادت ضغوط البيئة الخارجية وتميزت بالتعقيد.

ولاشك أن البنوك باعتمادها على رأس المال البشري اعتمادا هائلا يجعل منه مدخلا أساسيا لتعظيم قيمة البنوك كما يساهم في تحقيق الإبداع وتحسين وضعها التنافسي، ولذلك كان لا بد من الاهتمام به والتركيز على مختلف جوانبه.

ومن المعروف أن القطاع البنكي الجزائري يمثل أحد القطاعات المهمة التي يجب أن نلقي الضوء عليها لتبيان مدى إسهامها في تحقيق التنمية، من خلال تركيزها على رأس مالها البشري.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تبيان ماهية رأس المال البشري وأهميته كأحد الموارد الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في البنوك.
- التركيز على أساليب تنميته واستثماره داخل المنظومة البنكية للحصول على رأس المال البشري ذو جودة عالية.
- توضيح تأثير رأس المال البشري على المنظومة البنكية.

- التعرف على واقع رأس المال البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري.

منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع، وتحصيل أبعادها ومحاولة اختيار الفرضيات المقدمة، حاولنا استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على تحديد الحقائق لفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة بغية تفسيرها والوصول إلى استنتاجات وتحليل أبعاده المختلفة. هذا بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة.

وتم جمع المادة العلمية والتي تتمثل في مختلف المراجع والمقنتيات المكتبية، بما في ذلك الكتب والدوريات والملتقيات والمواقع العلمية على شبكة الانترنت ...، ونضيف على ما سبق معلومات تم التحصل عليها من البنوك خلال قيامنا بالدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (سملاي يحضية) بعنوان: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة) ⁽¹⁾. وقد كانت إشكالية الدراسة تحت عنوان: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي والمعرفة

(1) سملاي يحضية، (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

والجودة، كي تكون قادرة على التكيف مع معطيات العصر الذي يتميز باشتداد المنافسة. واقترحت الباحثة:

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف طويلة الأجل، ويمكنها من تخصيص مواردها والتكيف مع بيئتها.
- التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتباره مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية.
- اعطاء الأولوية للاستثمار والتسيير الاستراتيجي في القدرات والمهارات البشرية.
- دراسة (موفق محمد الضمور) بعنوان: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن⁽¹⁾. وتكمن إشكالية الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي في الأردن والوقوف على أبرز المشاكل التي يواجهها، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد لذلك تم إجراء دراسة ميدانية لاعطاء المزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف الراهنة. وقد خرجت هذه الدراسة إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام الأردني لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.
- دراسة (حسين برقي) بعنوان: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك⁽²⁾. حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة؟ وركز الباحث في دراسته على تبيان أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية،

(1) موفق محمد الضمور، (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية المالية

والمصرفية-عمان، الأردن

(2) حسين برقي، (2007): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية -

تخصص تسيير - ، الجزائر.

وقام بإسقاط دراسته النظرية على مؤسسة سوناطراك للتأكيد على الدور الذي يلعبه المورد البشري في هذه المؤسسة.

– دراسة (بودوح غنية) بعنوان: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وأداء الموارد البشرية⁽¹⁾. وقد كانت إشكالية الدراسة بعنوان: إلى أي حد تساهم استراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟. وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية هو عامل مشجع من اجل رفع تحديات العولمة والانفتاح الخارجي، مما يساهم في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة والرفع من كفاءاتها وتحسين اداء افرادها وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

– دراسة (العايب رابح) بعنوان: استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لمؤسسة سيدار⁽²⁾. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التكوين المتواصل كأداة لتسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية. حيث تطرق الباحث إلى التكوين وانعكاساته الايجابية على الكفاءة والأداء في العمل.

هيكل الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا، وكذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات

سنقوم بتقسيم دراستنا هذه إلى أربع فصول أساسية:

(1) بودوح غنية، (2013): إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

(2) العايب رابح، (2002): استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لمؤسسة سيدار، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.

الفصل الأول: سنتناول فيه دراسة تحليلية للمنظومة البنكية، من خلال التعرف على التطور التاريخي للبنوك، مفهومها، الخدمات التي تقدمها، الجوانب الإدارية والتنظيمية الخاصة بها بالإضافة إلى التطرق إلى التحديات العالمية التي تواجهها.

الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلى رأس المال البشري، تعريفه، تطوره التاريخي، والنظريات التي تتعلق به، وفي نفس الوقت سوف نبرز بعض التعاريف الخاصة برأس المال الفكري وتوضيح العلاقة الموجودة بينه وبين رأس المال البشري، وفي الأخير سوف نتناول إسهاماته المختلفة في المنظمات والاقتصاد ككل.

الفصل الثالث: سنحاول فيه التعرف على ادارة الموارد البشرية وظائفها وكيفية ادارة رأس المال البشري بأساليب وطرق مختلفة، وتأثير ذلك على الجوانب المختلفة للبنوك، مع إبراز طرق قياسه وحساب التكاليف الخاصة به.

الفصل الرابع: سنقوم فيه بتقديم دراسة حالة حول دول رأس المال البشري في تفعيل المنظومة البنكية على مستوى البنوك الجزائرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري للحصول على معلومات حول كيفية ادارة وتنمية رأس المال البشري وطرق استثماره بهذين البنكين ودوره في تفعيل مختلف جوانب البنوك.

صعوبات الدراسة:

وفي الأخير يجب أن نشير إلى الصعوبات والعوائق التي صادفتنا خلال فترة انجازنا لعملا هذا، وتتمثل في:

- رغم توفر بعض المراجع حول الموضوع، إلا أنها تخلو من المعلومات الضرورية والتي نحتاجها في دراستنا.

- الخلط والتعقد في التفرقة بين المصطلحات، وصعوبة تحديد المعنى من خلال المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- بعض النقاط المتعلقة بدراستنا تعتبر حديثة ومازالت قيد الدراسة والبحث.
- صعوبة إسقاط الدراسة على أرض الواقع في البنوك محل الدراسة نظرا لعدم تناول هذا المفهوم الحديث داخل البنوك الجزائرية.
- إجراء دراسة حالة في البنوك أصبح ضربا من الخيال، إذ قابلنا أغلب المسؤولين بالرفض لأسباب في معظمها غير منطقية نرجعها في الأساس لعدم الوعي بأهمية البحث العلمي وانعكاسه على تنمية مختلف جوانب الاقتصاد.

الفصل الأول

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبنوك

المبحث الثاني: تمويل البنوك

المبحث الثالث: إدارة وتسيير البنوك

المبحث الرابع: التطورات العالمية للبنوك

الفصل الأول: مدخل نظري في أساسيات المنظومة البنكية

تحتل البنوك مكانة هامة وحيوية في اقتصاد أي دولة، وذلك من خلال وظائفها المختلفة كقبول وجمع الودائع ومنح القروض وبالتالي تزويد النشاط الاقتصادي بمختلف احتياجاته من الأموال من أجل تنميته وتقديمه بشكل أفضل.

وتختلف البنوك من حيث هياكلها وتنظيمها وأساليب إدارتها وتسييرها، كما تختلف من حيث الخدمات التي تقدمها، وهو الأمر الذي يتطلب منا الإحاطة بكل هذه الجوانب وغيرها من خلال فصلنا هذا.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للبنوك

وسوف نتناول فيما يلي التطور التاريخي للبنوك، نتبعه بعرض أبرز مفاهيمها بالإضافة إلى وظائفها وأهدافها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للبنوك

تعتبر البنوك قديمة النشأة، إذ كان الأفراد (خاصة الأثرياء منهم) يحتفظون بأموالهم لدى الصياغ خوفاً عليها من مخاطر السرقة والضياع، هذا ولامتلاك هؤلاء على خزائن قوية، وقد اقتصر الأمر على أقارب الصياغ وأصدقاءهم....، ومع مرور الوقت اكتشف الصياغ أن نسبة كبيرة من النقود لديهم تبقى عاطلة عن العمل.

ومادامت هذه النسبة الكبيرة تظل فعلاً لديهم فإنه على الرغم من التزامهم برد جميع الودائع عند الطلب، فإنه من الممكن أن يستثمروا جزءاً من هذه الأخيرة بطريقة تعود عليهم بالربح الوفير

كأن يقرضوها لكبار التجار والسماسرة أو المستوردين أو غيرهم من رجال الأعمال الذين يحتاجون إليها لأجل قصيرة. (1)

وهنا اخذ الصياغ يستخدمون أساليب ووسائل عديدة لتوسيع دائرة أعمالهم ومحاولة جذب عدد أكبر من الأفراد بغرض زيادة الأموال المودعة من جهة والتقليل من عمليات السحب إلى أقصى حد من جهة أخرى.

حيث أخذوا في تقديم خدمات وهدايا مختلفة، بالإضافة إلى دفع فوائد مقابل الاحتفاظ بالودائع لأجل معين، فبعد أن كان الهدف من عملية الإيداع هو حفظ المواد الثمينة من المخاطر، تطور الأمر إلى أكثر من ذلك حيث أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على فائدة من عملية الإيداع.

كما ابتكر الصياغ أيضا فكرة جديدة والتي لاقت قبولا عاما لدى المودعين وساعدت بشكل كبير في تسهيل عمليات البيع والشراء وتقليل حركة السحب الفعلي للنقود المودعة. هذه الفكرة تتمثل في أنه أصبح من غير الضروري للمودع بأن يحضر شخصا للسحب من وديعته، إذ بإمكانه أن يكتفي بإصدار أمر إلى الصائغ يطلب منه تسديد مدفوعاته بالنيابة عنه. فمثلا إذا اشترى المودع بضائع بقيمة معينة فإنه يقوم بتسليم البائع أمرا موجها إلى الصائغ بأن يدفع له ثمن البضاعة. وهذا الخطاب أو هذا الأمر بالدفع هو ما يعرف حاليا بالشيك.

في الأخير نشير إلى أن هذا التنوع أو التطور في الأعمال ما هو إلا تحول في دور الصائغ إلى دور البنك وهذا التحول طبعاً لا ينطبق على جميع الصياغ بل على فئة معينة من كبار الصياغ الذين اتجه عملهم إلى قبول الودائع وعمليات الإقراض.

(1) محمد مظلوم حمدي، النقود وأعمال البنوك والتجارة الدولية، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر، ص26.

المطلب الثاني: مفهوم البنوك وأهدافها

يعتبر البنك أحد أنواع المؤسسات المالية التي يركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، وتعتبر بمثابة وسيط بين من لديهم أموال فائضة ومن يحتاجون إليها وتتسم بخصائص تميزها عن باقي الوسطاء. وهو ما سوف نتعرض له في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم البنوك: في الواقع إن كلمة بنك أصلها هو الكلمة الإيطالية "بونكو" وتعني مصطبة " بالاطالية" والمقصود بها هنا هو المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيما بعد ذلك ليقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات "كونت- وار" ثم أصبحت في النهاية تدل على المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود. أما عن معنى الكلمة باللغة العربية فيقال صرف وصارف، اصطرف الدنانير بدراهم أو دنانير سواها، والصرف والصيرف والصيرفي أو المصرفي وجمعها صيارفة أو مصارفي، وهو بيع النقود بنقود غيرها، والصرافة والصيرفة حرفة الصراف.

ويعرف البنك على انه مؤسسة مصرح لها من قبل الدولة بقبول الودائع، ودفع الفائدة، وإصدار شيكات، وتقديم القروض، والعمل كوسيط في المعاملات المالية، وتقديم خدمات مالية أخرى لعملائها (1).

ومنه وما سبق يمكن تعريف البنوك على أنها مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، كما تباشر

(1) Business Dictionary, (2013): What is bank? definition and meaning, 10/08/2014, 19:45: <http://www.businessdictionary.com>.

عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي داخل أو خارج الدولة كما تساهم في إنشاء المشروعات، بما تتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي.

ثانياً: أهداف البنوك: تعد البنوك أكثر الوسطاء الماليين كفاءة لخدمة كل المودعين والمقترضين على حد سواء وذلك على اختلاف طبقاتهم ولذلك تعتبر الكفاءة في الوساطة السمة الوحيدة للبنوك بل توجد سمات أخرى ينبغي معرفتها لما لها من تأثير على السياسات المختلفة لأداء هذه البنوك حيث تقسم أنواع البنوك بثلاث أهداف رئيسية هي:

1. الربحية: يمكن القول أن الربح هو عبارة عن الفرق بين الإيراد الكلي والتكاليف الكلية، وكما يعظم البنك من ربحه عليه طبعاً أن يقوم بتخفيض التكاليف إلى أدنى حد وزيادة الإيراد وتعظيمه حتى يبلغ حده الأقصى. وتتمثل إيرادات البنك في الفوائد التي يتلقاها على القروض أو عوائد الأصول المالية المختلفة أو العملات التي يحصل عليها مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء.

في حين تتمثل تكاليف البنك في تكاليف إدارية تشغيلية (تكاليف عميقة غير منتجة) وتكاليف تجارية مالية (تكاليف منتجة). فالنوع الأول هو عبارة عن كل المصاريف التي يتحملها البنك كالرواتب، الأجور، مصاريف الكهرباء والمياه... أما النوع الثاني فهي أعباء البنك التي يتحملها نتيجة مزاولته لنشاطه أو عمله كالفوائد التي يقدمها مقابل الودائع التي يحتفظ بها.

وكما سبق أن قلنا سابقاً يجب على البنك تدنية التكاليف، فمن جهة يجب أن يحصل على أكبر قدر من الكفاءة مقابل ما ينفقه من تكاليف إدارية وتشغيلية، ومن جهة أخرى ليس من الضروري أن يقوم بتدنية التكاليف المالية والتجارية عن طريق خفض معدلات الفائدة بل يمكنه أن

يدفع معدل فائدة مرتفع لتشجيع الأفراد على الاحتفاظ بالودائع لدى البنك، فالذي يهمل البنك هو حجم هذه التكاليف مقارنة بالإيراد الذي سيحققه في حالة حصوله على ودائع جديدة.

2. السيولة: إن المقصود بهذا المصطلح هو مقدرة البنك المالية على مواجهة كافة الالتزامات بشكل آني وفوري. إذ يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق الطلب ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي خطة (1).

ويتوقف عامل السيولة على عنصر الثقة في البنك فمجرد تأجيل البنك تسديد مستحقاته في وقتها المحدد قد يفقد ثقة المودعين في البنك ويدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يؤدي به لإشهار إفلاسه.

إذن ينبغي عليه الاحتفاظ بالسيولة اللازمة لمواجهة احتياجات العملاء. وذلك لا يتحقق إلا بالموازنة بين موارد البنك واستخداماته، حيث يفضل أن تكون المحفظة المالية للبنك متنوعة (2).

3. عنصر الأمان: بالنسبة للبنوك فعنصر الأمان مهم جداً حتى يثق العميل أكثر به، ويقبل أكثر على تقديم الودائع للعلم أن رأسماله صغير، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10 % (3). وهذا بمثابة سبب كافي يجعل من البنك أكثر حذراً في تعاملاته إذ لا يستطيع تحمل الخسائر أكبر من رأسماله، فإذا حصل ذلك فهذا يعني أن أموال المودعين في خطر والإفلاس سيكون النتيجة الحتمية.

(1) منير إبراهيم هندي، (2002): إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات-، المكتب العربي الحديث، ص 11.

(2) عبد الرحمن يسري أحمد، إسماعيل أحمد الشناوي ومحمد عزت محمد إبراهيم غزلان، (1999): اقتصاديات النقود والمصارف، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر،

ص 219.

(3) منير إبراهيم هندي، المصدر سبق ذكره، ص 12.

إذا يجب على البنك تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع المحافظة على قدر مناسب من السيولة لمواجهة أي تغيرات طارئة يمكن أن تحدث، لما لذلك من تأثير على ثقة المودعين. وفي الأخير توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين لصغر رأس مال البنك والذي لا يساعده في تحقيق الحماية.

ومن هنا يمكن القول أن هذه الخصائص الثلاث يجب العمل بها وتحقيقها بالرغم من صعوبة ذلك.

المطلب الثالث: أنواع البنوك

يأخذ القطاع المصرفي بوصفه منشآت مالية شكل هرم يقف في قمته البنك المركزي وعلى طرفيه توجد البنوك التجارية والمتخصصة، وتمثل الهرمية طبيعة العلاقة التي تربط بين أعضاء هذا القطاع من ناحية وبينهم وبين الدولة والمتعاملين من ناحية أخرى، فالأفراد والمنظمات لا تتعامل مباشرة مع البنك المركزي بل مع بنوك القاعدة (البنوك التجارية والمتخصصة)، وبنوك القاعدة بدورها لا تتعامل مباشرة مع الدولة ولكنها تخضع لرقابة وإشراف بنك القمة مباشرة.

أولاً: البنك المركزي: مما لا شك فيه أن البنك المركزي هو بمثابة العمود الفقري للنظام النقدي والمالي في جميع دول العالم، حيث يعتبر من أهم المؤسسات المالية والنقدية، كما يساهم بشكل أساسي في تنفيذ السياسات النقدية والمالية، وبالتالي يدعم وبشكل مباشر السياسة الاقتصادية للحكومات. وسنتطرق فيما يلي وبشيء من التفصيل لكيفية نشوء هذه المؤسسة وأهم وظائفها وغيرها من النقاط الهامة التي من شأنها توضيح دراستنا.

1. نشأته: تعتبر الصيرفة المركزية حديثة النشأة إذا ما قورنت بالمصارف التجارية، حيث تعود في الأساس إلى القرن 19، فقد تأسس بنك ريكس السويدي عام 1868، وبنك إنجلترا عام 1894، إلا أنه لم يمارس مهامه كبنك مركزي يقوم بمهمة الصيرفة المركزية إلا بعد عام 1944⁽¹⁾. ويعود الفضل الرئيسي في تطور وظائف البنك المركزي إلى بنك إنجلترا حيث يعد بنك الإصدار الأول.

ويمكن القول أنه كان كبقية البنوك التجارية الأخرى فيما يتعلق بالإصدار النقدي. لكن في واقع الأمر فقد انفرد بهذه المهمة (إصدار النقود الورقية) سنة 1844 وفي نفس الوقت اجبر بقية البنوك الانجليزية على التخلي عن عملية الإصدار واجبرها في المقابل على الاحتفاظ بحسابات لدى بنك إنجلترا المركزي. ومن هنا أصبح بنك إنجلترا بمثابة تجربة يقتدى بها في بقية الدول. هذا ومن جانب آخر فقد ظهر العديد من البنوك المركزية، كبنك فرنسا الذي أسس عام 1800 من طرف القنصلية من أجل حث واستئناف النشاط الاقتصادي بعد الكساد القوي لفترة الحرب⁽²⁾، وبنك الرايخ الألماني عام 1876. وتأسس بنك هولندا عام 1814 بعد انهيار بنك أمستردام و تأسس البنك الوطني النمساوي عام 1878 حتى يعيد الاستقرار إلى النظام النقدي الوطني الذي انهار بسبب الإفراط في إصدار النقود الورقية وتم تأسيس بنك النرويج وبنك الدنمارك الوطني والبنك الوطني البلجيكي وبنك اسبانيا في السنوات 1817، 1818، 1850، 1856 على التوالي.

(1) ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص 241.

(2) Jean Montier, Guy Caudamine,(1998): Banque et Marchés Financier, Edition Economica: Paris, France, p23.

وقد تم تأسيس البنك الحكومي الروسي عام 1860 لدعم التداول النقدي وإدارة قرض الإمبراطورية الروسية. وتم تأسيس بنك اليابان عام 1882 ليعيد الثقة في نظام عملة البلد. وتم تأسيس بنك إيطاليا عام 1893 أما البنك الوطني السويدي فقد أنشأ عام 1907⁽¹⁾.

وقد ظهرت أيضا العديد من البنوك المركزية الأخرى في كل من البرتغال، رومانيا، بلغاريا، سرفيا، تركيا، جاوا، ومصر،..... وبالتالي فيمكن القول أن تلك الفترة شهدت غزو البنوك المركزية لجميع دول العالم خاصة الأوروبية منها مقارنة بدول الشرق ودول العالم الجديد. إذ تم تأسيس البنك الفيدرالي في الوم أ سنة 1913، وبنك كندا في 1934.

وتجدر الإشارة هنا للمؤتمر المالي الذي انعقد ببروكسل عام 1920 دور كبير في انتشار الصيرفة المركزية والتشجيع على إقامة هذه البنوك، حيث جاء في التقرير الخاص به أنه يجب على كل الدول التي لم تنشأ بنك مركزي فيها لحد الآن أن تبدأ العمل بإنشاء بنك مركزي فيها بأسرع وقت ممكن، ليس فقط من أجل تحقيق الاستقرار في نظامها النقدي و المصرفي، بل أيضا لتحقيق التعاون الدولي⁽²⁾.

وقد ساعد أيضا FMI على انتشار البنوك المركزية في الدول التي حصلت على استقلالها حديثا في كل من إفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية.

وفي الأخير نشير أي انه يوجد في العالم حاليا أكثر من 140 بنكا مركزيا، والتي تم إنشاء معظمها بعد عام 1940.

2. وظائفه: كما سبق وذكرنا من قبل أن البنوك تختلف باختلاف الأنظمة الاقتصادية للدول، فيمكن أن نورد أيضا أن وظائفها تختلف حسب هذه الأنظمة. والبنك المركزي لا يهدف إلى الربح

(1) ضياء مجيد، المصدر سبق ذكره، ص 242.

(2) ضياء مجيد، المصدر سبق ذكره، ص 243.

بالدرجة الأولى بقدر ما يهدف إلى تحقيق الاستقرار النقدي وبالتالي تحقيق المصلحة العليا لاقتصاد الدولة. ونظرا لأهمية هذا الهدف، فإن البنك المركزي يجب أن يكون مملوكا للدولة وفي البلاد التي لا تكون هذه البنوك مملوكة لدولة، فإن الدولة تخضعها لرقابة صارمة منها، الأمر الذي يجعلها منشآت شبه حكومية (1).

وللبنك المركزي 3 وظائف رئيسية هي بنك الإصدار، بنك البنوك، بنك الدولة بالإضافة إلى بعض الوظائف الأخرى كالرقابة على الائتمان المصرفي....، ويمكن أن ندرج أهم الوظائف التي يقوم بها البنك المركزي في النقاط التالية: (2)

- ❖ تقديم مختلف أنواع القروض للحكومة أو الخزينة عند الحاجة بالإضافة إلى خدمات أخرى كتقديم الخبرة والمشورة في الشؤون النقدية والمالية للدولة، ومساهمته في صياغة السياسة النقدية للدولة وذلك لامتلاكه الخبرة الكافية والمختصين في هذا الميدان.
- ❖ تأدية العديد من الخدمات المصرفية للبنوك التجارية كالاحتفاظ باحتياطياتها النقدية كذا ودائعها والإشراف على عمليات المقاصة بين البنوك وتقديم التسهيلات الائتمانية في شكل إعادة خصم الأوراق التجارية التي سبق أن خصمتها هي، كما يقوم بتزويدها بالقروض في أوقات الأزمات وذلك لأنه يعتبر بمثابة الملجأ الأخير للإقراض.
- ❖ إدارة الاحتياطيات من العملة الأجنبية للدولة، ومراقبة وتدعيم سعر صرف العملة المحلية.
- ❖ إصدار العملة وفقا لمتطلبات النشاط الاقتصادي للدولة.

(1) محمد سعيد سلطان، (2005): إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر، ص 11.

(2) العديد من المراجع منها:

* ضياء مجيد، المصدر سبق ذكره، ص 245، 246.

* محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 11.

* عبد الرحمان يسري أحمد، إسماعيل أحمد الشناوي ومحمد عزت محمد إبراهيم غزلان، المصدر سبق ذكره، ص ص 283 - 284.

❖ الإشراف والرقابة على هيكل الجهاز المصرفي.

ويمكن للبنك المركزي إجراء الرقابة على الائتمان المصرفي وذلك عن طريق أساليب معينة

هي:

- الرقابة الكمية.
- الرقابة النوعية.
- الرقابة المباشرة.

ويراقب البنك المركزي البنوك التجارية والنشاط الائتماني لها من خلال هذه الأنواع من

الرقابة وفي كل نوع يوجد عدد من الأساليب أو السياسات ويختلف اعتماد البنك المركزي طبقاً للوضع الاقتصادي والظروف الاقتصادية⁽¹⁾.

فمثلاً تهدف الرقابة الكمية بالدرجة الأولى إلى التأثير على حجم الائتمان في مجموعه،

بغض النظر عن أوجه استعماله وهذا من شأنه أن يؤثر على الاحتياطات الموجودة لدى الجهاز المصرفي ومن ثم على الحجم الكلي للقروض البنكية ومجالات استثمارها.

وتستخدم في سبيل ذلك وسائل معينة كسياسة إعادة الخصم التي تعمل على التأثير على

حجم الائتمان بالزيادة أو النقصان، وسياسة السوق المفتوحة التي يتدخل فيها البنك المركزي بئعاً

أو مشتري الأوراق المالية في السوق المالي، بالإضافة إلى سياسة تعديل نسب الاحتياطي

القانوني التي تقوم على تغيير نسبة الاحتياطي النقدي القانوني وبالتالي تؤثر على الاحتياطات

النقدية الفائضة لدى البنوك التجارية وعلى حجم مضاعف الائتمان.

(1) محمد صالح عبد القادر، (1997): محاضرات في النقود والبنوك والنظرية النقدية، دار الفرقان، ص 61.

أما الرقابة الكيفية (النوعية) فتعمل على توجيه الائتمان نحو نوع معين من الاستثمار، إذ تضع القيود على تدفق النقد نحو قطاعات معينة كائتمان الاستهلاكي وتشجع قطاعات أخرى كائتمان في مجالي الزراعة والصناعة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الرقابة يمكن استخدامه للتأثير على اتجاهات التنمية في الدول النامية.

في حين الرقابة المباشرة فتستخدم بفحص التقارير والبيانات والإحصائيات التي توجه بها وحدات الجهاز المصرفي وكذلك هناك رقابة ميدانية يجريها البنك المركزي عن طريق إيفاد مندوبيه للتفتيش على البنوك الخاضعة لإشرافه.. (1) ومراقبة مدى تنفيذها واحترامها للتوجيهات والسياسات التي يقدمها لها.

ثانياً: البنوك التجارية: سنقوم بتقديم بعض التعاريف للبنوك التجارية، وظائفها وخدماتها وهيكلها التنظيمي من خلال السطور الموالية:

1. تعريفها: لقد تناول العديد من الاقتصاديين موضوع البنوك التجارية نظراً لأهميتها، حيث عرفها كل واحد منهم حسب طريقته ومن منظوره الخاص، لكن هذه التعاريف رغم اختلافها من حيث الشكل إلا أنها تشترك في معظمها على أن البنوك التجارية هي نوع من المؤسسات المالية وتمثل أهم مصارف الجهاز المصرفي، التي تهدف بالدرجة الأولى إلى الربح.

وهي عبارة عن " المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها (2)، حيث تهتم بجمع الأموال والودائع من الأفراد والمؤسسات من جهة، وتقديم التمويل اللازم للجهات المحتاجة وذلك في شكل قروض من جهة أخرى.

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 12.

(2) المصدر نفسه، ص 14.

وتعرف أيضا على أنها تلك المنشأة المصرفية والائتمانية التي تيسر تدفق مختلف الارصدة المالية والنقدية من الوحدات الاقتصادية وإليها⁽¹⁾.

ويرتبط ظهور البنوك التجارية مع تطور نشاط الصيرافة والصاغة تاريخيا.. ، كما سبق وذكرنا سالفا وأطلق عليها مصطلح البنوك التجارية من عملية قيامها بتقديم القروض قصيرة الأجل للتجار⁽²⁾. لكن هذه التسمية غير دقيقة لما تعرفه هذه البنوك في الوقت الحالي من تطور واتساع في رقعة نشاطها، وتجدر الإشارة أن هذه البنوك قد أطلق عليها أيضا مصطلح بنوك الودائع وذلك لأنها تقوم بقبول " .. الودائع الجارية تحت الطلب والتي يمكن سحبها بواسطة الشيكات في أي وقت بعد إيداعها.."⁽³⁾.

2. وظائف وخدمات البنوك التجارية: لقد مرت البنوك التجارية بتطورات كبيرة انعكست عليها

وأدت إلى تعدد وظائفها وأنشطتها وتشعب مهامها والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- قبول الودائع بمختلف مصادرها سواء كانت جارية أو لأجل أو بإخطار.
- التعامل بالأوراق المالية والتجارية حيث قد تتدخل البنوك التجارية بائعة أو مشتريّة للأوراق المالية في السوق المالية سواء لحسابها أو لصالح متعاملها، كما يمكن أن تقوم بخضم الأوراق التجارية وتحصيلها لصالح عملائها.
- خلق النقود والائتمان.
- بيع وشراء العملات الأجنبية.
- القيام بوظائف أخرى كتحويل الشيكات، تأجير الخزائن الحديدية، تقديم خدمات للعملاء.

(1) محمود حامد محمود عبد الرزاق، (2013): اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 269.

(2) ضياء مجيد، المصدر سبق ذكره، ص 274.

(3) محمد صالح عبد القادر، المصدر سبق ذكره، ص 35.

3. الشكل التنظيمي للبنوك التجارية: توجد أشكال عديدة للبنك التجاري، نذكرها في ما يلي:

أ. البنوك ذات الفروع: يقصد بالبنك ذات الفروع البنوك ذات الوحدات المتعددة التي تدار من مركز رئيسي واحد، ولها مجلس إدارة واحد وكذا نفس المجموعة من المساهمين⁽¹⁾. إذا فهذا النوع يدار بطريقة مركزية ويخضع للقوانين العامة للدولة فقد تختلف الخدمات المصرفية المقدمة فيه من فرع لآخر.

وتجدر الإشارة انه يقوم بتقديم القروض ق أ ومتوسطة الأجل فقط، بالإضافة إلى التعامل في بعض مجالات الصرف الأجنبي.

ب. بنوك الوحدة الواحدة (بنوك محلية): وتتمثل في البنوك التي ليس لها فروع، والفرع هو الوحدة التي تقبل الودائع بجميع أنواعها. وتزاول هذه البنوك نشاطها في منطقة محددة (مقاطعة، ولاية، محافظة...).

وإذا كان نظام الحكم المحلي في الدولة تتفاوت فيه قوانين المناطق الجغرافية، فإن البنك المحلي يخضع للقوانين المحلية وإشراف سلطات الرقابة على البنوك في منطقة عمله⁽²⁾. ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعاً في الولايات المتحدة الأمريكية.

جـ. بنوك السلاسل: وهي عبارة عن مجموعة من البنوك منفصلة إدارياً ولكن تعمل تحت إشراف مركز معين، يقوم بتحديد السياسات والإستراتيجيات التي يجب أن تلتزم بها هذه البنوك (الفروع)، كما يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوحدات. ويقتصر وجود هذا النوع في الوم أ ونشأ نتيجة كبر حجم البنوك التجارية وضخامة نشاطها.

(1) المصدر نفسه، ص 39.

(2) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 19.

د. بنوك المجموعات: ويوجد هذا النوع بكثرة في الدول المتقدمة وبالتحديد في كل من الو م أ وأوروبا. ويشبهها العديد من الاقتصاديين بالشركات القابضة التي تقوم بإنشاء العديد من البنوك أو الشركات المالية فتكون هي المالكة لرأسمالها والمشرفة على وضع مختلف سياساتها وتوجيهها، ويتميز هذا النوع بالاحتكار.

هـ. البنوك الفردية: وتوجد في الدول الرأسمالية وهي عبارة عن شركات يملكها أفراد تعمل في مناطق صغيرة، ويقنصر نشاطها على الأوراق المالية والتجارية ق أ وغيرها من الأصول القابلة للتحويل إلى سيولة بسهولة وبدون خسائر. ويرجع السبب في ذلك لعدم قدرتها على تحمل مخاطر نقص السيولة التي قد تنتج عن القروض متوسطة وطويلة الأجل.

ثالثاً: البنوك غير التجارية: ويقصد بالبنوك الغير تجارية تلك التي لا تحمل مسمى البنك التجاري أو لا تتدرج ضمن تصنيفاتها في القطاع المصرفي، ومن أمثلة تلك البنوك، البنوك المتخصصة، بنوك الاستثمار والأعمال، بنوك الادخار، البنوك الإسلامية.

1. البنوك المتخصصة: هي مؤسسات مصرفية متخصصة في تمويل قطاع اقتصادي معين (1)، فالبنك الذي يقوم بتمويل الاستثمار الصناعي يدعى بنك صناعي، أما البنك الذي يقوم بتمويل مجال السكن فيدعى بالبنك العقاري، والبنك الذي يمول النشاط الزراعي هو بنك زراعي.....

وتختلف هذه البنوك من حيث النشاط عن البنوك التجارية، حيث تقوم البنوك المتخصصة بتشغيل مواردها في قروض معظمها ط أ باستثناء بنوك تمويل التجارة الخارجية، حيث أجل القرض قد لا يتعدى 6 أشهر. أما موارد هذه البنوك فإنها لا تستقيها من الودائع كما هو الحال في البنوك

(1) محمد صالح عيد القادر، المصدر سبق ذكره، ص 36.

التجارية، ولكن من رأس مال البنك ومن السندات والقروض العامة التي تصدرها وتشارك فيها البنوك التجارية كنوع من أنواع الاستثمار⁽¹⁾.

ولهذه البنوك مجموعة من الخصائص المشتركة والتي يمكن أن نوردتها في ما يلي: (2)

- لا تتلقى الودائع من الأفراد، وإنما تعتمد على رؤوس أموالها، وما تصدره من سندات تستحق الدفع بعد آجال طويلة وما تعقده من قروض تحصل عليها من البنك المركزي والبنوك التجارية.

- قد يكون جانباً من أهداف هذه البنوك قومياً اجتماعياً، لذلك قد تعاونها الدولة وتمنحها القروض بسعر فائدة مميز.

- لا يقتصر نشاط هذه البنوك على عمليات الإقراض فقط، بل قد تقوم بالاستثمار المباشر عن طريق إنشاء مشروعات جديدة، أو المساهمة في رؤوس أموال المشروعات، وتقديم الخبرات الفنية والمشورة في مجال تخصص البنك.

2. بنوك الاستثمار والأعمال: لا يوجد تعريف واضح ومحدد لهذا النوع من البنوك، فهي تختلف من حيث النشاط الذي تمارسه من بنك لآخر ومن دولة لأخرى، حتى أن لها تسميات مختلفة ففي إنجلترا حيث نشأ هذا النوع أطلق عليها اسم بنوك التجار واقتصر نشاطه على تمويل التجارة الخارجية، وتوفير الأموال اللازمة للمقترضين في الخارج بطرح الأسهم والسندات في الأسواق المحلية لرأس المال. وبمرور الوقت اتسع مجال نشاط هذا النوع من البنوك في الدول الرأسمالية

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 20.

(2) عبد الغفار حنفي، (2002): إدارة المصارف-السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية-، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر،

ليشمل أنشطة أخرى كالتمويل المحلي وإدارة الاستثمارات وتقديم المشورة في المجالات الاندماجية بين الشركات، وتمويل عمليات البيع الآجل كما تلعب دورا هاما في الأسواق المالية (1).

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فسميت ببنوك الاستثمار حيث يقوم البنك بشراء الورقة المالية للعميل بسعر محدد متفق عليه، ثم يقوم بعد ذلك بتسويقها لحسابه. ومن ثم يقوم ببيعها فإذا استطاع بيعها بسعر أعلى من سعر الشراء يكون قد ربح الفرق، أما إذا باعها بسعر أقل من سعر الشراء تحمل الخسارة. وبالتالي فإن العميل لا يتحمل نواتج هذه العملية سواء كانت ربح أو خسارة. ولتمويل عملية شراء الأوراق المالية هذه يلجأ البنك إلى الاقتراض من البنوك الأخرى خاصة التجارية. وهو ما يتطلب منه أن يكون متأكدا من حصوله على عائد يكفيه لتغطية تكاليف العملية وحصوله على هامش ربح معقول. وعادة ما تقوم مجموعة من بنوك الاستثمار بالاكنتاب في الأوراق المالية المصدرة تضامنيا، وهذا في حالة كبر حجم عملية الإصدار ويطلق عليها في هذه الحالة مصطلح الاتحاد أو النقابة والغرض منه هو بيع المحاضر الناتجة عن عملية الاكنتاب في إصدارات كبيرة الحجم.

أما بنوك الأعمال كما يطلق عليها في فرنسا فوظيفتها تتمثل في المساهمة في إنشاء المشروعات الجديدة سواء كانت صناعية أو تجارية....، كما يمكن أن تقوم بإنشائها بمفردها ثم تبيعها بعد فترة لأفراد أو مؤسسات، أو تنشئها مع أشخاص آخرين. أيضا ومن جانب آخر تعمل على تقديم الاستشارات القانونية أو المالية أو الفنية حول عمليات الاندماج وإعادة تنظيم الشركات.

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 35.

3. بنوك الادخار: هي بنوك الهدف الأساسي من وجودها هو تجميع المدخرات ولهذا الغرض فهي تتكون من وحدات صغيرة الحجم ومنتشرة جغرافياً وذلك كي تكون قريبة من الفئات ذات الدخل المحدود.

وتتميز هذه البنوك بشعبية كبيرة لدى الأفراد، مما جعل العديد من الحكومات تدعمها وتقدم لها التسهيلات. فمثلاً على مستوى الدول الرأسمالية وفي ألمانيا بالتحديد تستحوذ على 60% من إجمالي الودائع وتعد من أقدم المنشآت المصرفية، وفي إنجلترا حيث تعفى العوائد من الضرائب وتضمن الحكومة مدخرات الأفراد لدى هذا النوع من البنوك الأمر الذي يدعم الثقة فيها ويزيد الإقبال عليها، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تباشر بنوك الادخار نشاطها في ظل القوانين المحلية للولاية التي توجد فيها وتستحوذ على نصيب هام من الودائع الادخارية على مستوى الدولة، بلغت قيمتها سنة 1980 حوالي 146 مليار دولار⁽¹⁾.

أما في الدول الاشتراكية فقد لاقت هذه البنوك عناية كبيرة، إذ أنها تساعد على توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية، فمثلاً في الاتحاد السوفيتي سابقاً وجد هذا النوع من البنوك وبكثرة.

وفيما يخص موارد واستخدامات هذه البنوك فهي تستخدم الودائع كمصدر أساسي للموارد، أما استخداماتها فتوظف أموالها في مجالات مضمونة وفي غالب الأحيان في استثمارات قصيرة الأجل، حتى لا يعاني البنك فيما بعد من نقص في السيولة. أما الاستثمار ط أ فهي في الغالب تقتصر على مجالات مضمونة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقوم هذه

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 48.

البنوك بتوظيف مواردها في الأوراق المالية وأسهم الشركات المساهمة وأيضا في إقراض حكومات الولايات وهيئاتها المحلية وفي إعطاء قروض عن طريق رهن العقارات.

4. البنوك الإسلامية: وهي بنوك حديثة النشأة، وقد جاءت نتيجة انتقاد النظام البنكي التقليدي، والذي يركز على استعمال أسعار الفائدة وأيضا على استعمال العديد من المعاملات الشبيهة بالربا، فالربا محرم بكل النصوص القرآنية⁽¹⁾، إذا فهي تقوم على نبذ التعامل بالفائدة بين البنك وعملاءه أخذا وعطاء وبذلك يتم التعامل وفقا لما أنزله الله سبحانه وتعالى والسنة الشريفة.

وتعتبر الستينات من القرن الماضي، السنوات التي برزت فيها تجربة البنك الإسلامي المحلي، وفي التسعينات تم إنشاء أول بنك إسلامي على مستوى دولي، حيث بلغ عدد هذه البنوك عام 1981، 15 بنكا.

ويمكن حصر أهم الأعمال والوظائف التي يمكن أن تقوم بها البنوك الإسلامية في ما يلي:⁽²⁾

- البنوك الإسلامية متعددة الوظائف، تؤدي دور كل من البنوك التجارية وبنوك الاستثمار وبنوك الأعمال وبنوك التنمية، ومن هنا فإن عملها لا يقتصر على الأجل القصير كالبنوك التجارية وعلى الأجل المتوسط والطويل كالبنوك غير التجارية، بل يشمل الأجل القصيرة والمتوسطة الأمر الذي ينعكس على استخدامات وموارد البنوك الإسلامية.
- البنوك الإسلامية لا تقدم قروضا نقدية بل تقدم تمويلا عينيا أي أنها بنوك لا تتاجر في الائتمان.

(1) Hamid Algabid, (1990): Les Banque Islamique, Edition Economica, p63.

(2) عبد الغفار حنفي، المصدر سبق ذكره، ص 67.66.

- البنوك الإسلامية ترتبط مع عملاءها سواء كانوا أصحاب حسابات استثمار و ادخار أو مستخدمين لهذه الموارد بعلاقة مشاركة ومتاجرة قائمة على مبدأ تحمل المخاطرة والمشاركة في النتائج ربحا كانت أو خسارة وليس علاقة دائنية ومديونية كالوضع بالنسبة للبنوك التقليدية.

وفي ما يخص مصادر التمويل، فهذا البنك يعتمد على رأس المال والودائع وهذه الأخيرة تنقسم إلى:

- ودائع تحت الطلب.

- ودائع استثمارية(ودائع مع تفويض بالاستثمار) عن طريق عقد مشاركة(مضاربة)، حيث يقوم البنك المضارب بأخذ المال من المودع ليعمل به مقابل اقتسام الأرباح بنسبة معينة.

- حساب الادخار حيث يضمن البنك إرجاع المبلغ للمودع.

أما استخدامات البنك فتتمثل في توظيف الأموال في أوجه معينة بما يتماشى والشريعة الإسلامية:

- القروض والسلفيات: حيث يقوم بإقراض العميل مبلغ معين على أن يسترجعه دون زيادة عن أصله لان الزيادة في هذه الحالة تعتبر ربا، وبالتالي العلاقة بين العميل والبنك تقوم على المشاركة في الأرباح والخسائر.

- المساهمة في تأسيس الشركات، حيث يدخل البنك كشريك في مشروع معين وذلك بمساهمته في رأس المال بغض النظر عن مدة المشروع أو نوعه.

- التمويل بالمشاركة: حيث يقوم البنك بمشاركة العميل في عملية معينة تجارية أو صناعية....، والعائد المحصل عليه سواء كان ربح أو خسارة يتم توزيعه حسب ما نص عليه اتفاق

الشراكة المبرم بينهما على أساس احتساب نسبة من صافي الربح مقابل الإدارة والعمل، ويوزع الباقي بنسبة حصة كل منهما في رأس مال المشاركة (1).

- المضاربة الشرعية: وهي تقوم بين صاحب المال والعمل من جانب الشريك بالعمل (المضارب) الذي يتاجر بالمال، فإذا حقق ربح يقتسم حسب نسبة تحدد من طرفا المشاركة على أن تكون معلومة. أما الخسارة فهي على الطرفين إلا إذا خالف المضارب شروط المضاربة المتفق عليها فإنه الوحيد الذي سيتحمل الخسارة.

- بيع المرابحة: حيث يقوم البنك بشراء سلعة معينة لصالح العميل بأوصاف وتكلفة محددة، ويتفق الطرفان أيضا على نسبة معينة من الربح تضاف إلى التكلفة الكلية للوصول إلى سعر البيع. كما يتفق الطرفان على مكان وشروط تسليم السلعة المبيعة وطريقة سداد القيمة للبنك. ونضيف إلى ما سبق أن البنوك الإسلامية تقدم جميع الخدمات فيما عدا تلك التي تتنافى مع الشريعة الإسلامية كالأوراق المالية ذات الفائدة الثابتة، خصم الأوراق التجارية، تقديم سلف بضمانات بالشكل الذي تقوم به البنوك التجارية.

المبحث الثاني: تمويل البنوك

تختلف البنوك من حيث طبيعة نشاطها، إلا أنها تمتلك نفس مصادر، وهو ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: استخدامات البنوك

تمثل الخصوم مجموعة موارد البنك في حين تعتبر الأصول الأوجه المختلفة لاستخدامات البنك، والتي نوضحها في ما يلي:

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 71.

أولاً: عمليات الخزينة وعمليات ما بين البنوك: وتتمثل في الأصول النقدية ذات السيولة التامة

التي تستخدم لمواجهة طلبات السحب الجارية للعملاء، وتظهر تحت بندين:

1. وتشمل النقود الورقية والمعدنية والعملات الأجنبية التي يمتلكها البنك.

2. تشمل أرصدة البنك التجاري لدى البنك المركزي وقد تزيد عما يتعين أن يحتفظ به البنك لدى

البنك المركزي كاحتياطي نقدي قانوني.

ثانياً: عمليات مع الزبائن: وتبرز الطبيعة المميزة للنشاط التمويلي للبنك، وتشمل على أصول

متعددة في سيولتها وتتناسب عكسياً مع معدل العائد أو الربحية التي تحققها.

ثالثاً: عمليات السندات وحسابات التمويل: تستعمل الأصول التي يضع فيها البنك جانبا من

موارده النقدية بغرض تحقيق الربحية في المقام الأول وبالتالي تحيل عامل السيولة.

المطلب الثاني: موارد البنك

تستمد البنوك تمويلها من مصادر مختلفة، وتتمثل في:

أولاً: المصادر الداخلية: وتتمثل في:

1. رأس المال المدفوع: تمثل النواة الأولى لموارد البنك الذي يمارس به نشاطه، بتكوين ما يلزمه

من أموال ثابتة ومستلزمات هذا النشاط وما يتطلبه من الإنفاق على تسيير أعماله.

2. الأرباح المحتجزة: تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءاً

من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً.

ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحجوزة إلى الاحتياطات والمخصصات والأرباح غير المعدة للتوزيع⁽¹⁾.

3. الاحتياطات: تقتطع الاحتياطات من الأرباح لمواجهة حالات الطوارئ المحددة وقت تكوين

الاحتياطي، ويتم اقتطاعه من الأرباح السنوية وهو ملك للمساهمين. وينقسم إلى:

احتياطي اختياري: ويتم تكوينه بطريقة اختيارية لغرض تدعيم المركز المالي للبنك أو لمواجهة أي خسارة تحدث في أصول البنك التي تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني.

احتياطي قانوني (احتياطي رأس المال): ينص عليه القانون ويمثل نسبة من رأس المال ويقدر في الجزائر بـ 20% من رأس المال، ففي حالة استقرار البنك وتحقيقه للأرباح ينص القانون بضرورة اقتطاعه نسبة معينة من الأرباح الصافية القابلة للتوزيع.

4. المخصصات: تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعادة الميزانية وفقا لأسس التقييم لكل نوع من أنواع الأصول، وتحمل الأرباح غالبا بقيمة هذه المخصصات.

5. الأرباح الغير موزعة (الأرباح المدورة): إن الاحتياطات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقي جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء⁽²⁾.

ثانياً: المصادر الخارجية: وتتمثل في التزامات البنوك للغير، ونوجزها في:

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006): الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 54.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2007): إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 37.

1. الودائع: وتتمثل في مبالغ نقدية مقيدة في دفاتر البنوك مستحقة للمودعين بالعملات المحلية أو الأجنبية. وتشمل:

أ. الودائع الجارية: وهي من أهم موارد البنوك وتسمى بالودائع الجارية لارتفاع معدل السحب والإضافة عليها، وتستخدم الشيكات للسحب من هذه الودائع.

ب. الودائع غير الجارية: تتميز بانخفاض بسبب القيود التي تنظم الحركة أو للظروف الاقتصادية لمودعيها، وتتداول بطريقة الخصم والإضافة إلى أرقامها المقيدة في دفاتر البنك وتضم الودائع لأجل وودائع التوفير، الودائع المجمدة.

2. القروض: من مصادر أموال البنوك نجد الاقتراض، و الذي يتم من مختلف المؤسسات خاصة منها:

- البنك المركزي.

- المؤسسات المالية و النقدية سواء كانت وطنية أو أجنبية.

فقد يحتاج البنك التجاري في ظروف معينة إلى سيولة مما يضطره إلى اللجوء الاقتراض، كوقوعه في أزمة سيولة نتيجة تقدم عدد كبير من المودعين لسحب وودائعهم.....الخ.

3. موارد تمويلية أخرى: ويمكن توضيح أهم هذه الموارد التمويلية في: (1)

- الأرصدة الدائنة للبنوك المحلية أو البنوك والمراسلين التي تنتج من التعامل مع هذه البنوك.

- تأمينات خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

- تصفية بعض أصول البنك كخصم أذون الخزانة لدى البنك المركزي أو بيع بعض الأوراق

المالية التي يمتلكها البنك، أو بيع جزء من السلفيات الممنوحة للمقترضين إلى بنوك أخرى.

(1) أحمد محمد غنيم، (2007): تقليدية الماضية والإلكترونية المستقبل، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، مصر، ص 115.

– الإيرادات المدفوعة مقدما وكذلك المصروفات المستحقة.

وفي الأخير يبقى على مسؤولي البنك المفاضلة بين الموارد التمويلية المختلفة واختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة للبنك.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في توزيع الموارد على الاستخدامات

في هذا الإطار توجد جملة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على كيفية توزيع البنك لموارده على مختلف الاستخدامات، نذكر منها ما يلي :

أولاً: عوامل اقتصادية: وتتمثل في اختلاف النظام الاقتصادي بشكل عام والنظام الائتماني بشكل خاص وكذا مدى أهمية دور البنوك في تحريك مختلف فعاليات الاقتصاد الوطني، ومدى انتشار الوعي المصرفي.

ثانياً: تباين الإمكانيات المالية للبنوك واختلاف مركزها المالي: يؤثران طبعاً على كيفية توزيع موارد البنوك في ظل النظام الائتماني الواحد.

ثالثاً: بنية الودائع: تؤثر هي الأخرى على كيفية توزيع الموارد لدى البنك.

رابعاً: تدخل البنك المركزي: وذلك عن طريق إقراره لكيفية توزيع موارد البنوك التجارية على مختلف الاستخدامات، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات، تتمثل في:

– تحديد معدل الاحتياطي النقدي القانوني.

– تحديد نسبة السيولة لدى البنوك التجارية.

– تحديد بعض أوجه الاستخدامات بالنسبة للبنوك التجارية.

– وضع الأسقف الائتمانية للبنوك.

– تحديد أنواع الضمانات المقبولة والتشدد في ذلك.

- تحديد معدلات الفائدة على القروض الممنوحة وكذا التمييز بين الأنشطة الاقتصادية فيما يتعلق بأسعار الفائدة المطبقة.....الخ.

المبحث الثالث: إدارة وتسيير البنوك

إن إدارة وتسيير البنوك من أهم نشاطات العملية الإدارية، حيث دلت الدراسات والأبحاث أن الإدارة والتسيير بشكل عام تزيد من فاعلية التنظيم في عدة أمور منها الميل إلى التعاون والولاء للجماعة وتنظيم العمل بين الأفراد بانسيابية. فإذا أرادت البنوك إدارة وقتها وقامت بعمل إجراءات تنظيمية ودراسات لازمة فإنها تلقائياً سوف تستبعد الخطوات غير الضرورية. مما يسمح بتوفير البيئة التنظيمية والإدارية والاجتماعية اللازمة لتحقيق الفعالية.

المطلب الأول: الجوانب التنظيمية في البنوك.

تستند وظيفة التنظيم في البنوك على مجموعة من القواعد والعناصر والمبادئ التي تحكمها والتي سنحاول إبرازها في هذا المطلب بالإضافة إلى التطرق إلى المستويات التنظيمية للبنوك ومختلف هياكلها.

أولاً: القواعد الحاكمة للهيكل التنظيمي وعناصر تصميمه: هو بيان يوضح هيكل مؤسسة أو قسم

معين، حيث يجب أن يحدد بشكل أساسي: (1)

- تقسيم المهام بين الأقسام.
- المستوى التنظيمي لمختلف قادة الأقسام والوحدات.
- العلاقة التنظيمية أو الوظيفية بين الأقسام والوحدات المختلفة.

1) (G.Maury, C.Mull, (1980): Economie et Organisation de L'entreprise, T1, Foucher: Paris, France , p22.

1. العناصر الأساسية لتصميم الهيكل التنظيمي: ويرتكز تصميم الهيكل التنظيمي على العديد من

العناصر والتي سنقوم بذكرها في النقاط التالية:

أ. التخصص الوظيفي وتقسيم العمل: ونعني بتقسيم العمل تقسيم أنشطة المنظمة ووضعها في

مجموعات لتحقيق أهداف معينة، مما يسمح للفرد بإجراء عمله في وقت قصير وبكفاءة عالية،

ويساعد المنظمة في تغيير اليد العاملة بسهولة أكبر لأن مناصب العمل تكون محددة بدقة.

ويطلق التخصص الوظيفي اصطلاحاً على درجة تقسيم الوظائف والمهام في البنك إلى

وحدات منفصلة وتوزيع العملية الواحدة على عدد من العاملين لينهض كل منهم بجزء محدد

منها⁽¹⁾.

وحتى يكون تقسيم العمل فعال في البنك يجب تحديد متطلبات الوظيفة من ناحية

ومواصفات العامل من ناحية أخرى، ثم المناسبة بينهما أي اختبار العامل المناسب للوظيفة ويمكننا

الاستعانة في ذلك بتوصيف الوظائف. ويظهر عمل المسير الجيد عبر تقسيم العمل في تحقيق

المناسبة بين العامل والوظيفة.

ب. الهيكلية الرسمية: والمقصود بها هو تقسيم البنك إلى إدارات مختلفة وإلى مناصب ذات تأثير

ويزداد عدد الإدارات والوحدات والمستويات كلما زاد حجم البنك.

وتوضع هيكلية أغلبية البنوك على وظائف أساسية كقسم الخزينة، قسم الودائع، قسم

التسويق، قسم الائتمان،.... لكن هذه الوظائف تتوسع باستمرار مما يتطلب وجود وحدات أخرى

حسب طبيعة وحجم العمل المطلوب، ودرجة التخصص، الأفراد، المواقع المتوفرة للقيام بمختلف

الأنشطة.

(1) حسن محمد علي حسين، (2002، 2003): السلوك الإنساني في البنوك بين النهج والتطبيق، مطابع الولاية الحديثة: القاهرة، مصر، ص 175.

جـ. السلطة: يرى برنارد أن السلطة هي الصفة المميزة للتنظيم الرسمي بحكم قبولها من العاملين في الهيكل التنظيمي، والتي تحكم أعمالهم التي يؤدونها للمنظمة أو البنك.

ويرى جولفر أن السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر، فالسلطة يجب أن تكون محددة وكاملة في حدود نطاق العمل المفوض.

ويقول سايمون أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين⁽¹⁾.

وفي ميدان التسيير السلطة معرفة في الغالب حسب السلطة الشرعية وهي الحق المشروع للمسئول في مطالبة العمال بالقيام بأعمال معينة وإجبارهم على الخضوع لذلك. لكن هذا الخضوع ممكن الحصول عليه بطرق أخرى كالإقناع، العقاب، الخوف، القوة. لكن في نفس الوقت الشخص الذي بإمكانه أن يؤثر على شخص آخر دون أن تكون لديه سلطة فهذا الشخص لديه سلطة غير شرعية.

ونشير إلى أن إشراف المدير على عدد كبير نسبياً من المسؤولين المباشرين، ينتج عنه اتساع في السلطة المباشرة مما يؤدي إلى قلة المستويات في البنك. إن هذا من شأنه تسهيل الاتصال لكن مهمة المدير في الإشراف تكون أصعب.

في حين إشراف المدير على قلة من المسؤولين يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية، وهذا من شأنه تحقيق فعالية أكبر في الإشراف وفي نفس الوقت قد ينتج عنه تكوين علاقات شخصية مع المدير.

(1) مهدي حسن زويلف، (2001): الإدارة - نظريات ومبادئ-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 126.

د. المسؤولية: هي الالتزام بأداء مهام معينة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف من ناحية والانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة من ناحية أخرى والمسؤولية تتعلق بكل منصب إداري وجوهرها هو القيام بالواجب (1).

والمسؤولية يمكن أن تكون مستمرة أو تنتهي بانتهاء العمل، وتبدأ عندما يقبل الشخص الالتزام بتحقيق عمله ويبدأ باستعمال سلطته. والسلطة والمسؤولية مرتبطتان فالسلطة تعطي للشخص إمكانية تقرير وتنفيذ قراراته التي تخص مسؤولياته المحددة. في حين أن المسؤولية تجبره على القيام بأعماله على أحسن وجه باستعمال هذه السلطة.

هـ. المركزية واللامركزية: المركزية هي هيمنة الإدارة العليا على سلطة اتخاذ القرارات (2)،. حيث لا يمكن للمستويات الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

أما اللامركزية فهي توزيع السلطة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا (3).

وتستعمل المركزية عادة من قبل المنظمات أو البنوك التي هي في بداية حياتها وذلك حتى يتأكد أصحابها أن كل شيء يتم تحت سيطرتهم وبشكل جيد. ولكن مع كبر حجم البنك ونموه يصبح من الصعب استعمال المركزية خاصة مع ازدياد الخدمات التي تقدم إلى العملاء، حيث قد ينتشر البنك في مناطق جغرافية متعددة مما يتطلب المزيد من تفويض السلطة واللامركزية.

وبالتالي فإن اللامركزية هي بمثابة ضرورة ملحة، في ظل توسعة المنظمات (البنوك)

وتطور نشاطها وتعدد خدماتها.

(1) مهدي حسن زويلف، المصدر سبق ذكره، ص 129.

(2) إيهاب صبيح محمد زريق، (2001): الإدارة - الأسس والوظائف-، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دار الأسس، ص 66.

(3) مهدي حسن زويلف، المصدر سبق ذكره، ص 130.

وفي هذا الصدد حددت الدراسات بعض العوامل التي تساعد في تحديد الحاجة إلى

المركزية واللامركزية في الهيكل التنظيمي:

- تختلف الأهداف من بنك لآخر مما يتطلب هيكل تنظيمي يتناسب معها.
- إن اتساع حجم البنك وفروعه يجعل اللامركزية أكثر فعالية في إدارته.
- موقع السوق: فإذا كان للبنك عملاء في مناطق بعيدة هذا يحتم عليه تبني أسلوب اللامركزية كي يقوم بخدمة عملاءه بشكل أفضل.
- كفاءة وخبرة المديرين على مستوى الإدارة العليا تجعل من الأفضل أن تكون لهم استقلالية في اتخاذ القرار، أما في حال توفر رؤوسين يتمتعون بالخبرة والمهارة والإبداع هنا تصبح اللامركزية أكثر فعالية.
- قد تستخدم المركزية من قبل المنظمات أو البنوك لإتاحة الفرصة للمرؤوسين للإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- إن وجود نظام اتصالات ومعلومات فعال في البنك قد يسهل من عملية اتخاذ القرار ويغطي على عيوب المركزية كأسلوب ويجعلها أكثر فعالية.
- إن العامل الزمني مهم بالنسبة لاتخاذ أي قرار، فتوجد بعض القرارات التي تتطلب سرعة في اتخاذها، وتوجد أخرى تتطلب وقتاً أكبر، وهنا يجب تفويض السلطة للمرؤوسين بالنسبة للقرارات السريعة، وفي بعض الأحيان يتحتم إحالة بعض القرارات على الإدارة العليا للتشاور فيها وإن كانت قصيرة الأجل لأهميتها وخطورتها.
- إن تحديد الأهداف بدقة ووضع خطط تتماشى معها يجعل من السهل تجزئتها إلى إجراءات وأوامر تنفيذية وبالتالي تصبح اللامركزية سهلة التطبيق وأكثر جدوى.

و. نطاق الإشراف: ويقصد به العدد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم⁽¹⁾. وحسب بعض العلماء فنطاق الإشراف كحد أقصى 20 موظفا لكل مشرف، و 6 مشرفين لكل مدير⁽²⁾.

واتساع نطاق الإشراف، ينتج عنه قلة المستويات الإشرافية في البنك وانخفاض في التكلفة، ولكن في نفس الوقت تزداد مهام الرقابة والقيادة التي يقوم بها المسير، وهو ما يتطلب التكتيف من البرامج التكوينية، ونشير أن بعض المنظمات الكبرى قد قامت " برفع نطاق الإشراف إلى 31 موظف لكل مشرف، وينتظر زيادته خلال عدة سنوات إلى 85 موظف لكل مشرف⁽³⁾"

ولقد ظهر مؤخرا ما يسمى بفرق التسيير الذاتي والتي حلت محل الإشراف المباشر. ومن الأسباب التي تساعد على اتساع نطاق الإشراف، تشابه العمل والروتين، حيث في هذه الحالة مراحل يسهل تمييط مراحل العمل للتنسيق بين الأفراد مما يقلل من عملية الإشراف.

والسؤال الذي يتبادر على ذهن هنا: هو كيف يتم تحديد نطاق الإشراف الجيد؟

في الحقيقة إن نطاق الإشراف يتحدد وفقا لما يلي:

- توجد بعض المهام التي يتطلب أداؤها وجود اتصال بين الرئيس والمرؤوس، مما يقلل من نطاق الإشراف في حين توجد مهام أخرى لا تحتاج في تأديتها إلى اتصال مع المدير مما يؤدي إلى اتساع نطاق الإشراف.

- كلما زاد التخصص اتسع نطاق الإشراف والعكس، فمثلا في المستويات الدنيا يكون

نطاق الإشراف واسع في حين على مستوى الإدارة العليا يكون أقل.

(1) مهدي حسن زويليف، المصدر سبق ذكره، ص 132.

(2)(3) حسن محمد علي حسين، المصدر سبق ذكره، ص 180.

- كلما زادت قدرة المدير على الاتصال بمرؤوسيه بغرض تقديم المعلومات وتوضيح طرق سير العمل كلما كانت لديه قدرة أكبر على الإشراف.

2. العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي: توجد العديد من العوامل التي تتحكم في اختيار

البنك لهيكله التنظيمي، نوجزها فيما يلي:

أ. الإستراتيجية المتبعة من قبل البنك: لها دخل كبير في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للبنك،

وتوجد أنواع مختلفة من الاستراتيجيات نذكر منها:

- إستراتيجية الاستقرار.
- إستراتيجية النمو.
- إستراتيجية التراجع.

وعلى البنك اختيار هيكل تنظيمي يتماشى مع هذه الاستراتيجيات فإذا ما تبنى البنك

إستراتيجية ضخمة للتغيير كان عليه أن يدخل تعديلات كبيرة في هيكله التنظيمي لمواكبة وتدعيم

هذا التغيير⁽¹⁾. وبالتالي فإن نوع الإستراتيجية المتبناة يؤثر على نوع الهيكل التنظيمي.

ب. البيئة: وتتمثل في العناصر المحيطة بالبنك والتي تؤثر على أداءه، كالبنك المركزي وباقي

بنوك القطاع المصرفي، العملاء.....، والتي تؤثر حتما في نوعية وجودة القرارات التي قد يتخذها

مديرو البنوك⁽²⁾، سواء بطريقة ايجابية أو سلبية.

وكي يستطيع البنك التواجد في هذه البيئة، عليه التعامل معها بذكاء بدراساتها وتحليلها

بشكل جيد، كما على وحداته التي تحتك معها بشكل مباشر أن تتكيف مع كافة هذه التغييرات⁽³⁾.

(1) حسن محمد علي حسين، المصدر سبق ذكره، ص ص 188-189.

(2) حسن إبراهيم بلوط، (2005): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان، ص 123.

3) Laurence Paul, Lorch Wiliam, (2008) : Ecole de la continece structurelle,

ويختلف الهيكل التنظيمي باختلاف البيئة من حيث البساطة والتعقيد، والشكل الموالي

يوضح ما مدى علاقة تطورات البيئة ببناء الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (1-1):

علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي

درجة تعقيد البيئة

هيكل وظيفي	هيكل مصفوفي
هيكل رتبي أو هرمي	هيكل هرمي مقسم حسب المناطق الجغرافية أو المنتج

عدم التأكد (البيئة)

Source: Laurence Paul, Lorch William, (2008): Ecole de la contenance structurelle, 2010, 04:16:11:www.performancezoom.com.

ومن الشكل يمكن أن نستنتج ما يلي:

- إذا كانت البيئة تتميز بالاستقرار، فيمكننا استخدام هيكل تنظيمي طويل على درجة عالية من المركزية، وتتحدد فيه المهام تحديدا قاطعا ويتميز بضيق نطاق الإشراف (الهيكل الإجرائي).
- إذا كانت البيئة أكثر تغيرا وديناميكية، نلجأ إلى نطاق إشراف أكبر مع اللامركزية، في شكل هيكل عضوي أو متشابك (هيكل شبكي).
- كلما زادت البيئة تنوعا، كلما احتاج البنك إلى استخدام الهيكل حسب المناطق الجغرافية.

ج. حجم البنك: فكلما زاد حجم البنك ازداد حجم هيكله التنظيمي وبالتالي زاد عدد المستويات التنظيمية، وعدد الأقسام ومدى التخصص وعدد الأفراد....، فتصبح كل من عملية الاتصال والتنسيق والقيادة أكثر تعقيدا، وعلى كل حال فإن البنوك الكبيرة الحجم تتجه غالبا إلى اتخاذ اللامركزية كأسلوب أساسي تتبعه في حين البنوك الصغيرة فتتبنى المركزية حيث يفضل أصحابها الأفراد بعملية اتخاذ القرار.

د. التكنولوجيا: التكنولوجيا هي عبارة عن مجموعة مؤتلفة من الأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير الهام على الهيكل التنظيمي. ويعتمد تصميم الهيكل التنظيمي على نوعية التكنولوجيا، تكنولوجيا بسيطة وروتينية تتطلب مهام مكررة قليلة. أو تكنولوجيا معقدة تتطلب مهارات خاصة وتعاون بين كافة أعضاء المؤسسة أو البنك (1).

إذا فنوع التكنولوجيا التي يستخدمها البنك يؤثر على عدد المديرين وعدد المستويات الإدارية وعدد الأفراد سواء كانوا إداريين أو عمال عاديين، كما يحدد نطاق الإشراف.

فالتكنولوجيا البسيطة مثلا تستخدم في حالة الإنتاج بكميات كبيرة، والذي يتم عن طريق وظائف بسيطة تكون في مجملها هيكل تنظيمي تقليدي.

أما التكنولوجيا المعقدة فهي تستخدم في حالة الإنتاج بالطلبات ووفق شروط معينة يطلبها العميل. والذي يتم عن طريق وظائف أكثر تعقيدا ويمكن تصميمها وفق المدرسة التقليدية الحديثة.

أما النوع الثالث من التكنولوجيا فهي ما يعرف بتكنولوجيا التشغيل المرن والتي تستخدم غالبا لربط الوحدات على مستوى الإدارة التشغيلية.

ثانيا: التصميم التنظيمي للبنوك: وسنتعرض إلى اهم تقسيماته من خلال ما يلي:

(1) إيهاب صبيح محمد زريق، المصدر سبق ذكره، ص 77.

1. المدخل التقليدي أو الكلاسيكي: وينقسم هذا النوع بدوره إلى ما يلي:

أ. **التجميع الوظيفي:** وهو الأكثر شيوعاً لسهولة فهمه وتطبيقه، ويتم فيه تجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية في البنك. والتي تصنف بشكل عام إلى مجموعات رئيسية كقسم الخزينة، قسم الودائع، قسم الحسابات الجارية، قسم الكمبيالات، قسم التحويلات، قسم شهادات الادخار، قسم التوفير، قسم الاعتمادات المستندية، قسم التسويق، قسم الائتمان. وهذا النوع فعال بالنسبة للبنوك صغيرة الحجم والتي تعمل في ظل بيئة مستقرة.

ب. **التجميع الغير وظيفي:** ويستخدم في البنوك كبيرة الحجم ذات البيئة الديناميكية شديدة التغير ويستعمل غالباً في البنوك العالمية التي تعمل في ظل بيئة تنافسية. وينقسم بدوره إلى 3 أقسام:

* **التجميع على أساس العملاء:** ويتم تصميم الهيكل التنظيمي في هذا النوع على أساس العملاء، حيث يتم تقسيمهم حسب احتياجاتهم ومتطلباتهم فيمكن تجميع الأنشطة المصرفية والأفراد العاملين في البنك وفقاً لنوعية العملاء الذين يتم خدمتهم، إلى عملاء أفراد وعملاء هيئات (1).

ويعتبر هذا النوع أكثر تكلفة ولكنه يناسب أكثر البنوك الكبيرة والتي تتميز بعدد كبير ومتنوع من العملاء.

* **التجميع الجغرافي:** ويتم فيه بناء هيكل البنك على أساس المناطق الجغرافية، وذلك بغية التقرب من الزبائن والاستفادة من خصائص البيئة المحلية ومواجهة أي مشكل أو تغير بشكل سريع، هذا بالإضافة إلى التقييم الموضوعي للأفراد.

* **التجميع حسب المنتجات:** عندما تكثر المنتجات والعمليات وتتنوع الأسواق والمناطق الجغرافية، يصبح التقسيم على أساس المنتجات يحقق مرونة أكبر في العمل، حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي

(1) طارق طه، (2007): إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر، ص 389.

على أساس الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ويتماشى هذا النوع بشكل أكبر مع البنوك التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، مما يتطلب تنويع مستمر لخدماتها.

جـ. لتجميع المصفوفي: يعتبر هذا التنظيم ثنائي البعدين ويمكن أن يكون ثلاثي الأبعاد. إذا فهو عبارة عن تجميع مختلط يضم النوعين التجميع الوظيفي والغير وظيفي. وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون مدير للعاملين في وظائف مختلفة. وهو ما يعني أن لهذا النوع خط أوامر مزدوج أي للموظف رئيسان وهو ما يعرف بالسلطة المزدوجة.

2. المدخل المعاصر أو الحديث: ويمكن إدراج تحت هذا المدخل نوعين حديثين من التجميع هما:
أ. التجميع بفرق العمل: وفيه يتم تكليف مجموعة بعمل جماعي معين ذو طبيعة وحجم محددين لحل المشاكل بين الأقسام، واكتشاف الفرص التسويقية، وتحسين العلاقات بين الأفراد، والتنسيق بين مختلف الإدارات. وتمتاز هذه المجموعات بأنها لا تتعدى 12 عضو كما أنها تتميز بالمرونة و التجديد الذاتي والاستجابة لمتطلبات البيئة وبعتمادها على الاتصالات الأفقية لا العمودية، كما أنها تنشأ بشكل مؤقت عادة.

وبما أن فرق العمل يضم كبار الاختصاصيين فإن القوة تتوزع بينهم وأن التمايز السلطوي بين هؤلاء الأعضاء يكاد يذوب، إذ يتمتع كل منهم بسلطات متشابهة تقريبا بل أن بعضهم قد يمتلك سلطة لا رسمية نابغة من خبرته العالية وتخصصه الأقوى أحيانا من السلطة الرسمية لمدير الفريق. وقد يعمل الفريق لصالح جهة خارجية فيسمى بفريق العمل المؤقت التنفيذي، أو قد يعمل داخل البنك فيسمى بفريق العمل المؤقت الإداري⁽¹⁾.

(1) أكرم سالم، (2007): الهيكل التنظيمي: سمات مميزة وتواؤم مع البيئة. www.ahewar.org ، 15:55 ، 2008/09/13.

إن مثل هذا النوع يعطي حرية كبيرة في العمل لتحقيق أهداف البنك، كما يعطي الفرصة للإبداع والابتكار في مجال تطوير الخدمة البنكية، كما يساعد على اتخاذ القرارات بموضوعية أكبر.

ب. **التجميع الشبكي:** يستخدم من قبل البنوك العالمية ذات الحجم الكبير والتي لها فروع في عدة دول. ويعمل بواسطة شبكة حاسبات آلية وقنوات اتصال إلكترونية تربط بين مختلف فروع البنك في العالم. حيث أن كل فرع له استقلاليته من حيث الأهداف والاستراتيجيات والتي تتماشى في مجملها مع سياسة البنك.

ثالثاً: **المستويات التنظيمية في البنوك:** تختلف الهياكل التنظيمية من بنك لآخر، إلا أنها تشترك جميعاً في:

1. **الإدارة العليا:** وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام وهي أعلى السلم التنظيمي، وتقوم برسم المسار العام للبنك، والتخطيط، ورسم السياسات العامة، تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات على مستوى الإدارة العليا.

وبما أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أي حملة الأسهم وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة الأسهم في إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويحيلونه الصلاحيات لإدارة المصرف⁽¹⁾.

ومديري الإدارة العليا يمكن أن تجري ترقية من الغدارة الوسطى لما يتطلبه عملهم من خبرة ودراسة بشؤون البنك، حيث يجب أن تتوفر لديهم مهارات معينة تمكنهم من القدرة على اتخاذ قرارات سليمة.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، المصدر سبق ذكره، ص 164.

إن الإدارة العليا تساعد على دمج البنك بالبيئة التي يعمل بها، إذ تساعد على مواجهة التغيرات الحاصلة، فهي المسؤولة عن وضع الإستراتيجية على مستوى البنك ككل وهو ما يتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية والخارجية.

2. الإدارة الوسطى: حيث تقوم بدور الوسيط بين الإدارة العليا وإدارة المستوى الأول أو كما تعرف بالإدارة القاعدية، وذلك من خلال المهام التالية:

- تجزئة الأهداف العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا إلى أهداف جزئية يمكن ترجمتها في شكل خطط.

- كتابة التقارير المختلفة وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات الضرورية.

- اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية (القرارات الميدانية).

ومن هنا يتضح أن المسؤولين في هذا المستوى التنظيمي يجب أن تكون لديهم مهارات

إنسانية معينة كالقدرة على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون التعاون معه ضرورياً لنجاح المهمة.

ومن أمثلة مسؤولي الإدارة الوسطى بالبنوك رؤساء رؤساء الأقسام، كرئيس قسم الودائع،

رئيس الحسابات الجارية، رئيس قسم الاعتمادات المستندية، رئيس بطاقات الائتمان، رئيس خطابات

الضمان، رئيس التحويلات، رئيس قسم الائتمان، رئيس قسم التوفير، رئيس قسم الموارد البشرية،

رئيس قسم شهادات الادخار (1).

(1) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 48.

3. إدارة المستوى الأول: وهي قاعدة الهيكل التنظيمي وتتمثل في الأجهزة التنفيذية وتمتاز بكبر عدد العاملين فيها وخطورة المهمة الملقاة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسؤولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو وتقدم وريخ وخدمة للمجتمع (1).

إذ يقوم مسؤولوا هذه الإدارة بالإشراف على الأفراد وتوجيههم والتأكد من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بالشكل المطلوب. كما يقومون بسلسلة من المهام الأخرى:

- جدولة الأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية.
 - تقييم أداء الأفراد العاملين.
 - تقديم مقترحات تدور حول زيادة الأجور أو المكافآت.
 - إعلام الإدارة العليا بمختلف احتياجات وحدات العمل وما تم تحقيقه من أهداف.
 - إعلام الأفراد بالأهداف المراد تحقيقها وتشجيعهم وتحفيزهم لزيادة درجة الرضا الوظيفي.
- والمسؤولين على مستوى هذه الإدارة يجب أن تكون لديهم مهارات معينة كالقدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين.

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية للبنوك والمصارف

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم التطورات التي وصل إليها علم الإدارة حالياً، وقد حازت على اهتمام كبير من الإدارة العليا نظراً لما تواجهه هذه الأخيرة من تحديات عديدة محلية إقليمية وعالمية، الشيء الذي يتطلب منها ضرورة التعاون مع السوق بصفة مستمرة والتكيف معه، ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للبنك من خلال دراستها وتحليلها للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، المصدر سبق ذكره، ص 166.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية ومرتكزاتها: ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها تصور الرؤى المستقبلية للبنك. وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينهما بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها. وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (1).

من هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تركز على النقاط التالية:

- قيام البنك بتحديد الرؤية المستقبلية، الرسالة، الغايات، التي يريد الوصول إليها.
- تحديد نقاط القوة والضعف التي يملكها البنك بدراسة بيئته الداخلية.
- تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالبنك، من أجل النمو والاستمرار.
- بعد المطابقة بين البيئة الداخلية للبنك وبيئته الخارجية، يجب تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة.
- اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة بعد مقارنتها برسالة البنك وأهدافه.
- اختيار الاستراتيجيات الكلية مع تحديد برامج العمل المناسبة لها وتنفيذها.
- المتابعة والتقويم.

ومنه فإن الإدارة الإستراتيجية تزود البنك بالفكر الرئيسي الضروري في تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات، كما تساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير، وتوجيه الموارد بشكل صحيح بما يتماشى مع هذه الأهداف.

(1) مؤيد سعيد سالم، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص ص 17-18.

هذا وإضافة على ذلك فإنها تسهم بشكل كبير في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية موازاة مع الأهداف الموضوعية.

ثانيا: **مستويات الإدارة الإستراتيجية**: توجد ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى البنك ككل: يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الإستراتيجية الرئيسية على مستوى البنك ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات البنك بشكل عام، وبالصورة العامة له في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي وتحديد حصته التسويقية بجانب دورها في تحديد الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.

إذا فهذا النوع من الإدارة يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها في ما يلي:

- تحديد الخصائص المميزة للبنك عن باقي البنوك الأخرى.
- تحديد المنتج والسوق الذي يتعامل معه البنك.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- التنسيق بين مختلف وحدات الأعمال على مستوى البنك.

وفي الأخير نشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتم على مستوى الإدارة العليا للبنك.

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: يركز هذا النوع من الإدارة على بيان سبل

البنك في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال أو قطاع معين، أو سوق معين أو

منتجات معينة وبالتالي فهي أكثر تركيزا من النوع الأول وتحاول هذه الإدارة الإجابة على الأسئلة

التالية: (1)

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث: القاهرة، مصر، ص 28.

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها؟
 - من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟
 - كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟
 - كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟
- وتقع مسؤولية هذا النوع على عاتق المستوى الثاني من الإدارة في البنك والمتمثل في نائب رئيس البنك.

3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي: تركز هذه الإدارة على مجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالبنك، وتعتبر أقل مدى من إستراتيجية الأعمال. إذ تهتم بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة.

ونلفت الانتباه أن هذه الإدارة لا تهتم بالعمليات اليومية وإنما تقوم بوضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية تساعد المشرفين على هذه العمليات في أداء مهامهم.

المطلب الثالث: الوظائف الإدارية وتسيير البنوك

يمكن تصنيف الوظائف الإدارية لتسيير البنوك إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية،

سنحاول توضيحها فيما يلي :

أولاً: الوظائف الأساسية لتسيير البنوك: ونوضحها فيما يلي:

1. التخطيط البنكي: يعتبر التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية، حيث اهتم به العديد من المفكرين أولهم الاقتصادي فايول، وتدرجت العديد من الكتابات في هذا الصدد حتى وصل إلى مفهومه الحالي.

فالبنك حتى يقوم بتحقيق النمو والاستمرار يجب عليه تحديد السياسات والغايات والأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد وحسب المراحل، من المدى القصير جدا، أسابيع، شهور إلى المدى المتوسط والطويل وهذا المسعى ما هو إلا ما يسمى بعملية التخطيط وحاليا التخطيط الاستراتيجي (1).

إذا فحسب ما سبق فإن التخطيط يتم وفق مراحل معينة نوردتها فيما يلي:

أ. المرحلة الأولى: تحديد الأهداف العامة للبنك.

ب. المرحلة الثانية: تحديد موقعه من أهدافه، مع توضيح نقاط القوة والضعف التي يتميز بها وذلك للتأكد من واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها.

ج. المرحلة الثالثة: التنبؤ بالظروف المستقبلية التي قد يتعرض لها البنك كالتطورات التكنولوجية، الاستراتيجيات التنافسية المحتملة....

د. المرحلة الرابعة: إعداد خطط ثانوية لكل قطاع من قطاعات البنك بغية دعم الخطة المنهجية العامة.

هـ. المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييم النتائج بطريقة سليمة.

(1) ناصر دادي عنون، (2001): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية: العاصمة، الجزائر، ص 53.

إن التخطيط يساعد البنك على التأقلم مع الأحداث المفاجئة التي قد تحدث، كما يساعده على الاستغلال الأمثل للموارد والتقليل من التكاليف، وتحقيق التكامل بين مختلف الوظائف والإدارات، وهذا كله يصب في إطار تحقيق الأهداف الأساسية التي وجد من أجلها البنك.

وللتخطيط مستويات مختلفة، مرتبطة بدورها بمستويات الإدارة التي سبق وأن تطرقنا إليها. حيث يوجد ما يسمى **بالتخطيط الاستراتيجي** ويتم على مستوى الإدارة العليا، بتحديد الأهداف العامة للبنك والسياسات والاستراتيجيات التي يتم تبنيها لتحقيق تلك الأهداف، إذا فهو تخطيط طويل المدى يغطي فترة زمنية تصل إلى 10 سنوات. ويعتمد التخطيط الاستراتيجي بشكل أساسي على معرفة نقاط القوة والضعف الخاصة بالبنك وتقييم البيئة التي يعمل بها.

كما يوجد **التخطيط المتوسط** الذي تتراوح مدته بين 6 شهور وسنتين، وتقوم به الإدارة الوسطى كالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام، ويعهد إليهم أيضا بمهمة إنهاء أو تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا.

أما آخر نوع فهو مرتبط بالإدارة القاعدية أو إدارة المستوى الأول وهو ما يعرف **بالتخطيط العملياتي** ويتم من قبل مشرفي الوحدات ورؤساء العمال والمشرفين و مدته تتراوح ما بين أسبوع إلى سنة فهو تخطيط ق أ.

2. التنظيم البنكي: يتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية البنك وهيكلته بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية ومناصب عمل وعلاقات سلطة.

إذا يمكن أن نعرف التنظيم على أنه تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحديد الأهداف والوصول إليها بأبسط الجهود والتكاليف⁽¹⁾.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، المصدر سبق ذكره، ص 157.

إن هذا يشير إلى مدى أهمية هذه الوظيفة داخل البنك حيث يساعد التنظيم على الاستغلال الأمثل للطاقات الإنسانية وعدم التداخل في المهام وإبعاد النزاع حول الاختصاصات والصلاحيات، كما يساعد على توجيه جهود الأفراد لبلوغ الأهداف المرجوة.

لكن تحقيق هذه الأهداف يتطلب ضرورة توافر العديد من المبادئ والتي هي بمثابة الأساس الذي يسير عليه التنظيم الفعال. هذه المبادئ اتفق عليها العديد من علماء الإدارة وطالبوا بضرورة توافرها في التنظيم، وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه المبادئ إلا أنها ما تزال تستخدم كدليل للقيام بالأعمال التنظيمية، والتي يمكن أن نذكرها فيما يلي:

- تقسيم العمل.
- مبدأ التدرج.
- التخصص.
- اللامركزية.
- وحدة الرئاسة.
- التنسيق.
- تساوي السلطة بالمسؤولية.
- الكفاءة.
- نطاق الإشراف.
- المرونة.
- تفويض السلطة.

ونشير إلى أن وظيفة التنظيم في البنوك لم تلقى أهمية كبيرة من قبل المفكرين والاقتصاديين، حيث لطالما اعتبرت المصارف بمثابة مكان (محل) لتداول الأموال فقط بالرغم من أنه أهم من ذلك بكثير.

فالمصرف بالدرجة الأولى تنظيم للمجهودات البشرية يهدف إلى تقديم خدمة لازمة ونافعة للمجتمع، الأمر الذي يحتم توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم⁽¹⁾.

لكن نظرا لتنوع خدمات البنوك والتطورات الحاصلة على المستوى العالمي في كافة الميادين، أدى ذلك إلى الارتقاء بالنظم المصرفية وإدخال العديد من التغيرات، حيث اتخذت البنوك خطوات تنظيمية جديدة تتماشى مع كل ذلك.

أما عن الجهة المسؤولة عن التنظيم في البنك فهو جهاز خاص قد يكون في صورة قسم أو إدارة أو أي مستوى إداري آخر طبقا لحجم نشاط البنك التجاري. أما من حيث وضع هذا الجهاز على الخريطة التنظيمية فإنه يكون في أغلب الأمر جهة استشارية مسؤولة أمام الإدارة العليا للبنك⁽²⁾، وهذا الجهاز قد تكون له علاقة بالإدارات الأخرى أو قد يعمل بشكل محايد حيث تضاربت الآراء في هذا الصدد.

3. الرقابة البنكية: تعتبر وظيفة الرقابة جزءا مهما من الوظيفة الإدارية، حيث يكتمل بواسطتها الأداء الإداري في البنوك والمؤسسات، ذلك أن البنوك مجمل تعاملاتها في الإيداع والإقراض والاستثمار وهو ما يتطلب وجود سيولة دائمة قادرة على تلبية مختلف احتياجات عملاءها و في الوقت المناسب. وهو ما يتطلب ضرورة المتابعة والتقييم من قبل البنك لمركزه المالي بشكل دائم ومستمر حتى لا تقع المشاكل في المستقبل وبشكل مفاجئ.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، المصدر سبق ذكره، ص 157.

(2) محمد فرج عيد الحليم، المصدر سبق ذكره، ص 177.

ويمكن تعريف الرقابة أو متابعة الأداء على أنها تحديد الانحرافات الموجهة والمالية وتحليل

ودراسة أسبابها والقيام بالتصحيح اللازم (1).

إذا فوظيفة الرقابة تتركز على النقاط التالية:

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها (الأداء المعياري).

- متابعة الكفاءة في الأداء للتأكد من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعية.

- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية للتأكد من مدى وجود انحرافات.

- البحث في أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة حيال ذلك.

وهناك انحرافات موجبة وأخرى سالبة، والمقصود بالانحرافات الموجبة وهي التي يجب

تدعيمها والاستفادة منها قدر الإمكان، أما الانحرافات السالبة فهي تستلزم من البنك معرفة أسبابها

والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي وقوعها مرة أخرى.

ويستخدم البنك العديد من الأدوات الرقابية منها:

❖ الميزانيات التقديرية: حيث يتم مقارنة مدى تنفيذ الخطط الموضوعية وذلك من خلال النتائج

الفعالية التي حققها البنك ومتابعة ذلك بشكل دوري، فعملية المقارنة إذا تمت بشكل سنوي قد تؤدي

إلى ارتفاع عدد الانحرافات.

❖ التقارير: حيث يتم إعداد التقارير حول مختلف نواحي النشاط وما يجب عمله لتصحيح

الانحرافات أو تقديم توصيات تحول دون حدوثها في المستقبل وهو ما يستوجب إعداد هذه التقارير

في الوقت المناسب.

(1) محمد سعيد سلطان، المصدر سبق ذكره، ص 128.

❖ تحليل المركز المالي: إن تحليل المركز المالي للبنوك يمكننا من معرفة حجم السيولة المتوفرة لديه، ومدى تناسب الأموال المملوكة للبنك مع الموارد الأخرى، وهو ما يساعده على تحديد مدى حاجته لأموال الغير ومدى ربحيته نتيجة توظيفه لأمواله.

إن تحليل المركز المالي له أهميته ليس بالنسبة لإدارة البنك فقط والمودعين والمقترضين وإنما بالنسبة للبنك المركزي أيضا. فهو أيضا مسؤول بموجب القانون عن مراقبة سلامة المركز المالي للبنوك المختلفة ومعاقبته في حال مخالفتها للقوانين.

4. القيادة البنكية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف القائد يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة (1).

فالقيادة تهدف إلى التأثير على نشاطات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وعند التكلم عن القيادة فإننا نركز على المورد البشري الذي يعتبر سبب أساسي لنجاحها أو فشلها. ذلك أنها تمثل العلاقة بين شخصين هما القائد والمرؤوس حيث نجد أن القائد يجب أن يتميز بخصائص معينة تمكنه من التعامل مع الأفراد الذين هم تحت قيادته ويغير من سلوكياتهم وتصرفاتهم نحو الأفضل.

ومن الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد، نذكر:

- يجب أن تكون لديه خبرة حيث يكون قادرا على إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي قد تواجهه.

- أن يكون قادرا على التحكم في الأفراد الذين هم تحت سلطته وإشرافه وبإمكانه أن يوفر لهم الظروف المناسبة لسير العمل.

(1) عبد الرحمان سيار، (2014): القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر، ص 11.

- أن يكون ملما بكافة جوانب العمل العلمية والعملية.

ويوجد فرق بين القائد والرئيس الإداري فإذا كان الشخص يعتمد في تصرفاته على الإقناع ومحاولة التأثير في الشخص التابع له واستمالاته فنحن هنا بصدد قائد إداري. أما إذا كان هذا الشخص يعتمد في تصرفاته مع تابعيه على السلطة والنفوذ فإننا هنا أمام رئيس إداري. ومن هنا فليس كل رئيس إداري قائد ولكن العكس كل قائد يمكن أن يكون رئيس إداري.

ثانياً: وظائف أخرى لإدارة وتسيير البنوك: حسب بعض المفكرين توجد وظائف أخرى تدخل ضمن الوظائف الإدارية للبنوك، نعرضها في ما يلي:

1. اتخاذ القرارات في البنك: يعرف القرار بأنه اختبار البديل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة، أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ (1).

وكثيراً ما يربط المفكرين بين المسير والمقرر، حيث أثرت العديد من النقاشات والجدالات حول هذا الموضوع. فالمسير هو الذي يفكر ويقدر ويصدر الأوامر وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات هي أهم عنصر في عملية التسيير. فالهيكل التنظيمية للبنك ودرجة المركزية فيه ونمط الاتصالات الذي يتبعه والمناخ الإنساني والاجتماعي والثقافي السائد، كل هذه النقاط تتحدد بتعيين المستويات ومراكز القرار بداخله.

(1) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 70.

2. نظام الاتصالات في البنك: لقد أخذ الاتصال معاني مختلفة عبر التاريخ فهناك من عرفه على

انه تعريف شخص بشيء ما، كما أخذ عدة معاني إيجاد، نشر، إرسال خبر، تحويل... إلخ. وابتداءا

من القرن 14 أصبح مفهوم الاتصال هو العلاقة والتواصل بين الأشياء (1).

وأصبح الاتصال يعرف فيما بعد على أنه نقل واستقبال المعاني والمعلومات فهو ظاهرة

معددة تركز على كل من المرسل والمستقبل. بحيث يعتقد المرسل أن إيصال هذه المعلومة يثير

اهتمام المستقبل وقد تغير من تصرفه أو أدائه (2).

وكي تتم عملية الاتصال لابد من توفر وسائل أساسية كالمرسل والمستقبل، الرسالة، القناة

التي تربط بين المرسل والمستقبل. ويتخذ الاتصال داخل البنك ثلاثة أشكال هي:

▪ الاتصال الشفهي: ويتم هنا نقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل شفها وذلك عن طريق

المقابلات الشخصية، الهاتف....

▪ الاتصال الكتابي: ويتم انتقال المعلومة عن طريق التقارير، المذكرات، المطبوعات،

الدوريات، المنشورات، الرسوم البيانية، الصور التوضيحية.....

▪ الاتصال الإلكتروني: ويتم عن طريق البريد الإلكتروني، الفاكس، مؤتمرات تداول البيانات

الآلية.

3. نظام المعلومات في البنك: في أيامنا هذه نظرا لما يتسم به المجتمع من تعقيد وسرعة تغيير

جعل من الضروري استخدام نظام معلومات أكثر فعالية كالنظام الذي يعرف بمعارف إدارة

الأعمال.

1) (Didier Mazer, La communication d'entreprise-la bonne pratique pour être efficace, Édition ENI, p 18.

(2) G.Maury, C.Mull, Economie et Organisation de L'entreprise, T2, Foucher: Paris, France, p16.

فنظام المعلومات هو مجموعة من الوسائل التي يستعملها البنك من اجل جمع ومعالجة

وتخزين وتوزيع المعلومات ويمكن تصنيف هذه المعلومات إلى:

- معلومات عن البيئة الخارجية.

- معلومات عن البيئة الداخلية.

- معلومات عن منافسة.

ويتكون نظام المعلومات من عناصر مادية وبشرية تقوم بتجميع ومعالجة المعلومات حيث

تسجل هذه الأخيرة كي يقوم البنك بجمعها وتحليلها وتصنيفها، ومقارنتها، تنظيمها، تخزينها،

ونشرها، والبنك يتكون من مجموعة كبيرة ومتنوعة من المعلومات التي يجب أن تنظم وتسير بطريقة

فعالة.

المبحث الرابع: التطورات العالمية للبنوك

لقد أصبح العالم باتساعه قرية مالية وبنكية تربطها أسواق المال والبنوك، وتحكمان تدفقات

أموالها وتوجهت حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية بفضل مجموعة من التطورات العالمية التي

تمثل العولمة المالية أحد ركائزها الأساسية لما أحدثته هذه الأخيرة من انفتاح غير مسبوق على

الأسواق المالية العالمية، إلى جانب مجموعة أخرى من المرتكزات المتفاعلة والمترابطة فيما بينها

والتي تتجسد في التطور التكنولوجي والمعلوماتي وماله من أثر واضح في تسريع وقع العمليات.

المطلب الاول: تحديات القطاع المصرفي المعاصر

مما لاشك فيه أن التغيرات والتطورات العالمية التي حدثت في الآونة الأخيرة لها انعكاساتها

على الجهاز المصرفي في أي دولة من دول العالم، التي قد تؤثر إيجابا أو سلبا عليه، ويمكن الإشارة

إليها من خلال التحليل التالي:

أولاً: إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية: لقد شهدت البنوك تغيرات كبيرة، حيث توسعت مساحة ودائرة أعمالها سواء على المستوى المحلي والعالمي. كما اتجهت نحو تقديم خدمات مصرفية لم تكن تمارسها من قبل مما انعكس على هيكل ميزانياتها.

من جانب آخر لقد انخفض النصيب النسبي للودائع في إجمالي الخصوم بالبنوك. وان الخصوم القابلة للمتاجرة زاد نصيبها النسبي إلى إجمالي خصوم البنوك نتيجة لتزايد نشاط البنوك في الأنشطة الأخرى غير الاقراضية، مما أدى إلى انخفاض نصيب القروض وارتفاع النصيب النسبي للأصول الأخرى. وبخاصة إصدار السندات⁽¹⁾.

ونشير أن الأمر لم يتوقف عند إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، فقد أصبحت المؤسسات المالية غير المصرفية كشركات التأمين وصناديق المعاشات تعمل هي أيضاً في مجال الخدمات التمويلية. مما أدى إلى تقلص دور البنوك التجارية وخاصة في مجال الوساطة المالية.

ثانياً: خصخصة القطاع المصرفي: لقد تزايد الاتجاه نحو الخصخصة مؤخراً، وذلك في إطار تفويض دور الدولة وتشجيع القطاع الخاص سواء في الدول المتقدمة أو النامية، فأصبح بمثابة ظاهرة عالمية كرد فعل للتوسع الكبير في القطاع العام وتزايد دوره في فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي والمصحوب بانخفاض كفاءة أداءه وإنتاجيته.

لقد استخدم المصطلح لأول مرة عام 1968 في دراسة أمريكية نادت بأن لا تقوم الدولة بالأنشطة التي يستطيع القطاع الخاص القيام بها. وقد تبنت الحكومة الأمريكية هذه الفكرة وطبقتها من خلال دعم القطاع الخاص في مختلف المجالات، وفي عام 1983 ظهر مصطلح Privatization في قاموس Webster وتم تعريفه بأنه تحويل المشروعات والأعمال الحكومية إلى

(1) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، (2010): العولمة وأثارها الاقتصادية - نظرة شمولية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 3).

القطاع الخاص. وظهر في بريطانيا لأول مرة في نهاية عام 1979، عندما أعلنت حكومة تاتشر التزامها بتحويل المشروعات المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص (1).

ومن هنا اتجهت الكثير من المؤسسات إلى عملية الخصخصة، وشهد القطاع المصرفي ثورة واسعة في هذا المجال، حيث قامت عدة دول في العالم بخصخصة بنوكها.

ونقصد بخصخصة البنوك تحويل البنوك ذات الملكية العامة إلى بنوك ذات ملكية خاصة (2). ومن الدول السبابة في هذا المجال الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، المكسيك، الأرجنتين، مصر،.....

وشهدت هذه العملية تزايد ملحوظ بعد انهيار الاتحاد السوفيتي وتسارع أغلب الدول إلى الدخول في اقتصاد السوق وتشجيع الخصخصة. وفيما يخص توجه الدول النامية في هذا المجال فتعتبر مصر، الإمارات، السعودية، من أوائل الدول التي شجعت على التحول إلى القطاع الخاص. وهناك اتجاه حالياً نحو تشجيع خصخصة البنوك الصغيرة في الدول النامية، لما لذلك من دور في تحقيق التنمية وتشجيع الابتكار.

ثالثاً: الاندماج المصرفي: يعتبر الاندماج المصرفي أحد المظاهر الرئيسية لعالمنا المعاصر، حيث تزايد الاهتمام به خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.

إذ بدأت مظاهرة على نطاق واسع في الولايات المتحدة في عقد الثمانينات في أعقاب التحرر من القيود المصرفية التي كانت مفروضة على البنوك وكذلك في أعقاب أزمة THRIFI (اتحادات الائتمانات وبنوك القروض والادخار) التي تعرضت لها نسبة كبيرة من البنوك الصغيرة.

(1) فضل عبد الكريم محمد، (2010): خصخصة القطاع الصناعي _ الأساليب المقترحة في الجمهورية اليمنية ونورها في الإصلاح الاقتصادي،

.2011 /07/23 ، 11:18 :http://www.yemen-nic.net.

(2) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 178.

وتزايد الاندماج المصرفي بشكل كبير بفعل متغيرين يؤثران بشكل متزايد على البنوك هما:

1. المتغير الأول: يتعلق باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير الخدمات التي تتولى تطبيقها منظمة التجارة العالمية، وأدى هذا الاتجاه إلى زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وإلى ظهور الكيانات المصرفية الكبيرة لكي تكون قادرة على المنافسة في السوق المصرفية العالمية (1).

2. المتغير الثاني: معيار كفاية رأس المال والذي لا يقل عن 8%-12% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك أخذ في الاعتبار الأصول الخطرة ومتطلبات لجنة بازل 2، إن كل هذا دفع البنوك الصغيرة إلى الاندماج لزيادة رؤوس أموالها كي تستطيع الاستمرار في السوق.

وبالإضافة إلى هذين المتغيرين توجد تطورات أخرى ساهمت في حركة اندماج واستحواذ البنوك كالتكتلات الاقتصادية الإقليمية، ثورة المعلومات والاتصالات، التحرر من القيود. . . .
ونشير أن عملية الاندماج والاستحواذ لم تكن محصورة في مؤسسات مالية ومصرفية صغيرة، أو بين تلك الكبيرة الحجم والصغيرة بل امتدت إلى تلك المؤسسات الكبيرة والتي لها مركز تنافسي جيد كما شملت حتى عمليات اندماج البنوك ومؤسسات مالية خارج حدود الدولة، وبين مؤسستين مختلفتين في الجنسية، وبين مؤسسات مصرفية وأخرى غير مصرفية.

إن كل هذا من شأنه أن يلقي بظلاله على نظم العمل المصرفي، حيث يتحتم على البنوك تقوية أوضاعها لمواجهة كل هذه المتغيرات، وزيادة رؤوس أموالها وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف فروعها.

(1) ناجي فضل علي، (2006): الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، <http://www.yemen-nic.net>: 20:11، 2009/05/22.

رابعاً: تكنولوجيا الاتصالات في البنوك: يصعب التحدث عن بيئة البنوك دون الخوض في إحدى الظواهر المعاصرة وهي ثورة المعلومات والاتصالات، حيث تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في المؤسسات المالية والمصرفية، إذ تستخدم أغلب البنوك العالمية حالياً تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة. وتمثل شبكة الانترنت إحدى نتائج ثورة الاتصالات، وظهرت هذا الأخيرة لأول مرة سنة 1969، عندما تبنت وزارة الدفاع الأمريكي مشروع تجريبي لربط الحاسبات الآلية لوحدها التنظيمية. وبمرور الوقت زادت هذه الشبكة تطوراً، فبعد أن كانت تضم 44 ألف شبكة حاسبات آلية عام 1995، تنتشر في أكثر من 160 دولة زادت لتشمل 50 مليون مستخدم في عام 1996 لتصل إلى أكثر من 100 ألف شبكة تستخدم من قبل 250 مليون شخص عام 2000.

وتعرف شبكة الانترنت هي شبكة من آلاف الشبكات وملايين أجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم لتبادل المعلومات على الصعيد المحلي والعالمي أي أنها لا تخضع لتحكم مركزي⁽¹⁾، وهي عبارة عن طريق للمعلومات سريع لأنه يمكننا من خلالها العثور على كل شيء تقريباً نبحث عنه في أشكال مختلفة.

كما تستخدم البنوك الكبرى شبكة الانترنت وهي شبكة حاسبات آلية داخلية موجهة لخدمة الاحتياجات المعلوماتية الخاصة ويقتصر التعامل فيها على شبكة من البنوك المشتركة بها. والانترانيت محمي من الدخول غير المصرح به ويقدم خدمات مختلفة مثل البريد الإلكتروني، بيانات التخزين والبحث والاسترجاع، ونشر السياسة الداخلية للموظفين، توفير معلومات عن الخدمات للعملاء... إلخ.

(1)Mahesh Chand, (2000): The Definition, History, and Owner of the Internet,

05/07/2011, 15: 55: [http:// www. dotnetheaven.com](http://www.dotnetheaven.com) .

أيضا تستخدم البنوك شبكة الاكسترانيت وهي شبكة حاسبات آلية تربط بين المسؤولين داخل البنك (كالمديرين الإقليميين، مديري التسويق،...) وأطراف خارجية (كبار الزبائن، مديري المنظمات الكبرى،...). وهذا طبعا باستخدام كلمة السر للدخول للنظام بغرض حماية المعلومات التي يتوفر عليها النظام.

إن كل هذا ساهم في ظهور الأسواق الالكترونية ورفع كفاءة الاتصالات بالبنوك، ودعم نظم المعلومات، هذا بالإضافة إلى ظهور البنوك الافتراضية.

والمقصود بالبنوك الافتراضية تلك البنوك ذات الهياكل الشبكية والتي تعتمد على شبكات الحاسب الآلي في الربط بين فروعها وأنشطتها المتنوعة والممتدة في أكثر من إقليم أو دولة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: البنوك الشاملة

ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بتلبية كل متطلبات العميل واحتياجاته، حيث تقوم بجميع أنواع الأعمال، وهو ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا: تعريف البنوك الشاملة: ويمكن تعريف البنوك الشاملة بأنها البنوك التي تقوم بتقديم كل الخدمات المصرفية، التقليدية وغير التقليدية بما فيها القيام بدور المنظم، وتجمع في ذلك بين وظائف البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، إضافة إلى نشاط التأمين، وتأسيس الشركات أو المشروعات، ولا تقوم هذه البنوك على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي، بل تساهم في تحقيق التطوير الشامل والمتوازن للاقتصاد، مع القيام بدور فعال في تطوير السوق المالية والبورصة، وكافة أوجه النشاط المالي والاقتصادي في المجتمع⁽²⁾.

(1) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 176.

(2) رابع عرابية، دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 6)، ص 198.

وبعبارة أخرى فإن البنك الشامل هي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث تجدها جميع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية وخاصة البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال (1).

ومن خلال التعريفين السابقين نجد أن البنوك الشاملة تقوم بأعمال كل البنوك في آن واحد، فهي بذلك بنوك غير متخصصة في مجال معين، يمكنها القيام بتملك أسهم الشركات المساهمة والاشتراك في إدارتها في نفس الوقت، إضافة إلى اتجاهها نحو تنويع موارد البنك التي تأتي من قطاعات متعددة وعن طريق إدارة الخصوم القائمة على مواجهة السيولة بواسطة تنمية الموارد المالية للبنك واللجوء إلى مصادر التمويل غير التقليدية وتنويع أدوات الاستثمار والقيام بكافة الخدمات البنكية بصفة عامة والخدمات البنكية الحديثة بصفة خاصة.

ثانياً: وظائف البنوك الشاملة: إن أهمية البنوك الشاملة تعود إلى الوظائف التي تستطيع القيام بها والتي يتوقف عليها إسهامها في تحقيق ودفع عملية التحول التنموي والتطوير التي تشهدها الإقتصادات المختلفة. ويمكن عرض أهم هذه الوظائف على النحو التالي: (2)

- الوظائف التقليدية للبنوك ولكن بعد تطويرها وتحديثها مع إدخال الأجهزة والمعدات والتكنولوجيا الحديثة.

- القيام بخدمات ترويج الأسهم وإدارة الاكتتاب فيها، وخدمات المبادلات والمستقبليات والعقود الأجلة والتفضيل.... الخ.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، (2013): الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 78.

(2) أحمد عبد الخالق، (2009): البنوك الشاملة، <http://www.f-law.net/law/threads/>، 18:09، 2013/11/22.

- القيام بخدمات التوريق.
- اكتشاف وتحليل ودراسة الفرص الاستثمارية.
- الترويج للفرص الاستثمارية الجديدة.
- إدارة عمليات التسويق إعداد دراسات السوق والترويج لمنتجات المشروعات:.
- المساهمة في تأسيس الشركات والترويج لها.
- وضع الهيكل الإداري والتنظيمي للشركات.
- صناعة الأسواق المتكاملة والقابلة للنمو من خلال توفير المعلومات الحيوية للمستثمرين والبنوك وغيرها.
- تعمل البنوك الشاملة على تحويل الأصول العينية إلى أصول نقدية يمكن الاستفادة بها.
- تعمل على خلق أشكال جديدة من وسائل الدفع المستمرة التدفق والتي تتمتع بنوع من الاستقرار.
- تبني برامج تأهيل وإعادة تأهيل الشركات القائمة.
- الترويج للمشروعات المطروحة للخصخصة محليا ودوليا.
- الاستثمار المباشر في المشروعات التنموية متعددة التأثير والعملاقة، وتقديم رأس المخاطر في المشروعات.
- تشترك في إدارة عمليات الاندماج بين المصارف ومؤسسات التمويل وعمليات الشراء.
- تسهم في حسن تهيئة المناخ الاستثماري وإستيعاب التكنولوجيا المتطورة.
- تسهم في فتح الأسواق الخارجية وخلق منافذ للمنتجات الوطنية من خلال تسهيل إقامة المعارض في الخارج.
- توفير المعلومات عن الأسواق الخارجية.

- تمويل التصدير .

- تقديم الخدمات المصرفية التي تسهل التجارة الخارجية مثل خطابات الضمان والاعتمادات
المستندية .

المطلب الثالث: البنوك الالكترونية ووسائل وأساليب الدفع الحديثة

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتطرق إلى البنوك الالكترونية، مفهومها وأهم الأساليب
ووسائل الدفع المستخدمة في البنوك على اختلاف أنواعها.

أولاً: تعريف البنوك الالكترونية: يمكن تعريف المصارف الإلكترونية بأنها " تلك البنوك أو
المؤسسات المالية التي تقوم على الركائز الإلكترونية وتوظيف كافة التطورات الحديثة في مجال
تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتقديم الخدمات المصرفية بأمان مطلق"⁽¹⁾

وتوجد العديد من المصطلحات التي أطلقت على البنوك الالكترونية "Electronic
Banking" مثل بنوك الانترنت "Internet Banking" أو البنوك الالكترونية عن بعد "Remote
Electronic Banking" أو البنك المنزلي "Home Banking" أو البنك على الخط "Online
Banking" أو البنوك الخدمية الذاتية "Self Service Banking" أو بنوك الويب "Web
Banking"⁽²⁾، وعلى اختلاف المصطلحات فجميعها تشير إلى قيام العميل بإدارة حساباته أو
انجاز أعماله المتصلة بالبنك عبر شبكة الانترنت سواء كان في المنزل أو المكتب وفي أي مكان
ووقت يرغبه ويعبر عنها "بالخدمة المالية عن بعد.

ويتمتع هذا النوع بمزايا كثيرة سواء للبنوك نفسها أو للعميل ونلخص ذلك في:

(1) تائر قومي، (2014): الصيرفة الإلكترونية في المصارف التجارية الأردنية (دراسة تطبيقية لدور الخصائص الشخصية - المعوقات ومقومات النجاح)، دراسات في
المصارف والبنوك.. بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. <http://www.arado.org.eg> :2014/11/05.

(2) يوسف حسن يوسف، (2012): البنوك الالكترونية، المركز القومي للإصدارات القانونية: القاهرة، مصر، ص 11.

جدول رقم (1-1):

مزايا البنوك الالكترونية

العميل	البنك
- توفير الراحة للعميل.	- تخفيض التكاليف
- تخفيض أعباء الذهاب إلى مقر البنك والوقوف في طابور طويل للحصول على الخدمة.	- إستراتيجية البنك من أعباء فتح فروع جديدة في أماكن مختلفة داخل أو خارج الوطن.
- توفير الوقت وإتاحة خدمات جديدة.	- تقديم الخدمة لعدد كبير من العملاء والقضاء على الازدحام.
- سرية الحسابات.	- توفير الوقت والجهد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع منها:

_ أديب قاسم، (2011): الصيرفة الالكترونية أنماطها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد

للعلوم الاقتصادية (العدد 27)، ص 15.

_ بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، (2013): واقع وآفاق البنوك الالكترونية - مع الإشارة

إلى مستقبلها في الجزائر-، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية (المجلد الثاني، العدد 03)، ص

62.

من خلال الجدول نلاحظ أن للبنوك الالكترونية العديد من المزايا التي يمكن أن تعود بالنفع

للبنك أو للعميل، وهذا من شأنه رفع عجلة الاقتصاد ككل. خصوصا أنها ساعدت في تلبية حاجيات

قطاع كبير من العملاء، مما سهل التعاملات وقضى على جزء كبير من الوقت الضائع جراء الروتين.

ثانياً: وسائل الدفع الحديثة: إن التطورات التي حدثت أخيراً في الجانب التكنولوجي والمعلوماتي، قد انعكست على وسائل الدفع البنكية، إذ ساهمت في تحديثها وتحويلها إلى شكل إلكتروني واستغناءها عن الجانب المادي كي تتماشى مع مجريات الحياة الحالية، وتتضمن وسائل الدفع الإلكتروني الأدوات التالية:

1. الكروت المصرفية: لقد ظهرت في الخمسينات من القرن الماضي، في شكل دفتر ذي صفحات مزدوجة حيث يحتفظ التاجر بنسخة والزبون بالنسخة الثانية لديه. وقد استخدمتها في بداية الأمر كبرى الشركات النفطية في الو م أ لجذب العملاء عن طريق منحهم تسهيلات في الدفع عند شراءهم السلع، وكان استخدام هذه البطاقات محصور بفروع مؤسسة الإصدار.

ومع مر السنين وبفعل التطور التكنولوجي والمعلوماتي، تطورت هذه البطاقات لتأخذ أشكالاً مختلفة تتمثل في:

أ. بطاقة الائتمان: هي أداة ولاء وائتمان، حيث يمكن لحاملها الحصول على ما يريد من سلع وخدمات بشكل فوري والدفع الآجل لقيمتها للبنك المصدر لهذه البطاقة. وللعميل الحرية في الدفع لكامل الرصيد بكشف حسابه الشهري أو جزء منه حسب الاتفاق والذي بموجبه يقدم البنك المصدر للبطاقة لحاملها ائتماناً يسمح له بسداد رصيده استخداماته للبطاقة على آجال طويلة مقابل دفع فوائد مدينة عن رصيده المستخدم غير المسدد.

وتعتبر بطاقات الائتمان نوعا من الخدمات المصرفية التي استطاعت جذب أكبر عدد من الزبائن، والتي تدر عائدا كبيرا على الشركات المصرفية، وتزيد أرباح البطاقات بكثير عن الأرباح التي يمكن أن تأتي من خدمة ألف شخص من ذوي الودائع الصغيرة.

ب. بطاقة الخصم الشهري: هي أداة وفاء وائتمان أيضا، فإمكان حامل هذه البطاقة الحصول على مختلف سلع وخدمات مقابل تسديد كشف حساب شهري بالكامل في نهاية كل شهر، إذا ففتره الائتمان في هذه البطاقة لا تتجاوز شهر.

ج. بطاقة الخصم أو الدفع الفوري: وهي البطاقة التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية في صورة حسابات جارية للعميل لدى البنك لمقابلة المسحوبات المتوقعة، فعندما يقوم حامل البطاقة بشراء السلع أو الحصول على خدمات من التجار، يقوم التجار بإرسال مستندات الشراء إلى البنك الذي يقوم بالخصم على حساب العميل مباشرة بقيمة المستحق عليه نتيجة هذا الشراء. كما يتم الخصم أيضا بقيمة المسحوبات النقدية من آلات سحب النقود أو من البنوك. و يرسل البنك كشف حساب إلى حامل البطاقة والذي عليه أن يترك في الحساب الجاري رصيدا يكفي لمواجهة هذه الخصومات (1).

ونشير إلى أن عملية الخصم في بعض الدول أصبحت تتم بشكل فوري لحظة الشراء، وبالتالي فبطاقة الدفع أصبحت بمثابة بطاقة دفع فوري يتم من خلالها تحويل المبلغ المالي من حساب العميل إلى حساب التاجر، وهنا أصبحت تسمى هذه البطاقات ببطاقات تحويل الأموال الكترونيا عند نقاط البيع وينقل العميل إيصال وكشف حساب بتفاصيل عملية الخصم واسم الشخص الذي حصل على المبلغ.

(1) (2002): النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية (المجلد 34)، ص ص 35-36.

د. الكروت الذكية: هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية ممغنطة ومزودة بشرائح إلكترونية دقيقة ذات ذاكرة وقدرة تفاعلية، تسمح بتعامل تلك البطاقات مع الوحدات الطرفية عن نقاط البيع أو مع آلات الصرف الذاتي، أو مع أي حاسبات شخصية أخرى⁽¹⁾، وتختلف عن البطاقات ذات الشرائح الممغنطة من حيث أن طاقة استيعابها للبيانات أكبر.

ويطلق البعض على هذا النوع من البطاقات بدفتر الشيكات الإلكترونية، وذلك أنه يحتوي على جميع المعلومات عن معاملات العميل، ونظرا لما لهذه البطاقات من أهمية فإنها مزودة بعناصر للحماية من عمليات التزوير والتزوير وسوء الاستخدام.

وتستخدم البطاقات الذكية في تحويل الأرصدة وسداد الفواتير، سحب النقود، حجز تذاكر الطيران، شراء مختلف السلع والخدمات، تأمين إجراء التحويلات المالية عن طريق الإنترنت، كما تستخدم داخل الهاتف النقال كي يتمكن صاحبها من الاتصال بشبكة الإنترنت.

ومن البطاقات الذكية ذات الجودة العالية بطاقة الموندكس. Mondex Card، والتي تعتبر من التطورات المهمة في أساليب السداد الإلكتروني.

2. النقود الرقمية (النقود الإلكترونية) والشيكات الإلكترونية: ويمكن تعريفها كما يلي:

أ. النقود الرقمية (النقود الإلكترونية): وهي نقود في شكل وحدات إلكترونية مخزنة في مكان آمن على الهارد ديسك للجهاز الخاص بالعميل وتعرف بالحافطة الإلكترونية ويستخدمها العميل في مختلف تعاملاته.

(1) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 283.

ويحصل عليها العميل بشرائه عملات الكترونية من البنك الذي يقوم بإصدارها وتحميلها على جهاز الكمبيوتر الخاص بالعمل، حيث تكون في شكل وحدات ذات رقم خاص أو علامة خاصة بالبنك وتستخدم كعملات عادية وتسمى بـ Tokens.

ويمكن للعميل استخدامها في شراء السلع بإصدار أمر عن طريق الكمبيوتر بدفع قيمة مشترياته باستخدام العملات الالكترونية التي حصل عليها سابقا من البنك. يقوم البنك بنقل هذه العملات إلى الجهاز الخاص بالبائع بعد التأكد من صلاحيتها وعدم تزيفها أو نسخها وهنا يزيد رصيد البائع بنفس قيمة المبلغ الذي تم تحويله. في الأخير يمكن للبائع تحويل العملات الالكترونية الموجودة لديه إلى عملات حقيقية من خلال البنك المصدر.

وتجدر الإشارة إلى أن المتعاملين بهذه النقود في ازدياد مستمر فمن مليون شخص سنة 2000 إلى 5 ملايين سنة 2001، ورغم هذا لا يزال هناك من 40 % إلى 60 % من مواقع التجارة الالكترونية لا يجرى عليها تعامل.

وتنقسم النقود الالكترونية إلى نوعين هما:

- النقود الكترونية اسمية: حيث تحتوي وحدة النقد الالكتروني على جميع المعلومات الخاصة بصاحبها فهي تشبه بطاقات الائتمان، حيث بإمكان البنك أن يقتفي أثر وحدة النقد التي أصدرها أثناء تداولها.
- النقود الكترونية غير اسمية: يتم تداولها دون معرفة صاحبها، إلا إذا حاول شخص ما أن ينفقها أكثر من مرة.

ب. الشيكات الإلكترونية: تستخدم هذه الشيكات لإتمام عمليات السداد الإلكترونية بين طرفين من خلال وسيط. ولا يختلف ذلك كثيرا عن نظام معالجة الشيكات الحالي فيما عدا أنه يتم تحرير الشيكات الإلكترونية وتبادلها عبر الإنترنت وسيقوم الوسيط بالخصم من حساب العميل بالإضافة إلى حساب التاجر. والشيك الإلكتروني عبارة عن وثيقة إلكترونية تحتوي على البيانات التالية: القيمة التي ستدفع، اسم الدافع، رقم حساب الدافع، اسم البنك، اسم المستفيد، القيمة التي ستدفع، وحدة العملة المستعملة، تاريخ الصلاحية، التوقيع الإلكتروني للدافع⁽¹⁾.

ويستخدم الشيك الإلكتروني بإتباع الخطوات التالية:

- يقوم المشتري بفتح حساب جاري لدى جهة تقوم بالمقاصة (غالبا تكون البنك) ويتم تحديد توقيع الكتروني وتسجيله لدى البنك.
- يجب أن يكون البائع مشترك لدى نفس الجهة، عن طريق حساب جاري أو بربط حسابه الجاري ويتم أيضا تحديد توقيعه الإلكتروني وتسجيله لدى نفس البنك.
- يقوم المشتري بتحرير شيك الكتروني بثمن السلعة ويقوم بتوقيعه وإرساله الكترونيا إلى البائع.

- عند استلام البائع للشيك يقوم بتوقيعه وإرساله إلى البنك الذي يقوم بعملية المقاصة وهذا طبعا بعد مراجعته والتحقق من صحة الأرصدة والتوقعات، ليتم خصم المبلغ من المشتري ليضيفه إلى رصيد البائع ثم إخطار الطرفين بإتمام العملية المالية.

3. تحويل الأموال الكترونيا بين البنوك على مستوى العالم SWIFT: لقد ظهرت هذه الخدمة في السبعينات من القرن الماضي بواسطة 239 بنك أوروبي وأمريكي وكندي، وتمثل الهدف الأساسي

(1) النشرة الاقتصادية، المصدر سبق ذكره، ص ص 41-42.

من إنشاء SWIFT تزويد الأعضاء بشبكة لإتمام التحويلات المالية بينهم بشكل سريع، وتغطي هذه الخدمة تحويلات العملاء، التحويلات البنكية، تحويل العملات، التجميع، التوثيق للائتمان والأوراق المالية، خدمات التسوية في أسواق السندات العالمية.

4. ماكينات الصراف الآلي ATM: لقد ظهرت في الوم أ في أواخر الستينات من القرن الماضي،

بفضل شركة تكساس دوكوتيل Texas Ducutel Corporation.

وتتصل ماكينات الصراف الآلي بالحاسب المركزي للبنك الذي يؤدي كافة العمليات

المصرفية بسرعة ودقة كبيرتين، ومن العمليات التي تقدمها هذه الماكينات:

- السحب النقدي.
- تفاصيل الميزانية في الحساب.
- كشف الحساب.
- الإيداعات.
- عمليات دفع لأطراف ثلاثة.
- توفير شيكات المسافرين.

وقد تطورت هذه الماكينات بشكل كبير، حيث أصبحت بشاشة ملونة وصور جرافيكية، كما

تم التوصل إلى شاشات تستخدم باللمس وبالتالي التقليل من استخدام لوحة المفاتيح، كما تم إضافة

القدرات الصوتية على الماكينات. أيضا فإن تطور الطابعات الخاصة بالماكينات أدى إلى إمكانية

عرض منتجات جديدة كتذاكر الطائرات وتذاكر المواصلات، حساب القروض، منتجات التأمين...

ومن جانب آخر لقد ظهرت الماكينات المتنقلة والتي يمكن وضعها في أماكن بشكل مؤقت ونقلها عند الحاجة، وبالتالي تزويد العملاء بالنقود في أماكن معينة كالمعارض، المباريات، حفلات، عند المصانع في نهاية الشهر لاستلام الدخول.

5. تحويل الأموال إلكترونياً عند نقاط البيع: حيث يتم تزويد المحلات التجارية بطرفيات Terminals تكون على اتصال بشبكة الحاسبات البنكية، يتم استخدامها في سداد فواتير الشراء إلكترونياً عن طريق البطاقات الممغنطة وقد ظهرت هذه الخدمة بعد ظهور أجهزة الصراف الآلي. وتتم المعاملات حسب الخطوات التالية:

- يقوم العميل عند الشراء بتمرير الكارت الخاص به في الأجهزة الطرفية وإدخال حجم المبلغ المراد خصمه.

- يتم تمرير المعلومات إلى مصدر الكارت وإرسال نسخة إلى البنك الذي يتبع له حساب التاجر.

- إذا صح حساب العميل يتم إبلاغ التاجر بقبول المعاملة، ثم يقوم بإدخال رقم التعرف الشخصي للعميل في لوحة المفاتيح مع حماية الرقم الشخصي وسريته.

- عند التأكد من صحة الرقم الشخصي يتم قبول المعاملة وطباعة وثيقة التأكيد من الطرف.

- إرسال رسالة إلى مصدر الكارت للتأكيد على إتمام وقبول المعاملة وإرسال نسخة إلى بنك

التاجر، وخصم مبلغ الشراء من حساب العميل وإضافته إلى حساب التاجر.

6. الخدمة البنكية عبر الهاتف: لقد طبق لأول مرة سنة 1980 من طرف بنك United

American بولاية تنيسي الأمريكية، ويعتبر من الخدمات الحديثة التي تقدمها البنوك لتزود العملاء

بخدمات بنكية عبر التليفونات الخاصة، كالاتعمال عن الرصيد، التحويلات التي تمت على الحساب، الشيكات المحصلة، قيمة آخر تعامل على الحساب، مواعيد استحقاق القروض.

ويتم ذلك من خلال تحويل البيانات الرقمية المسجلة داخل الحاسب الآلي للبنك إلى إشارات تناظرية عبر شبكة الخطوط الهاتفية للرد على استفسار العميل، عن طريق صوت مبرمج كالرسائل المبرمجة التي تسمع عند الاتصال بخدمة استعلام المحمول، والتي تطلب من العميل الضغط على أرقام محددة، كل رقم مخصص لاستعلام معين (1).

7. الخدمة البنكية عبر شبكة الانترنت: إن انتشار الانترنت ساعد البنوك في التوسع أكثر دون الحاجة إلى إنشاء مقر ومباني حقيقية، وبالتالي قامت بتوفير خدمات مصرفية متنوعة داخل المنازل أو المكاتب وهنا ظهر مفهوم جديد هو بنوك الانترنت أو البنوك الفورية وهي أحد أشكال البنوك الالكترونية.

وقد بدأ هذا النوع في الانتشار منذ منتصف التسعينات، ليقدم خدمات أكثر تطوراً من خلال

شبكة الانترنت نذكر منها:

- إمداد العملاء بطريقة للتأكد من أرصدهم لدى البنك.
- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.
- كيفية إدارة المحافظ المالية من أسهم وسندات.
- وسيلة تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة.
- دفع الفواتير عرض كشوف الحسابات.
- عرض أسعار الفوائد على الودائع وأسعار صرف العملات وإيقاف صرف شيكات معينة.

(1) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 285.

خاتمة الفصل:

مما لاشك فيه أن وظيفة البنوك الرئيسية هي الإمداد بالأموال لمشروعات الأعمال في القطاعات المختلفة المكونة للاقتصاد والتي تساهم في الناتج الوطني بل وتعمل على تنميته باستمرار مما ينعكس على نمو وتقدم المجتمع ككل. ومما لاشك فيه أن الأداء الجيد لهذه الوظيفة الرئيسية للبنوك يتوقف إلى حد كبير على جودة إدارتها.

وتشهد الآونة الأخيرة تطورات اقتصادية وتقنية واجتماعية تعمل في ظلها البنوك وتجعل من الإدارة ضرورة للتعامل والتكيف معها. وذلك يحتاج إلى توافر خبرات وقدرات إدارية وتسييرية للتخطيط والتنبؤ والتحليل، ومن ثم التعامل مع متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك حالياً.

وفي نفس الوقت فإن كبر حجم البنوك أدى إلى زيادة تعقد العمليات الإدارية وهو ما أظهر الحاجة إلى الوظائف الإدارية المختلفة والهياكل التنظيمية المرنة وبالتالي تزايد الحاجة نحو التخصصات الإدارية الدقيقة التي تستطيع ان تضطلع بتلك الوظائف.

وكي تصبح البنوك قادرة على المنافسة والابتكار وتطوير الخدمات المصرفية لغرض تحقيق الميزة التنافسية، لابد من توافر رأس المال البشري المؤهل لذلك. إن هذا يتطلب قدرات إدارية وتنظيمية لتسيير هذا المورد واستثماره على أكمل وجه.

وتساهم الإدارة بقدر كبير في تحقيق الأهداف التي ترسمها البنوك من خلال رسم سياستها وإستراتيجيتها، كما أنها تهتم بأهم مورد فيها وبجميع ما يؤثر في الفرد بداخلها لتحسين مردوديته التي تعود ايجابيا على البنك.

الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

المبحث الثاني: التطور النظري لرأس المال البشري

المبحث الثالث: رأس المال البشري والفكري

المبحث الرابع: مساهمات رأس المال البشري

الفصل الثاني: تأصيل نظري لرأس المال البشري

لا ريب أن موضوع رأس المال البشري من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها مؤخراً، حيث زادت الكتابات والدراسات والبحوث في هذا المجال كون رأس المال البشري يساهم في زيادة أرباح وثرورات المنظمات والمؤسسات المالية والمصرفية، فكلما كان استثمار البنوك لهذا المورد استثماراً راشداً تمكنت من الوصول إلى الأداء المتميز.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

فإذا كان نجاح المنظمات وتفوقها، قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن التجارب الراهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مختلف المجالات، وتمكنت من تحقيق إنجازات كبيرة، وكل ذلك بفضل اعتمادها على العنصر البشري.

المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال البشري

لقد مر العنصر البشري بالعديد من التطورات والمراحل، التي أدت إلى ازدياد أهميته في المنظمات، وفيما يأتي سنحاول سرد بعض من هذه التغيرات التي شكلت في مجملها فكرة رأس المال البشري:

أولاً: المرحلة الأولى (ما قبل 1900): تميزت هذه المرحلة بالعديد من التطورات، ونوجزها في:

1. العبودية والرق: وفيها كان الإنسان يعامل كعبد يباع ويشترى بغرض استعماله في انجاز المهام، وفي حالة موته يعوض بعبد آخر دون الأخذ في الاعتبار لأي حقوق له (حقوق الإنسان).

2. الصناعات اليدوية والحرف: ظهرت في أوائل القرن 21، وفيها تخلص الإنسان من " نظام العبودية "، وأصبح العمل وفق النظام الجديد عبارة عن احتكار لصناعة أو لحرفة معينة

من جانب أفراد الطائفة الذين كان يترأسهم شيخ الطائفة، الذي يتولى مهمة التنظيم والإشراف على تنفيذ اللوائح والتعليمات وتنفيذ العقوبات (1).

3. الثورة الصناعية: ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، حيث أحدثت تطورات مذهلة في مجال التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل، زيادة على ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل وكذا إنشاء المصانع كبيرة الحجم. ولعل أهم ما يميزها هو الاعتماد على الآلة بشكل أكبر. وهو ما تسبب في ظهور مفهوم جديد بالدول الصناعية، " هو الرفاهية الصناعية" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها ذلك (2).

ثانياً: المرحلة الثانية (1900-1950): سادت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين وتعتبر أكثر تطوراً مقارنة بالمرحلة السابقة إذ شملت على:

1. إدارة الاستخدام (1914): خلال هذه المرحلة ظهرت إدارة الاستخدام وأصبح يطلق على الإنسان مصطلح جديد هو مصطلح المستخدمون، حيث أصبحت المنظمات تدرك أكثر أهمية العنصر البشري، وتبحث أكثر في مختلف متطلباته محاولة تلبيتها.

2. مدرسة الإدارة العلمية: والتي يعتبر فريدريك تايلور (*) أحد أبرز روادها وبناتها، إذ استطاع أن يضع القواعد العلمية للعمل وفقاً لدراسة الحركة والوقت، كما قام بتنظيم العلاقة بين العامل

(1) عادل حسن، (1998): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر، ص ص 38-39.

(2) عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 43.

(*) فريدريك تايلور: مؤسس الإدارة العلمية (1856-1915) وكان يعمل مهندساً بإحدى الشركات الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، ونشر تايلور أفكاره في كتاب

الإدارة العلمية عام 1911. وأوضح أن الهدف الرئيسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال.

وصاحب العمل بوضع أسس التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال زيادة الأجور وتخفيض التكلفة والاختيار العلمي للعاملين وتكوينهم.

3. النقابات والحركات العمالية: والتي عرفت قوة وتزايداً كبيراً، حيث كانت تعمل بشكل أساسي من أجل زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وإيجاد ظروف أو وسائل مريحة للعمل، وقد أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال⁽¹⁾.

4. الحرب العالمية الأولى: وما خلفته من آثار جسيمة، جعل أرباب العمل والحكومات آنذاك يدركون بأن القوة العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها ولا بدونها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة⁽²⁾.

5. مدرسة العلاقات الإنسانية: من أبرز رواد هذه المدرسة التون مايو، الذي قام بسلسلة من التجارب التي تعرف بتجارب هاوثورن في الفترة ما بين 1927-1932، حيث أثبتت هذه التجارب أنه يجب الاهتمام بالجانب الاجتماعي للأفراد، والعلاقات في العمل، وإعطاء أهمية خاصة لرضا العمل وتحفيزه وتوفير الظروف المناسبة له للعمل من أجل تحسين أداءه وبالتالي زيادة الإنتاجية ككل.

6. الحرب العالمية الثانية: إن ظروف هذه الحرب مشابهة كثيراً لظروف الحرب العالمية الأولى، حيث زادت الحاجة إلى وجود اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على زيادة الإنتاج.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي ، (1999، 2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 27.

(2) عمر وصفي عقيلي، المصدر سبق ذكره، ص 44.

ثالثاً: المرحلة الثالثة (من 1950 إلى وقتنا الحالي): تميزت بالعديد من النقاط الايجابية التي هي

لصالح الفرد، والتي تعتبر كحجر أساسي في بناء فكرة رأس المال البشري وخروجها للسطح: ظهور تخصص الأفراد: وهو تخصص جديد في مجال إدارة العمال له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وشاعت تسمية جديدة في المنظمات هي إدارة الأفراد.

1. حركة العلوم السلوكية: برزت في 1950، وساهمت في تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، مراكز التقييم الإدارية⁽¹⁾.

2. تدخل الدولة: حيث قامت بسن القوانين والتشريعات لتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين، بتحديد الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي، صحة العاملين..... وغيرها.

3. ظهور مصطلح رأس المال البشري: في 1961 على يد الاقتصادي الأمريكي ثيودور شولتز T.Schultz، ليأتي بعده سنة 1965 جاري بيكر G.Becker، المتحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1992 والذي ساهم في نشر المفهوم وتسهيل فهمه. زيادة على وجود مفكرين آخرين أمثال Flamahotz، Lacey، Lepack، Snell، الذين كانت لهم أيضاً إسهامات في انتشار هذه النظرية وإدخالها حيز التطبيق.

4. الثورة العلمية والتكنولوجية: والتطورات الكبيرة في ميدان المعلومات والاتصالات كلها عوامل ساعدت أكثر في ارتفاع المستوى المعرفي للأفراد، واعتبارهم كرأس مال يمكن استثماره.

(1) أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة: المعادي، مصر،

المطلب الثاني: بروز فكرة رأس المال البشري

سنقوم فيما يلي بتوضيح مفهوم رأس المال البشري، وأهميته في مختلف المجالات خاصة في الآونة الأخيرة ، لما تتطلبه من خصائص يجب أن يتحلى بها هذا الأخير.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري: يعد مصطلح رأس المال البشري مصطلحاً حديثاً، حيث أنه حل تدريجياً محل مصطلح الأفراد نتيجة توسع وتعمق الدراسة في هذا المجال، ويختلف تعريفه من باحث لآخر ومن مفكر لآخر، باختلاف مجالات الدراسة والمذاهب التي ينتمون إليها.

وعرفه جون كلود جيرري مجموعة المعارف والكفاءات الخاصة بالفرد والناجمة عن تربيته

العائلية والمدرسية والجامعية وخبرته الشخصية (1).

كما عرفه بيكر على أنه هو مجموعة الكفاءات والخبرات والمعارف البشرية التي إذا اتبعت

باستثمار ينتج عنها مدخول يرفع من إنتاجية الأفراد (2).

وعرف من قبل OCDE (*) على أنه يتضمن المعارف، والمؤهلات، القدرات، والخصائص

الأخرى المكونة للفرد التي تعزز من الرفاه الاجتماعي والاقتصادي (3).

(1) Jean Claude Guéry, (2011): Valorisation du Capital Humain dans la Banque, *Revue D'économie Financière* (N°104),

p 195.

(2) Laurent Cappelletti, (2010): Vers une Approche socio-économique de Mesure du Capital Humain ? , *Journée « Capital*

Immatériel : Etat des lieux et Perspectives » 18 juin 2010, Montpellier : France, p 04.

(*) (OCDE) Organisation de coopération et de développement : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: هي منظمة دولية مكونة من مجموعة

من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية

(أنفا)(OEEC) التي يتزعمها الفرنسي روبر مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم

توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

(3) Brian Keeley, *Le Capital Humain: comment le savoir détermine notre vie*, Organisation de Coopération et de développement

Economiques, OCDE: Paris, France, p 30.

ومنه يمكن أن نخلص أن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل تنظيم معين. والتي تمكنه من تنمية وزيادة الإنتاجية، وخلق الإبداع. كما أن العناصر المكونة له والمتمثلة في (المعارف، المؤهلات، الخبرات..) يمكن أن تدمج وتستخدم بطرق مختلفة.

ولتنمية رأس المال البشري يجب الأخذ في الحسبان البيئة الاجتماعية الذي تكون واستغل فيها كالمدرسة، التنظيم، سوق العمل، الثقافة، المجتمع... (1).

ثانياً: أهمية رأس المال البشري: يكتسي رأس المال البشري مكانة هامة في كتابات العديد من المفكرين والباحثين في الوقت الحالي، إذ يعتبر من القضايا الإستراتيجية التي أصبحت محل جدال ونقاش الكثيرين، وذلك لأهميته الكبيرة والتي سنحاول إبرازها في النقاط التالية:

- يعتبر أحد المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتباره على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم للتقدم.

- يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل المتوقع حدوثها ووضع سياسات وإجراءات كفيلة بحلها.

- إن رأس المال البشري هو عصب التنمية، وهو القادر على دعم الأمة الاقتصادية من خلال القيمة المضافة، وترشيد استخدام المصادر الطبيعية والمحافظة على البيئة.

(1) Centre pour la Recherche et L'innovation Dans L'enseignement, (1998): L'investissement dans le capital Humain –une

Comparaison International–, Organisation de Coopération et de développement Economiques: Paris, France, p 10.

- يشكل قوة دفع حقيقية للمنظمات بمختلف أنواعها ويساعد في إدماجها مع التطورات الحالية.

- تكمن أهمية رأس المال البشري في قدرته وجهوده وكفاءته التي ينبغي أن تنعكس وتنعكس بصورة ايجابية الأهداف المسطرة والمخططة والممكن انجازها وتنفيذها (1).

- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في الشركة ومداومة التدريب عليه من شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين العاملين (2).

- رأس المال البشري قادر على البناء ، الاكتشاف ، التحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي الأصول في المنظمات.

- إن المنظمات بما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصدر التفوق والربح والثروة.

ثالثاً: تطور مصطلحات رأس المال البشري: نتيجة التطورات التي مرت بها المنظمات والتي انعكست على الإنسان بها، ظهرت العديد من المصطلحات التي أطلقت عليه من قبل المفكرين والباحثين في علم الإدارة، حيث أن كل مصطلح كان وليد ظرف معين، وله مدلول خاص. ومن بين هذه المصطلحات نذكر ما يلي:

1. العاملون: لقد أطلق هذا المصطلح للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة في أداء مختلف المهام.

(1) Jean Marie Perettik, (2000): Gestion des ressources humaines, Vuibert: Paris, France, p18.

(2) عادل حرحوش المفرجي، (2003): رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر، ص 12.

2. المستخدمون: ويقصد بهم الأفراد الذين يعملون بعقد استخدام دائم في المنظمة (الأفراد الدائمين).

3. العمال: هم الأفراد الذين يعملون في نشاط الإنتاج مقابل أجر يحدد حسب الكمية المنتجة (بالقطعة) وليس تبعا للزمن، كما يشير هذا المصطلح إلى الأفراد المؤقتين.

4. قوة العمل: يستخدم من قبل المنظمات التي لديها أهداف واستراتيجيات واضحة تعمل على تحقيقها.

5. القوى العاملة: وتمثل مجموع السكان في سن العمل وتشمل غالبا الفئة العمرية التي تتراوح بين 15 و 65 سنة ذكورا وإناثا يعملون أو عاطلون عن العمل بشرط أن يكونوا قادرين على العمل ويرغبون فيه وجادون في البحث عنه كما يطلق عليهم أيضا السكان في سن العمل⁽¹⁾. ويستخدم هذا المصطلح في كثير من الأحيان من قبل علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط.

6. المورد البشري: هو مصطلح حديث " حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد Personnel الذي كان سائدا، أو القوى العاملة⁽²⁾.

ويقصد بالموارد البشرية، العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات والدعامة الحقيقية التي تعتمد عليها المنظمة الحديثة. إذ أنه وفي ظل التحول نحو مجتمعات المعرفة، أصبحت العمالة المزودة بالمعارف، مسألة محورية، إذ أدركت المنظمات اليوم أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السياق نحو الريادة ويوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هو بدون شك مواردها البشرية.

(1) عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، (2004): مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، نور الإيمان للطباعة: القاهرة، مصر، ص 268.

(2) علي غربي، (2004): تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري: قسنطينة، الجزائر، 15.

فالموارد البشرية أصبحت بمثابة استثمار كأى عنصر من عناصر الإنتاج، وتتميز بقدرة لا

متناهية خاصة إذا قمنا بتحفيظها (1).

7. رأس المال البشري: وهو من أحدث المصطلحات التي أطلقت على العنصر البشري، ويقصد به

القدرات والمهارات والخبرات الموجودة في المنظمة أى كان مستواها التنظيمي. وسنحاول في

السطور القادمة التطرق لهذا المصطلح بشيء من التفصيل والإلمام بجميع النقاط المتعلقة به.

المطلب الثالث: مكونات وخصائص رأس المال البشري

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى بعض الخصائص التي يملكها رأس المال البشري،

بالإضافة إلى إبراز أهم مكوناته.

أولاً: مكونات رأس المال البشري: ويمكن تجزئة رأس المال البشري في البنوك ومنظمات الأعمال

إلى ما يلي:

1. الكفاءة: تتمثل في سيورة العامل الكفاء القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين

حيز التنفيذ، وبمفهومها الواسع "الكفاءة المهنية"، وهي حالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف

الموارد، ولا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل (2)

2. المعرفة: هي نتاج م هذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة،

فالمعرفة ما هي إلا نتاج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة، وتفسير وتحليل وترجمة، ثم تجسيد كم

هائل من البيانات والمعلومات الموجودة، فهي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع

(1) Les 100 Mots Clés de Management Humain, Dunod: Paris, France, p 170. Paul Ohana, (1999)

(2) راوية حسن، (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 12.

البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات (1).

3. المهارة: يمكن تعريف المهارة على أنها القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة (2).

وعرفت أيضا على أنها: القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف ينتج الأداء المرغوب (3)

ويمكن تصنيف المهارات في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1):

نوع المهارات

تعريفها	نوع المهارة
مجموعة المهارات التي يحتاجها الفرد لكي يتواصل ويتفاعل مع مجتمعه المحيط تفاعلاً إيجابياً منتجاً يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويساهم في نماء ورفاه مجتمعه	مهارات اجتماعية
هي المهارات المطلوبة للنجاح في المدرسة وفي الحياة عموماً،	مهارات أساسية
تشمل هذه المهارات مهارة حل المشكلات، والتفكير المجرد، والتفكير الناقد	مهارات التفكير العالية
مجموعة الاستراتيجيات الأساسية التي يحتاجها الفرد لكي يكتسب بفاعلية المعرفة والمفاهيم ويحقق نجاحاً دراسياً،	مهارات الدراسة

(1) ميلود تومي، (2005): إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي

للمؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 21.

(2) أحمد عبد، اسماعيل الصغار، (2008): تأثير رأس المال البشري في الاداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 70)، ص 90.

(3) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 87.

مهارات التواصل	هي مهارات أساسية تتطلبها كل الموضوعات المدرسية، وهي تعني قدرة الفرد على إيصال أفكاره ومشاعره للآخرين، وفي الوقت نفسه الإصغاء للآخرين وفهم ما يطرحونه من أفكار ..
مهارات حركية	القدرة على أداء حركات جسمية بطريقة تحقق المهارة المطلوبة، يحتاج تحقق هذه المهارات الكثير من التدريب والمران،
مهارات إدارية وتسييرية	وهي مهارات يجب أن يمتلكها المسير كي يستطيع النجاح في أداء عمله ومنها مهارات تقنية، تنظيرية، والإنسانية

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن الجدول السابق يبرز لدينا انه توجد أنواع مختلفة من المهارات التي يتمتع بها رأس المال البشري، منها ما هو أساسي ومنها ما هو ثانوي ولكن وجودها ضروري ومؤثر على أداء الفرد والجماعة.

ثانياً: مميزات وخصائص رأس المال البشري: يشترك رأس المال البشري في مجموعة من الخصائص وفي نفس الوقت توجد هناك اختلافات، وهي التي تؤثر على العمل وعلى مدى استجابة الفرد. إن هذا يتطلب منا ضرورة التطرق إليها ومحاولة توضيحها فيما يلي:

- **الاستعدادات والقدرات:** وتختلف من فرد لآخر، ويجب أن تتناسب مع العمل الذي يشغله حتى يحقق أقصى أداء.

- **الذكاء:** وهو قدرة عقلية في الربط بين الأحداث، ويختلف من شخص لآخر.

- **القدرة على التعلم:** وهذا ينعكس على قدرتهم على اكتساب المعلومات والمعارف من

الآخرين.

- **الإمكانيات والمواهب:** يتميز بعض الأفراد بإمكانيات ومواهب تميزهم عن غيرهم وتساعدهم في أداء العمل بشكل أفضل.
- **الطموح:** فيوجد بعض الأشخاص الذين يفضلون العمل الممتع، والذي يحتاج جهد والبعض الآخر يفضل العمل قليل المتطلبات الفكرية أو الجسدية.
- **القدرة على التعامل مع الآخرين:** بعض الأفراد يمكنهم العمل طوال الوقت وحدهم ويستمرروا على نفس المستوى من النشاط والفعالية، وآخرون يكتسبون النشاط بالاختلاط والاشتراك في الحديث مع غيرهم (1).
- **الثقة بالنفس:** وهي تختلف من شخص لآخر، فهناك الواثق من نفسه بدرجة كبيرة، وهناك قليل الثقة بالنفس مما ينعكس على العمل بالإيجاب أو السلب.
- **درجة الانضباط والمواظبة على العمل:** ويرجع ذلك إلى اختلاف السمات الشخصية.
- **الحرية في العمل:** يفضل بعض الأفراد الحرية في العمل، في حين يوجد آخرون يفضلون الرقابة والصرامة في العمل.
- **الإنتاجية:** حيث يوجد أفراد يعملون في وظائف متشابهة وتحت نفس الظروف ويختلفون من حيث الإنتاجية.
- **الميول والانتماء والولاء:** نتيجة أن بعض الأفراد يعملون لفترة طويلة بمكان معين، يصبحون مرتبطين ولهم ميل وولاء خاص له، ومن جانب آخر هناك أفراد لا تتولد لهم نفس المشاعر.

(1) احمد أبو السعود، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف: الإسكندرية، مصر، ص 159.

المبحث الثاني: التطور النظري لرأس مال البشري

يرجع تاريخ رأس المال البشري إلى الأعمال التي قام بها الباحثين بمدرسة شيكاغو، عندما توصل الاقتصاديين إلى فكرة رأس المال البشري أمثال شولتز^(*) وجاري بيكر عام 1960 مما كان سببا في ميلاد العديد من النظريات في الستينات والسبعينات⁽¹⁾ على يد كل من شولتز 1961، مينسر (1958-1974)، وبيكر (1964-1975)...الخ.

المطلب الأول: نظرية شولتز:

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى نظرية شولتز^(*) وأهم ما جاء به في أبحاثه حول أبحاثه التي أجراها حول رأس المال البشري.

أولاً: بدايات النظرية: لقد ظهرت في الستينات على يد الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز" Théodore Schultz، والذي حصل على إثرها على جائزة نوبل عام 1979، لقد لاقت نظريته رواجاً كبيراً لأنها غيرت من المفاهيم التقليدية السائدة خلال تلك الفترة. حيث أوضح من خلالها ماهية رأس المال البشري، ودوره في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، كما طالب بضرورة الاهتمام به. ويظهر ذلك من خلال مقولته:

(1) Alik, Iyere Joseph, Stan Aibieyi, (2013): Hman Capital, Definition, Approaches and Management Dynamics, **Journal of Business Administration and Education** (volume 05, n°01), p 56.

(*) ويليام ثيودور شولتز Theodore W. Schultz: ولد في 30 افريل 1902 وتوفي في 26 فيفري 1998 وهو الفائز بجائزة نوبل التكرارية عام 1979 مع وليام آرثر لويس ، حصل على جائزة نوبل لعمله في اقتصاديات التنمية، مع التركيز على اقتصاديات الزراعة.

" بينما يبدو ضروريا بأن الأفراد يملكون مهارات ومعارف وخبرات، فليس مهما أن تكون هذه المهارات بمثابة نوع من رأس المال، إذا كان جزء أساسي منه هو منتج لاستثمار محرر (1)".

إذا بالنسبة لشولتز فغن مهارات ومعرفة الفرد هي شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه. وقد حاول من خلال نظريته تفسير الزيادة في الدخل وذلك من خلال التركيز على المكونات غير المادية (رأس المال البشري). حيث لاحظ أن الاستثمار في هذا النوع يحقق معدلات أسرع من النمو أكثر من باقي رؤوس الأموال.

ونلفت الانتباه أن نظرية شولتز لم تكن سوى البداية، إذ أثارت المفاهيم التي تحتويها عددا من الباحثين، ففكرة اعتبار الفرد كأصل لم تكن بالشيء المقبول من قبل، وبالتالي فقد أصبحت هذه النظرية ركيزة لتفسير بعض المفاهيم والظواهر الاقتصادية الأخرى، كالتفاوت في الأجور والإيرادات، هجرة العمالة، معدلات النمو الضعيفة في الدول النامية.

ثانيا: الفروض الأساسية للنظرية: مما لا ريب فيه أن أي نظرية يجب أن ترتكز على فروض أساسية تبني عليها عملية البحث، وفي حالتنا هذه استعان شولتز بثلاث فروض أساسية هي: (2)

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

(1) (2008): Capital Humain, 2009/05/19, 10:45: fr.wikipedia.org.

(2) رابوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص 66.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال الزيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

والملاحظ من هذه الفرضيات، أن شولتز يرى أن زيادة مهارات وقدرات الفرد المترجمة عبر الزمن تؤدي على زيادة الإيرادات، وتحقيق معدلات عالية من النمو. كما أدرج فكرة الاستثمار البشري وأرجع الاختلافات في الإيرادات إلى الاختلاف في الاهتمام بهذا النوع من الاستثمار.

لقد قام شولتز بأبحاثه الأولى في مجال الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن السبب الرئيسي في زيادة الإنتاجية هو تنمية الموارد البشرية الزراعية من خلال عملية التعليم. فحسب رأيه بالرغم من وجود عوامل أخرى كخصوبة الأرض، توفر المياه، الوسائل الإنتاجية المتطورة،.... إلا أن الاستثمار البشري عن طريق تعليم الأفراد الفنون الإنتاجية بشتى أنواعها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل كبير وملحوظ.

ثالثاً: الاستثمار في التعليم: لقد اهتم "شولتز" بالتعليم، واعتبره شكلاً من أشكال رأس المال، وأطلق عليه مصطلح رأس المال البشري مفسراً ذلك أن التعليم يصبح جزءاً لا يتجزأ من الفرد، وفي نفس الوقت يعتبر كرأس مال لأنه يحقق عائداً.

وقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي يمكن إدراجها في عملية التعليم: (1)

- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

(1) راوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص 67.

ويتم تحديد الأجور والمرتبات وفقا للمعطيات الخاصة بالتعليم والتدريب والصحة والبحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

وقد حث شولتز على ضرورة دراسة الإيرادات والتكاليف الخاصة بالتعليم، وركز على الإيرادات الضائعة للفرد نتيجة التحاقه بالتعليم، وأعزى ذلك إلى نقطتين رئيسيتين:

- اعتبار دراسة الطالب عبارة عن عمل يساعده على تنمية قدراته وأفكاره.
- إمكانية الطالب العمل وتحقيق قيمة مضافة عوضا عن التعليم، في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة للالتحاق بالمدرسة.

أما بالنسبة لعنصر التكلفة فهي تتمثل في مجموع ما تمتلكه المدرسة من وسائل وإمكانيات تستخدم في التعليم، بالإضافة إلى الرواتب والأجور وكافة المصاريف الجارية الخاصة بالعملية التعليمية.

ويعتقد شولتز أنه من بين الأخطاء الفادحة التي ارتكبت سابقا، هي إهمال عملية التعليم بالنسبة للفرد واعتباره وسيلة لتقليل شأنه. فالباحثين اعتبروا التعليم يحقق أهداف ثقافية فقط وليس له أهداف اقتصادية.

لقد حث شولتز على ضرورة الاستثمار البشري في التعليم في الدول النامية، لما تحويه هذه البلدان من عدد كبير للسكان يجعل أمامها ضرورة التركيز على هذا المورد المهم للحاق بالدول المتقدمة وتحقيق النمو والتقدم والازدهار.

المطلب الثاني: نظرية بيكر

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري إلى بيكر (*)، والذي حاول العديد من الكتاب أمثال كاردي (1995-1997) تبسيط ما جاء به دون التقليل من أهمية مقترحاته.

اهتم بيكر بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية وركز بصفة خاصة على التدريب وعلى الأنشطة المؤثرة على الدخل المادي وغير المادي. كما قام بتفسير الاختلافات في الإيرادات وخصوصاً بالنسبة للأفراد في نفس المستوى. وقد حاول توضيح الأسباب من خلال ما قدمه من فرضيات. حيث وضح أن التكوين وبشكل خاص الحصول على الشهادة يسمح بنقل واكتساب المعلومات والزيادة من جودة الأفراد (ذكاء، قدرات،...)، أما التربية فلا تسمح برفع قدرات الأفراد ولكن تساعد على وضع هوية لهم⁽¹⁾.

وقد قسم بيكر التدريب إلى نوعين:

التدريب العام: يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب وكذلك يفيد في أي منظمة بنفس المقدار الذي يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها⁽²⁾. لذلك فإن المنظمة لا تتحمل تكلفة هذا النوع، بل يتحملة الفرد من خلال حصوله على اجر أقل أثناء الفترة التدريبية، إذ أن الفرد قادر على ترك المنظمة في أي وقت.

التدريب المتخصص: يزيد من إنتاجية العامل داخل المنظمة وليس خارجها، إذا في هذه الحالة فإن تكاليف التكوين تتحملة كل من المنظمة والعامل. فخلال مرحلة التكوين فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل أقل مما كان سيحصل عليه خارج هذه المنظمة. هذا الفرق يوضح ضرائب المنظمة لتمويل التكوين المتخصص، فالمنظمة لا تقبل هذا النوع إلا إذا توقعت استرداد استثمارها. في نفس الوقت فإن الأجر الذي تدفعه خلال فترة التكوين سوف يكون أكبر من اجر العمال الموجودين

(1) Théorie Economiques: éducation, formation, 2009/04/13, 05:42:14.:http://www.ladocumentationfrancaise.fr.

(*) جاري بيكر: ولد في 2 ديسمبر 1930 بيوستفيل بنسلفانيا في الولايات المتحدة حاصل على بكالوريوس من جامعة برينستون عام 1951 ودرجة دكتوراه في جامعة

شيكاغو عام 1955، وهو اقتصادي أمريكي وحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، وكتب العديد من الأبحاث حول رأس المال البشري رفقة لويس فريدمان.

(2) رابوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص 71.

داخل المنظمة وذلك لإغراء العامل على البقاء ولكن الأجر أقل من إنتاجيته. إن الفرق في الأجر يعبر عن المكسب من الاستثمار في رأس المال الخاص بالمنظمة⁽¹⁾.

وقد حدد بيكر بعض العوامل التي من شأنها التأثير على هذين النوعين من التدريب وتكلفتها والإيرادات المتحققة منهما كمعدل دوران العمل، العمر،...

أيضا وضح بأنه توجد بعض المتغيرات التي من شأنها التأثير على الاستثمار البشري كالعمر، الاختلافات في الأجور، السيولة، المعرفة، درجة الخطر.

إذا يمكن القول أن الدراسة التي قام بها بيكر جاءت لتوضيح كيفية استخدام المفاهيم النظرية الخاصة بنظرية شولتز كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار البشري.

المطلب الثالث: نظريات أخرى

وتوجد نظريات أخرى تتمحور حول رأس المال البشري، جاءت لتطور من نظرية شولتز وتضيف عليها بعض الإسهامات وذلك لمزيد من الإيضاح للمفهوم:

أولا: نظرية مينسر: لقد حاول مينسر^(*) في 1974 فهم دور القرارات الفردية الرشيدة في تفسير التفاوت في الأجور، حيث استخدم في ذلك نموذجا ركز فيه على قرارات الاستثمار في رأس المال البشري بواسطة الأفراد مع استبعاد جميع القوى غير التنافسية التي من شأنها أن تؤدي إلى تفاوت في الدخل. واستخدم مينسر في نموذجه مجموعة من الافتراضات:

- إن طول فترة التدريب أو التعليم، هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال وأن

التدريب يرفع إنتاجية العامل، إلا أنه التدريب يتطلب تأجيلا للدخل لفترة مستقبلية⁽²⁾.

1() Jérôme Gleizes, (2000) : Le Capital Humain, 2008/02/09, 07:58:15: <http://multitudes.samizdat.net>

(2) علي عبد القادر، (2001): أسس العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الاستثمار البشري، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،

.09:44:47, 2009 : <http://www.arab-api.org>.

- باتخاذ قرار التدريب يتوقع الفرد الحصول على دخول أعلى مستقبلاً كافية لتعويض تكاليف التدريب.
- إن تكلفة التدريب تقتصر على التكلفة البديلة، أي الذي كان من المفترض أن يحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.
- لا يقوم الأفراد باتخاذ قرار التدريب في المستقبل بعد انتهاء فترة التدريب الأولى مع بقاء الدخل بعد نهاية هذه الفترة ثابتاً خلال الفترة العملية.
- يفترض ثبات سعر الفائدة الذي يستخدمه الأفراد في حسم التدفقات المستقبلية.
- إن الاختيار الرشيد لوظيفة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار.
- تشير العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية في النموذج، إلى مدى الاختلاف بين الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالاستثمار في التعليم والتدريب، حيث يرتبط التفاوت في الدخل والنتائج من التدريب أو تقدم عمر الفرد ارتباطاً موجباً بمتوسط حجم الاستثمار البشري.

وقد سعى مينسر من خلال نمودجه إلى تحقيق ثلاث أهداف هي: (1)

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.

(* Jacob Mincer: اقتصادي أمريكي من أصل بولندي (1922-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلاً في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، ادخل

رأس المال البشري في اقتصاد العمل، أول حاصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير رأس المال البشري.

(1) راوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص75.

• تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص

سلوك القوى العاملة.

وقد قسم مينسر بدوره التدريب إلى تدريب رسمي وغير رسمي، بالإضافة إلى التعلم بالخبرة، فهناك

بعض الوظائف قد تؤدي إلى الحصول على منافع مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة.

كما قسم تكاليف التدريب بدورها إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، فالتكاليف المباشرة

تتمثل في التكاليف الملموسة كالمعدات المستخدمة، المصاريف وأجور المتدربين....، أما التكاليف

غير المباشرة فتتمثل في التكاليف غير الملموسة كتكلفة الفرصة الضائعة.

كما أشار مينسر إلى صعوبة قياس كل من التكلفة والعائد من التدريب لعدة أسباب كنقص

البيانات الخاصة بالتكلفة، صعوبة قياس الخسارة الناتجة من ضياع وقت العامل القديم في تدريب

عامل جديد، اعتبار الموارد المستهلكة أثناء التدريب تحت بند تكلفة استهلاك وليس كتكلفة مباشرة

للتدريب، بالإضافة إلى صعوبة تحديد إيرادات الفرد قبل وبعد التدريب.

وقد توصل مينسر من خلال دراساته وأبحاثه إلى العديد من الاستنتاجات منها:

- كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت احتمالات حصوله على تدريب، وزاد أجره.

- تزداد تكلفة الاستثمار في التدريب بازدياد كل من معدل دوران العمل والبطالة.

- إن التدريب وخاصة المتخصص يؤدي إلى احتفاظ المنظمة بأفرادها وبقاءهم فيها.

ثانياً: نظرية اوديون: جاءت أفكار اوديون في نفس السياق السابق، حيث ركز هو الآخر على

فكرة الاستثمار البشري، كما قدم محفظة الموارد البشرية على غرار محفظة الأوراق المالية ووضح

كيفية تطبيقها على رأس المال البشري.

فكما يهدف المستثمر المالي من تجميع التوليفة المتميزة من الأسهم والسندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد، فإن المنظمة أيضا تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد⁽¹⁾.

ويمكن تقسيم مصفوفة الموارد البشرية إلى أربع مجموعات وفقا للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي والمحتمل كما يلي: (2)

- المجموعة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة.
- المجموعة الثانية: الأفراد الذين يقومون بجهود كبيرة في العمل والأداء المحتمل منخفض.
- المجموعة الثالثة: وتخص الأفراد ذوي الأداء الفعلي والمحتمل المرتفع.
- المجموعة الرابعة: الأفراد الذين يمثلون مشكلة للمنظمة وهم أصحاب الأداء الفعلي المنخفض والمحتمل العالي.

(1) راوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص 100.

(2) بوزيان عثمان، (2004): اقتصاد المعرفة - مفاهيم واتجاهات-، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية

المنعقد يومي 09 و10 مارس 2004، المركز الجامعي سعيدة، الجزائر.

شكل رقم (1-2):

مصفوفة الموارد البشرية

الأداء المحتمل		الأداء الفعلي
عال	منخفض	
المجموعة الرابعة	المجموعة الأولى	منخفض
المجموعة الثالثة	المجموعة الثانية	عال

المصدر: راوية حسن، (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 102.

ويمكن تطبيق هذه المصفوفة في عدة مجالات كالأجور والمكافآت والمزايا، تقييم الأداء،

التدريب...، وذلك بغرض تحقيق الأهداف التالية:

- بناء التوليفة المثلى من الموارد البشرية التي تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح.
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب عن طريق عمليات النقل.
- إتباع سياسات إدارية تناسب توليفة المنظمة من الموارد البشرية.

- تحديد البرامج التدريبية بما يناسب احتياجات الأفراد والمنظمة.
- اتخاذ الأفراد الذين يمثلون مشكلة بالنسبة للمنظمة ومحاولة اتخاذ الإجراءات والحلول المناسبة حيالهم.
- تساعد محفظة الموارد البشرية في ترشيد سياسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: رأس المال البشري والفكري

عند التعرض لرأس المال البشري يجب عدم إغفال عنصر هام جداً، هو رأس المال الفكري لارتباطه الوثيق به ومدى أهميته في الفكر الاقتصادي المعاصر، وفي تطوير منظمات الأعمال.

المطلب الأول: مدخل لرأس المال الفكري

إن موضوع رأس المال الفكري هو من أحدث الموضوعات، وسنحاول فيما يلي التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة به.

أولاً: لمحة تاريخية عن رأس المال الفكري: يرجع بعض المفكرين نشأة هذا المفهوم إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث أدرك العديد من المديرين والاستشاريين والمفكرين أهمية الأصول غير الملموسة في المنظمة. وكانت اليابان هي الأولى في هذا المجال من خلال أعمال "هيروكي ايتامي" الذي درس تأثير الأصول غير المنظورة على إدارة الشركات اليابانية، ليأتي بعد ذلك العمل الذي قام به مجموعة متفرقة من الاقتصاديين ويتضمن وجهات نظر مختلفة، ثم "ديفيد تيس" من جامعة كاليفورنيا في بيركلي سنة 1986، عن المادة الأصلية في تسويق التكنولوجيا.

وأخيراً أعمال "كارل إيريك" في السويد، الذي تناول البعد لرأس المال البشري و رأس المال الفكري في توفير فرصة ثمينة نظراً لإمكانيات تقييم المشاريع على أساس الكفاءات والمعرفة⁽¹⁾.

وقد ازداد الاهتمام برأس المال الفكري في بداية التسعينات، حيث أجريت حوله المزيد من البحوث والدراسات، ويعد "رالف ستايلر" مدير شركة Johnson Vile للأطعمة أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري وذلك عام 1990، حيث قال:

" في السابق كانت المصادر الطبيعية ، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات⁽²⁾.

وفي عام 1995، أشرفت منظمة "آرثر أندرسون" لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، على ندوة للمعرفة الملحة شارك فيها 447 فردا والقي فيها 53 بحثاً عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجارياً وقدمت منظمة آرثر أداة لتقييم إدارة المعرفة تتكون من 24 سؤالاً تسعى إلى اكتشاف مساهمة الأفراد العاملين في الشركة في رأس المال الفكري، وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين وتستخدم لتطبيق الأداة المذكورة عدة وسائل منها: الورشة، المقابلة مع أي فرد بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بخط العمال⁽³⁾.

(1) Patrick H Sullivan, (2000): Value-Driven Intellectual Capital: how to convert intangible corporate assets into market value, 2008, 11:59:24: <http://www.sveiby.com>.

(2) صلاح علي أحمد محمد، (2015): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي : الابتكار ، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر المنعقد يومي 21 و22 أبريل 2015، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 05.

(3) عادل حرجوش، المصدر سبق ذكره، ص ص 14 - 15.

ثانياً: مساهمات رأس المال الفكري: سنتناول فيما يلي الجدول الزمني، والذي يظهر تنوع المساهمات في هذا المجال:

جدول رقم(2-2):

المساهمات المختلفة في مجال رأس المال الفكري

السنة	المساهمات
1980	هيروكي ايتامي تنشر " تعبئة الأصول الحقيقية اليابانية "
1981	نشأة شركة لتسويق البحث عن القيم الإنسانية.
1986	Sveiby ينشر " اعرف كيف يمكن لشركة إدارة الأصول غير الملموسة "
1988	Sveiby ينشر التقرير السنوي الجديد عن عرض " رأس المال المعرفي "
1989	Sveiby ينشر " الرصيد المعرفي "
1989	سوليفان يبدأ البحث في " التسويق والابتكار "
1990	Sveiby تنشر " إدارة المعرفة "
1990	مصطلح رأس المال الفكر صيغ من طرف " ستيوارت "
1991	ستيوارت ينشر في الفورشن " المادة الذهنية "
1991	سكانديا أول الشركات "Jim Edvinsson" التي تنظم وظيفة نائب رئيس للأسماء
1992	ستيوارت ينشر في الفورشن " المادة الذهنية "
1993	تحديد مفهوم رأس مال العملاء
1994	الاجتماع الأول لفريق وادي ميل
1994	ستيوارت يطرح المؤلف رأس المال الفكري في فورشن
1994	سوليفان تقرر أن تستضيف مجموعة مديري "Jim Edvinsson"
1995	الاجتماع الثاني لفريق ميل
1995	تقرير عن سكانديا
1996	ندوة عن البورصة قياس رأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة)
1996	سوليفان وكتاب " استراتيجيات الترخيص "
1996	ليف كتب عن "الأساس غير المادي للبحوث " في جامعة نيويورك

1997	Sveiby تنشر " التنظيم الجديد للثروة "
1997	Edvinsson و Malon نشر كتاب " رأس المال الفكري "
1997	ستيوارت نشر كتاب " رأس المال الفكري "
1997	معهد "هوفر" نظم مؤتمر حول قياس رأس المال الفكري
1998	سوليفان نشر كتاب " التريخ من رأس المال الفكري "

المصدر: من إعداد الباحثة.

يظهر الجدول أعلاه مساهمات العديد من الباحثين والكتاب الذين قدموا قامو بدراسات

وأبحاث حول رأس المال الفكري، ومن أبرزهم Sveiby، ستيوارت، هيروكي ايتامي...

حيث خلال فترة الثمانينات، أصبح رأس المال الفكري يستحوذ على اهتمام كبير من قبل

الباحثين لما له من دور في إنجاح المنظمات، إذ يساعدها في تقديم منتجات جديدة وتقديم ابتكارات

وخدمات بمعدلات أسرع.

وقد أكد الاستقصاء الذي أجراه رؤساء في مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات

المتحدة أن رأس المال الفكري هو أكثر الأصول أهمية ويعد أساس نجاح في القرن الواحد

والعشرين.

" وفي استقصاء آخر أجري على رؤساء 95 منظمة بريطانية، تبين أنه توجد درجة كبيرة

من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في إنجاز

منظماتهم.

لقد أصبح رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات،

وقد انتقل هذا الاهتمام إلى العالم العربي منذ منتصف التسعينات، حيث أجريت العديد من

الأطروحات والبحوث والمؤتمرات والندوات ومن أبرزها:

- مؤتمر التنمية البشرية صناعة التميز والريادة، القاهرة، 1997.

- المؤتمر الدولي للتعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية، المنامة، 1998.

- المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي، اليمن.

ويتواصل إلى غاية يومنا هذا الاهتمام برأس المال الفكري، لمحاولة الوصول إلى كل ما يتعلق به وخاصة إيجاد مؤشرات لقياسه.

ثالثاً: مفهوم رأس المال الفكري: يمكن القول أنه في مصطلح رأس المال الفكري نجد كلمة (Intellect) مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (Inter) وتعني (بين)، وضمنا تعني العلاقات و(Lectio) وتعني القراءة والمعرفة وعند إضافة (Capital) التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية (1).

ويتمثل في نخبة العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة. ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به (2).

مجموعة الموارد غير النقدية وغير المرئية المسيطر عليها من قبل المنظمة كليا أو جزئيا والتي تساهم في خلق قيمة للمنظمة (3).

1) (Juergen H. Daum, (2003): Intangible Assets and Value Creation, Jhon Willey and Sons: West Sussex, England, p 124.

(2) عادل حرجوش مفرجي، أحمد علي صالح، المصدر سبق ذكره، ص 18.

3) (Eickhar Ammann, A Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development, **Electronic Journal of Knowledge Management** (Volume 08, Issue 02), p 181, 182.

- كما عرفه Stewart بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن ان تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها حيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة (1).
- ومنه ومما سبق يمكن تحديد بعض ملامح رأس المال الفكري:
- ✓ يقوم به الأفراد ذوي القدرات المتميزة، والأفكار الجديدة والمستحدثة بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.
 - ✓ هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى فائدة (2).
 - ✓ يساعد المنظمة على زيادة حصتها السوقية وزيادة الابتكارات، تحسين الإنتاجية، تحسين سمعة المنظمة، كسب ولاء الفرد والزيون معا.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري

أولاً: مكونات رأس المال الفكري: اختلفت مكونات رأس المال الفكري من حيث عملية خلق القيمة من باحث لآخر، و تم اقتراح عددا من المكونات لتسهيل عملية القياس. وسنأخذ أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-3):

مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري
Sveiby سنة 1998	رأس المال الفكري ينقسم إلى: - كفاءة العاملين: التعليم والخبرة. - الهيكل الداخلي: الشكل القانوني للمنظمة، الإدارة، النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.

(1) Stewart, T.A, (1999): Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, Doubleday Currency: newyork, USA, p10.

2)(Roos, Johan, (2009): Exploring the concept of Intellectuel Capital,29/03/2010, 10:29:09: <http://www.faqs.org>.

<p>- الهيكل الخارجي: العلاقات التجارية، العلاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين.</p>	
<p>ويرى أن رأس المال الفكري ينقسم إلى:</p> <p>- رأس المال البشري: الكفاءات المعارف، المهارات، خبرات العاملين والمقررين في المنظمة.</p> <p>- رأس المال الهيكلي: قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادرة، الإقدام، الابتكار، بالأخذ بعين الاعتبار المعارف، الأفكار الجديدة، المفاهيم والوسائل المتبناة</p> <p>- رأس المال الزبائني: مجموعة معلومات الزبائن، وعلاقتهم بالتنظيم: المقررين، الهيكل التنظيمي، الشبكة...</p> <p>- رأس المال التنظيمي: مجموع الوسائل والتكنولوجيا الموضوعة من أجل المساهمة في تقسيم المعلومات ومعارف التنظيم، يحدد وتحدد الوسائل مقارنة برأس المال الهيكلي.</p> <p>- رأس المال الإبداعي: مجموعة العناصر التي تسمح للتنظيم بالإبداع: براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر، المواهب، مادة الإعلانات، المؤتمرات.....</p> <p>- رأس المال العمليات: مجموع العمليات المطبقة خلال التنظيم والتي تنمي جودته وإنتاجيته، هذه العمليات يمكن أن تكون مرتبطة بمعلومات مهيكلة أو غير مهيكلة.</p>	<p>L.Edvinsson</p>
<p>لقد قدم تصنيفاً آخر، حيث قسم رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، و رأس المال الزبائني.</p>	<p>ستيوارت</p>
<p>لقد قسم رأس المال الفكري إلى أربع عناصر هي:</p> <p>- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.</p> <p>- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل، ومؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.</p> <p>- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.</p>	<p>brookings سنة 1997</p>

<p>- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، أساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.</p>	
<p>لقد وضعت تصنيفا لرأس المال الفكري، وقسمته إلى أربع أجزاء هي: - رأس المال البشري ويتكون من 3 أجزاء: المعارف، المهارات، وكفاءة العاملين في المنظمة. - يحتوي رأس المال الإبداعي على 3 أجزاء هي: قدرة المنظمة على الإبداع، إنتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة. - يشمل رأس المال العمليات 4 أجزاء هي: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، الإنفاق الفني والإداري. - يتضمن رأس المال الزبائني: قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن.</p>	<p>الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)</p>
<p>أضاف الأغا أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري وبنوي، رأس المال الزبائن، رأس المال التنظيمي، رأس المال التجديد، رأس المال الإجراءات العمليات، مضييفا أن رأس المال الفكري يتكون من أصول السوق، أصول البشرية، أصول الملكية الفكرية، أصول البنية التحتية.</p>	<p>الأغا</p>
<p>وينقسم إلى: - رأس المال الهيكلية: ويتكون من رأس المال الزبائني ويتضمن من العملاء، العلاقات، الولاء، الحصة السوقية، الإشباع، الصورة، السمعة، توزيع الشبكات والقنوات. رأس المال التنظيمي: ويتضمن كل ما يتعلق بالعمليات الداخلية والكفاءة، وتشمل الإستراتيجية، الأنظمة، المنهجيات، وصيرورة العمليات.</p>	<p>Andrew Mayo</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المراجع:

- عصام الدين محمد متولي وصالح علي أحمد، (2010): مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: إدارة المعرفة-الإستراتيجيات والتحديات- المنعقد يومي 4 و6 ماي 2010، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، ص ص 12-14.

- عادل حروش مفرجي، أحمد علي صالح، المصدر سبق ذكره، ص 91.

– Andrew Mayo, (2001): The human value of the enterprise, Nicholas Brealey Publishing, London, p 31.

– José Maria Viedma Marti, (2007) : In Search of Intellectual Comprehensive Theory, **Electronic Journal of Knowledge Management** (Volume 05, Issue 02), p 245, 246.

ومنه نستخلص من الجدول، أنه بالرغم من أن الكثير من المختصين قد قدموا تقسيمات

معينة لرأس المال الفكري، إلا أنها لا تخرج عن التقسيمات التالية:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الزبائني.

ثانياً: رأس المال الفكري والإبداع: إن الحديث عن رأس المال الفكري، يدفعنا بالدرجة الأولى للخوض في قدرته على الإبداع، و مما لاشك فيه أن عملية الإبداع تتطلب توفر شخصية معينة في المبدع.

فالشخص المبدع يميل لأن يكون غير تابع، ويحبذ العمل في جو تسوده الحرية وبيتعد عن الرسمية، كما يتميز بمهارات وخبرات وذكاء وثقة بالنفس والنزعة الفردية وبأكثر استقلالية في الحكم على الأشياء.

وقد قام "تايلور" مع بعض زملاءه بدراسة بجامعة يوتا لعلماء سلاح الطيران الأمريكي، " ووجد أن الشخص المبدع منهم يتصف بحب الاستطلاع وبأن أفكاره تثير الدهشة، كما أنه يتميز بالمتابعة في الأعمال وتقبل الغموض. ويظهر المبادأة في مجال عمله كما يميل إلى التفكير وإلى التعامل مع الأفكار⁽¹⁾.

(1) رمضان الشيخ، (2009): الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص ص 196-197.

أما بالنسبة لعمر الشخصية المبدعة، فهو يمتد لفترات كبيرة قد تصل إلى 7 عقود من عمر الإنسان، وتكون من سن 15 لتصل أحيانا إلى التسعين. ويختلف الحد الأدنى للعمر حسب مجال الإبداع فقد يكون في سن مبكرة جدا ولكن النتائج تكون بنفس القيمة لشخص أكبر سنا.

وقد طالب الكثير من المفكرين والباحثين بضرورة تطوير المهارات الفكرية والاهتمام بالتفكير الإبداعي كأفضل وسيلة للمنافسة القوية في السوق العالمية. إذ يجب التركيز على اكتشاف الطاقات الإبداعية ورعايتها بشكل مستمر. عن طريق بناء الطاقة الفكرية للمنظمة وزيادة كفاءة الموظفين وزيادة تعليمهم وتنقيفهم بغرض تحقيق معدلات تنمية عالية.

وللتعرف على الشخصية المبدعة يجب تحديد السمات والخصائص التي يتميز بها، والتي تختلف حسب الأشخاص، فقد توجد بدرجة كبيرة عند البعض وبدرجة أقل عند البعض الآخر. ولهذا الغرض أجريت بحوث ودراسات مختلفة، وتم استنتاج الخصائص التالية:

- ✓ يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
- ✓ القدرة على تحمل مختلف المخاطر ولديه روح المبادرة.
- ✓ القدرة الكبيرة على الحدس والتبصر.
- ✓ يتميز بالمتابعة والثقة بالنفس.
- ✓ يبحث عن الاستقلالية وعدم التبعية للآخرين
- ✓ لا تؤثر فروق الجنس في توفر الإبداع، فهو يوجد عند الذكور والإناث بدرجات متفاوتة وهذا ما تم تأكيده من خلال البحوث والدراسات التي أجريت فيها.
- ✓ يحسم القرارات بدون تردد.
- ✓ القدرة على التعلم من الآخرين.

✓ يتميز بذكاء متوسط فما فوق.

ثالثاً: رأس المال الفكري وخلق القيمة: لقد حث معظم الباحثين والمتخصصين المنظمات على ضرورة استثمارها لرأس مالها الفكري، وذلك للفوائد التي قد تعود عليها من جراء الاهتمام به، إذ يقود المنظمة إلى: (1)

- تحقيق الأرباح.
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
 - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
 - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
 - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
 - تحسين سمعة المنظمة.
- وعندما تدرك المنظمات أن لديها رأس المال الفكري يصبح واجباً عليها التخطيط لتطويره. ولكن للأسف فإن أغلبية المنظمات حالياً لازالت لا تدرك أهمية هذا المفهوم الجديد، ولا تعرف كيف تتعامل معه، أو كيفية استخدامه في خلق أو رفع القيمة.

(1) رضا ابراهيم صالح، (2009): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي

المنعقد يومي 1 و 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 8-9.

ومن أهم الأساليب المقترحة في صدد تطويره " القدرة على تحديد رأس المال الفكري للمؤسسة كخطوة أولى، كي يتم وضع الإستراتيجية المناسبة للتطوير والمحافظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضرورة توفير المناخ المناسب لاستغلال ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف.

إن كل هذا يحتم على المنظمات ضرورة توفير البرامج التدريبية المناسبة، إضافة إلى الاستفادة من الإبداع البشري في جميع المجالات، وترشيد استخدام العمل المعرفي وتعظيم نتائجه، وتحفيز العاملين وإشراكهم في صنع القرار.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري

لفهم أي موضوع ومعرفة درجة أهميته وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيه، لا بد من معرفة كيفية قياسه. لأن قياس الظاهرة أمر ضروري لتحديد النتائج واتخاذ القرارات وتصحيح الأخطاء إن وجدت.

أولاً: استثمار رأس المال الفكري: إن استثمار رأس المال الفكري ينظر إليه على أنه إستراتيجية النجاح في المستقبل، إذ أصبح يمثل أقوى مولد للقيمة في اقتصاد اليوم، حيث أن المستثمر أصبح يدرك جيداً قيمة رأس المال الفكري والأصول المعنوية وقد أخذوا يستثمرون بشكل كبير في الأصول المعنوية مثل المعرفة والبحث والتطوير والبرمجيات.

وفي عام 1969 ذهب 70% من الاستثمار الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية إلى السلع المادية ونحو 30% إلى ما يسمى الأصول المعنوية وبحلول عام 1990 انعكس هذا النمط. واليوم نجد أن الاستثمارات المسيطرة في الولايات المتحدة اتجهت إلى الأصول المعنوية مثل

البحث والتطوير والتعليم وخلق الكفاءة وتقنية المعلومات والبرمجيات وبناء العلاقات مع مؤسسات المجتمع والأفراد والأشخاص والزيائن (1).

ومما لاشك فيه أنه يجب الاستثمار في المعرفة وتطويرها وترقيتها ولقد استثمر الاقتصاد الأمريكي أكثر من 1800 مليار دولار في الأصول المعنوية في السنوات الأخيرة.

فإذا كانت المنظمات ترغب وبشكل فعلي في تحقيق أرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها الاهتمام بالأصول المعنوية، فرأس المال الفكري أصبح هو الوسيلة التي يمكن للمنظمة أن تتواجد أكثر في البيئة العالمية وتحقيق منافع طويلة الأجل.

ثانياً: طرق قياس رأس المال الفكري: إن رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة والتي لازالت قيد البحث والتطوير من قبل المفكرين والباحثين، لذلك فإنه لغاية الآن لا توجد طريقة موحدة لقياس رأس المال الفكري، بل هناك بعض المحاولات فقط. ونوضح بعضاً منها في ما يلي:

1. طريقة Greenlay وAbdol Mohammadi (1991): ركزا فيها على ثلاث نقاط أساسية:

مقدار العائد من رأس المال الفكري = الأرباح بعد الفوائد والضرائب/ إجمالي الموجودات.

نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية = سعر السهم في السوق/ القيمة الدفترية للسهم.

تحديد مكونات رأس المال الفكري من خلال:

- رضا وولاء الزبون.

- براءات الاختراع.

- مستوى المعرفة.

- التعليم والتدريب.

(1) صالح لافي المعاينة، (2009): هل لدينا استثمار في رأس المال الفكري، hudiscussion.com: 22:10، 2010/01/04.

- نظم المعلومات.

2. طريقة Ouinm (1996): ويحاول من خلالها الكشف عن رأس المال الفكري داخل المنظمة من خلال:

- تحديد القدرات المعرفية.

- مدى فهم الأنظمة.

- الإبداع المحرك ذاتيا.

- تحديد المهارات المتقدمة.

3. طريقة Mc Gawan (1998): وتركز على أرباح الشركة، ومدى رضا الزبائن على منتجات الشركات، ويمكنها الكشف عن رضا الزبائن بتكوين اتفاقيات معهم للتعرف على آرائهم ومدى قبولهم لمنتجات الشركات حيث يتم جمع ملاحظاتهم المختلفة للعمل بها كمحاولة منها لحصاد أرباح أكثر.

4. طريقة Brown (1998): وتعمل على الكشف عن رأس المال الفكري من خلال التركيز على الابتكارات في المنتجات المختلفة، ولا تقف هذه الطريقة هنا وإنما تتعدى ذلك إلى التركيز على المحافظة عليه من خلال التدريب والتطوير والدعم الكافي بشتى السبل للأشخاص المتميزين، وتلبية مختلف متطلبات الزبائن.

5. طريقة Buren وHork: وتقوم على تحديد مقدار رأس المال الفكري الموجود بالمنظمة وتحديد العوائد الناتجة عنه من خلال براءات الاختراع، المنتجات والخدمات المتميزة، وأيضا حاملي الشهادات الأكاديمية والمهنية.

6. طريقة Stewart (1999): حيث قام بتحديد مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها على الإنتاجية، وقسمه إلى:

- رأس المال الهيكلي: يتمثل في براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، ومقاييس السيطرة النوعية وقواعد وأنظمة المعلومات.
- رأس المال البشري: يتمثل في معرفة ومهارات وخبرات وابتكارات العاملين.
- رأس المال الزبائني: هو رضا وولاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبون وتمكين الزبون، مشاركة الزبون والتعاون معه.

7. نجم عبود نجم (2004) : قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من خلال: (1)

أ. النماذج الوصفية : وهذه النماذج تنصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وترتكز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

- أداة تقييم معرفة الإدارة
- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية
- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة

(1) عبد الستار حسن يوسف، (2005): دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مؤتمر الزيتوننة حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية المنعقد في

2005، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتوننة، عمان، الأردن، ص ص 11-12.

ب. المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

- رأس المال الهيكلي
- رأس المال البشري
- رأس المال الزبوني

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

ج. مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم. إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها:

- القيمة السوقية
- القيمة الدفترية
- القيمة غير الملموسة المحسوبة

د. مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

الأصول الملموسة للشركة

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{أصول الملموسة للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها.

ثالثاً: حالات قياس رأس المال الفكري: إن رأس المال الفكري يكتسي أهمية كبيرة داخل المنظمة في العصر الحالي، لما له من فوائد والتي سبق وان تعرضنا لها سابقاً. وكي تستطيع المنظمة المحافظة عليه واستثماره بشكل جيد، لابد لها من قياسه، وهو ما يجعلنا نطرح السؤال التالي: ما هي الحالات التي تتطلب من المنظمة قياس رأس المال الفكري؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تكون من خلال النقاط الآتي ذكرها:

1. الحالة الأولى (القياس لغرض البيع أو الشراء): في حالات بيع أو شراء المنظمة، يجب تحديد قيمتها لأن القيمة الإجمالية للمنظمة تتكون من أصول ملموسة وأخرى غير ملموسة والمتمثلة برأس المال الفكري

2. الحالة الثانية (القياس لغرض التقييم): قد يكون القياس لغرض تقييم وحدات المنظمة، لمعرفة قيمتها ومقارنتها مع بعضها البعض، أو مقارنتها بتلك الخاصة بالمنظمات الأخرى. وقد يصل الأمر إلى المعايير الإستراتيجية لرأس المال الفكري والتي يمكن تعريفها أنها أساس للمعرفة في منهجية الإدارة الإستراتيجية وإطار نظام معلومات منفتح قائم على أساس الدمج بين مجموعة من الأنظمة المختلفة... أولها نظام معايرة الإبداع لرأس المال الفكري، ثانياً نظام معايرة عمليات رأس المال الفكري.

3. الحالة الثالثة (القياس لغرض التطوير): ويساعد المنظمة على تحديد المجالات المتطورة، والتي تحتاج إلى تعديلات وتحسينات بهدف زيادة أداء المنظمة ككل وتحقيق الميزة التنافسية. مما يتطلب تقييم دوري ومتابعة مستمرة لكافة عمليات وأنشطة المنظمة.

4. الحالة الرابعة (القياس بغرض الشفافية): ويتم التقييم في هذه الحالة لتقييم مدى شفافية نشاطات المنظمة، وبالتالي القياس من خلال تقرير خارجي للنشاطات، ليشمل طبعا تقرير مالي، بالإضافة إلى تقييم لرأس المال الفكري....، كمحاولة لإعطاء حوصلة عن نشاط المنظمة.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نحدد المبررات التي تدفعنا لقياس رأس المال الفكري:
- الكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وخاصة ذوي القدرات الإبداعية.
 - تسيير أفضل لرأس المال الفكري.
 - إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا وتكييف لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة⁽¹⁾.
 - إبراز هيكل رأس المال العلاقات، فمن العوامل المأخوذة في مجال بيئة أعمال المنظمة هي علاقاتها مع شركاءها الأساسيين. من خلال الاتصالات مع شركاء الأعمال والاتصالات الخارجية الأخرى والتي تساهم في تحقيق حاجات المنظمة، وتشمل كذلك عناصر مثل السمعة، الزبائن الدائمين،...

المبحث الرابع: مساهمات رأس المال البشري

- تواجه المنظمات في وقتنا الحالي العديد من التحديات خصوصا في ظل بيئة تتسم بكونها شديدة التعقد والتغير، مما يلقي عليها عبء إدارة واستثمار موجوداتها المادية وغير المادية من أجل تحسين أداءها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق.

(1) عادل حرجوش المبرجي، أحمد علي صالح، المصدر سبق ذكره، ص 83.

المطلب الأول: رأس المال البشري وتحسين الأداء

لقد عملت دراسات عديدة على تحليل الرابط بين رأس المال البشري والأداء، فإذا كان رأس المال البشري يلعب دوراً أساسياً في خلق القيمة، فاستخدام مكوناته ومؤشراته تساعد بقوة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات والبنوك. وفي إمكان المسيرين استخدام هذه المكونات في التسيير الحسن للكفاءات. فالأداء الجيد لرأس المال البشري يصحبه على التأكيد زيادة في الأداء التنظيمي (1).

أولاً: الكفاءة ورفع الأداء: إن كفاءة الأفراد من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف المنظمات فكفاءة الأفراد هي عامل محفز ومساعد على زيادة فعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالنتائج، وبالتالي فإن المنظمة تركز على التنمية المستمرة لكفاءة الأفراد ومرونة تفكيرهم وحصولهم على التعليم باستمرار. وتكمن أهمية الكفاءة في:

- وجود الأداء العالي يتطلب توفر الأفراد على كفاءات معينة.
- الأداء هو نتيجة حتمية لتطبيق الأفراد لكفاءاتهم.
- لغة كفاءة الفرد هي القدرة على إنتاج اللغة وأدائها هو الاستعمال الفاعل لتلك اللغة في حالات مختلفة.

لكن في نفس الوقت فإن مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائماً، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة تؤثر في الأداء، كما قد تتوفر لدى المنظمة كفاءات جيدة ولكن أداؤها ضعيف لسوء توزيع المهام، أو لغياب عنصر التحفيز، أو لعدم تكامل الكفاءات مع بعضها.

(1) (Stephen Gates, Pascal Langevin, Usage des Indicateurs de Capital Humain et Pilotage de la Performance, Journée « Capital

Immatériel : Etat des lieux et Perspectives » 18 juin 2010, Montpellier : France, p 03.

وتتمية الكفاءة لدى العنصر البشري تساعد في تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن نوجزها

في النقاط التالية:

- تعزيز مستوى أداء المنظمات وخاصة ذات المركز الاستراتيجي القوي؛
 - إن استثمار قدرات ومعارف رأس المال البشري تساهم في قياس ربحية المنظمة، وذلك من خلال تحقيق العوائد المالية للمنظمة وكذلك زيادة الاستثمار تخلق مجال واسع من استخدام تكنولوجيا المعلومات وبالتالي ميلاد مهارات معرفية مواكبة لعصر العولمة والحدثة؛
 - يساهم الاستثمار المركز على الكفاءات والمهارات في تشجيع الابتكار والإبداع، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وزيادة العائدات؛
 - إن الاستثمار في الخبرات والمهارات المعرفية مثل استخدام الانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة يؤدي إلى تعزيز الموقف التنافسي للمنظمات؛
 - رفع معنويات العاملين، فاكتساب القدر المناسب من المهارات والمعارف يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه مما يساعد على تحقيق الاستقرار النفسي؛
 - تخفيض أخطاء العمل والشكاوي، فبفضل التدريب الجيد يتمكن الأفراد العاملين من التحكم في أخطاء العمل وتحسين أداءهم؛
- وقد أثبتت تجربة العديد من أكبر المنظمات الأمريكية أن التجديد في المعدات لا يكفي لرفع الطاقة الإنتاجية، ما لم يصحبه استثمار في الكفاءات البشرية بتكوينها وتدريبها على استخدام تلك التجهيزات بهدف الحصول على يد عاملة ذات مهارة عالية وكفاءة متميزة وخبرة إنتاجية مرتفعة (1).

(1) عبد الكريم شوكمال، براهيمى سمير وزموري كمال، (2010): دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 08 و09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 13.

ثانياً: المعرفة ورفع الأداء: للمعرفة علاقة وطيدة بالأداء، فأداء أي فرد بالمنظمة هو نتيجة دافعيته وقدرته على العمل، وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته.

إذا فمن البديهي القول أن هناك علاقة مباشرة بينهما، فالعنصر البشري الذي يمتلك معارف مميزة من المفروض أن ينتج أكثر من غيره وقد يصل في الأخير إلى درجة الإبداع. ويمكن للمنظمة زيادة معارف الأفراد من خلال العديد من الوظائف كالتكوين، التعليم، الحوافز... إن الأداء التنظيمي هو ناتج تفاعل الأداء الوظيفي والموارد المتاحة والقيود التي تعاني منها المنظمات، وتعتبر المعرفة التي يملكها الفرد ذات أهمية بالغة في زيادة الأداء الوظيفي مما يرفع من الأداء التنظيمي والمؤسسي.

ويبقى على المنظمة تبادل المعارف بين الأفراد من خلال أنشطة مشتركة كالتواجد سوية داخل المؤسسة، العيش داخل بيئة المنظمة، العمل المشترك ضمن أعمال وفرق العمل مما يؤدي إلى اكتساب الداخلون الجدد (الأفراد الجدد) طرق تفكير ومشاعر الأفراد في المنظمة (1).

كما يجب عليها تنمية رغبة الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية، فمشاركة المعرفة تعمل على تنمية المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد في أداء أعمالها، وتعمل على إكساب الأفراد الجدد معارف جديدة. كما تسمح بتنمية التعلم لديهم ما يساعدهم على اكتساب معارف جديدة من خلال والاجتماعات، الحوارات، الاقتراحات، وإعطاء حلول مفيدة للمشكلات.

ثالثاً: المهارة ورفع الأداء: تلعب المهارة دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية حيث تنعكس على حجم الإنتاج وجودته، كما تقلل من حوادث العمل التي قد تحدث مستقبلاً.

(1) فريد كورتل، (2007): الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 12)، ص 275.

من جانب آخر فإن اكتساب الفرد للقدر المناسب من المهارات يزيد من ثقته بنفسه، ويزيد من إحساسه بالاستقرار الاجتماعي والنفسي، كما يساعد على خلق علاقات جيدة بين الأفراد العاملين والإدارة ورفع روحهم المعنوية مما يجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أفضل ويزيد من إحساسهم بالرضا والولاء للمنظمة.

وحتى تتدعم هذه المهارات تستخدم المنظمة التدريب والتنمية التي تؤمن لهم امكانية تطوير قدراتهم وتسويقها، ذلك أن المنظمات التي لا تستثمر في المهارات سوف تكون غير قادرة على جذب واستقطاب الأفراد ذوي القدرات الجيدة والاحتفاظ بهم. ويعمل التدريب على تنمية المهارات، من خلال:

- تنمية مهارات العنصر البشري والقضاء على جوانب القصور لديه.
 - التكيف مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال إكساب العاملين مهارات جديدة.
 - تحقيق كفاءة أعلى في الإنتاج وتحقيق الأهداف المرسومة.
- وتوجد إمكانيات أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمنظمة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المنظمة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

(1) علي العيد الله، احمد مصنوعة، (2007): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 09.

سنحاول من خلال السطور الموالية إعطاء تعريف للميزة التنافسية ثم إبراز دور رأس المال البشري في خلق منتجات جديدة في البنوك.

أولاً: الميزة التنافسية: إن مفهوم الميزة التنافسية يرجع إلى Chamerlin في 1939 ثم إلى Selznick في 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف Hofer و Chandel الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد. ثم وضع كل من Porter و Day في 1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا أنها هدف الإستراتيجية أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية (1).

كما يرى Porter (*) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (2).

(1) حنان بن عوالي، (2010): متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلوي، الثلف، ص 13.

(*) مايكل يوجين بورتير Michael Eugene Porte : ولد في مايو 23، 1947 بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. ألف مايكل بورتير 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الإستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول، والمنافسة. فاز ستة مرات بجائزة ماكنتزي لأفضل مقال في السنة في مجلة هارفرد للإعمال.

(2) سكاك مراد، (2007): تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، ص 166.

وهناك أيضا من يعرف الميزة التنافسية على أنها عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (1).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية قدرة البنك على صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعله في مركز أفضل بالنسبة للبنوك الأخرى، ويتحقق ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المادية، الطبيعية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والمعارف والكفاءات (رأس المال البشري) التي يتمتع بها البنك والتي تمكنه من تطبيق استراتيجياته التنافسية.

ثانيا: التميز في العنصر البشري: لقد تبين مع الوقت أهمية العنصر البشري ودوره في نجاح البنوك والمنظمات بمختلف أنواعها، حيث يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية المختلفة والموارد الوحيد الذي يتحكم في باقي الموارد الأخرى (2).

فكي تتمكن البنوك المعاصرة من تحقيق التميز لن تكفيها الموارد المادية والمالية. . . فقط، بل يجب أن تعتمد على رأس مال بشري مميز وقادر على تعظيم الاستفادة من باقي الموارد الأخرى. ومما لا شك فيه أن الانتقال من عصر الآلة إلى عصر المعرفة يجعل من العنصر البشري أصلا تنظيميا مهما فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها ظروف البيئة للقران الجديد (3).

(1) البشير عبد الكريم، (2007): دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية _تحليل نظري وميداني_، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، ص 88.

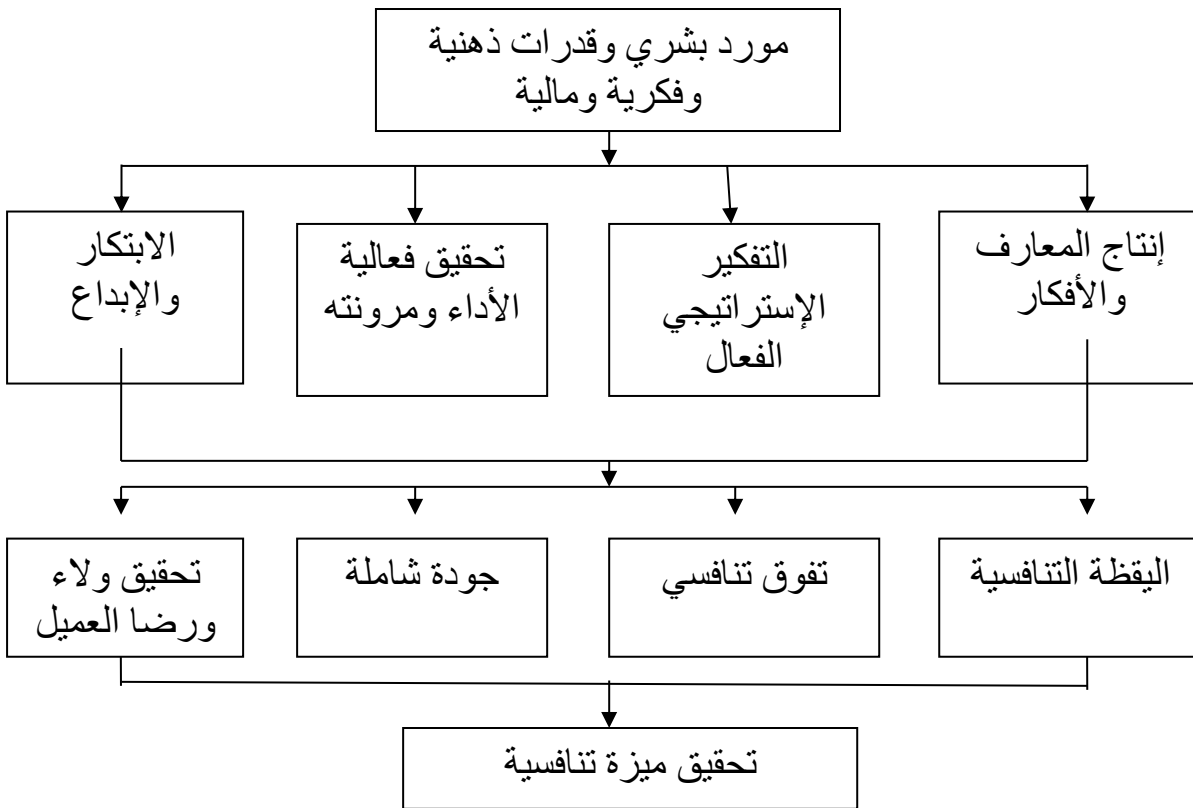
(2) عبد الفتاح بوخمخ، (2007): رأس المال المعرفي _المفهوم وآليات القياس_، الملتقى الوطني حول دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، ص 102.

(3) جمال الدين محمد المرسي، المصدر سبق ذكره، ص 23.

لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده لا يعد كافياً لضمان الوصول للأهداف المتوخاة للبنك أو تحقيقه للقدرة التنافسية، بل يجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. إذا يمكن القول أن ما يتمتع رأس المال البشري من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، وتضع تلك الابتكارات والاختراعات حيز التنفيذ. والشكل الموالي سيوضح لنا مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية:

شكل رقم (2-2):

مدى مساهمة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نوري منير، قلش عبد الله، (2006): تنمية الكفاءات البشرية، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات المنعقد يومي 14 و15 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

حسب الشكل يساهم رأس المال البشري في خلق الميزة التنافسية عن طريق إنتاج المعارف والأفكار، التفكير الاستراتيجي، زيادة وتحسين فعالية الأداء، خلق الإبداع والابتكار، إن هذا يساعد المنظمات على التفوق والتميز في السوق وتحقيق الجودة وبالتالي الوصول إلى رضا وولاء العميل.

ثالثاً: رأس المال البشري وخلق منتجات جديدة: تعمل اغلب المنظمات حالياً على التميز في الأسواق من خلال طرح منتجات جديدة خلال فترات زمنية متقاربة، حيث أصبح من المعتاد أن تقوم المنظمات بطرح منتج جديد كلياً يلغي المنتج القديم، حتى لا تترك مجالاً للمنافسين لتقليدها.

إن رغبة المنظمة في تقديم منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع والتجديد والابتكار، وعليه فإن امتلاك المنظمات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة⁽¹⁾.

هذا يعني زيادة أهمية المعرفة على حساب العناصر الإنتاجية الأخرى حيث أصبحت المكون الأساسي في عمليات الإنتاج، البيع، الشراء...، ومن هنا فإن إدارة المعرفة دور كبير في منظمات الأعمال خلال الفترة المقبلة، إذ هي الوحيدة القادرة على استثمار المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري واستخدامها في إنتاج منتجات جديدة.

(1) الوافي الطيب، (2007): تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا

التنافسية للبلدان العربية المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 06.

إذ فمن المؤكد أن تطوير المنتجات وتجديدها لا بد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية العنصر البشري الموجود بالمنظمة من خلال تكوينه وتأهيله لاستخدام التقنيات والتجهيزات الحديثة، إن هذا يؤدي إلى تغيير الطلب على العمل وظهور نوعية جديدة من الأفراد يتميزون بالخبرة والمعرفة وتستخدم مهاراتها وكفاءاتها. وتمتلك خبراء ومتخصصين تحكمهم السيطرة على أعمالهم، وتحاسب فقط على انجاز الأعمال دون التحكم فيهم وتعمل في شكل فرق لخلق جو الحرية المناسبة للإبداع.

رابعاً: رأس المال البشري واستيعاب التكنولوجيات الحديثة: إن الأهمية البالغة التي تستحوذ عليها تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الحالي هي من صنيع الدول المتقدمة لكن تداخل مصالح الدول وتسابق الزمن نحو العولمة الاقتصادية جعلت من اقتصاد المعرفة حتمية يجب التفوق فيها لمسايرة عصرنا الراهن⁽¹⁾.

وكي تتعامل المنظمات مع هذه الحتمية لا بد من امتلاك العنصر البشري القادر على التعامل والاستفادة من هذه التكنولوجيات الحديثة. ويمكن القول أن درجة الاستفادة من التكنولوجيا تكون في الدول المصنعة للتكنولوجيا بدرجة أكبر لامتلاكها العنصر البشري القادر على ذلك. من جانب آخر يجب أن تتوفر لكل فرد المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الاستفادة الكاملة من مجتمع المعلومات. لذلك لا بد من بناء القدرات ونشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تعليم وتدريب المدرسين.
- توفير ظروف أفضل للتعليم مدى الحياة كي يشمل من هم خارج التعليم الرسمي.

(1) الماحي ثريا، دور تاهيل التعليم لاقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في الدول العربية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا

التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة

بن بوعلوي، ص 05.

- تحسين المهارات المهنية.
 - تطوير السياسات المحلية لضمان إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالكامل في التعليم والتدريب على جميع المستويات.
 - إثراء الجامعات والمعاهد بأجهزة الحاسوب من أجل رفع مستوى التعليم والبحث العلمي.
 - تطوير واعتماد وإدماج أساليب التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي.
- وفي نهاية المطاف يمكن القول أن الفترة الحالية تفرض علينا إعطاء أهمية بالغة للعنصر البشري، فينبغي على المنظمات أن تعيد النظر في إستراتيجيتها ونوعية الأفراد العاملين بها حتى تكون قادرة على تحقيق التميز والتقدم.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال البشري وتطبيق الجودة

تلعب الجودة دورا هاما في وقتنا الحالي، إذ تخطت حدود إدارة الإنتاج والتسويق والعمليات. وأصبحت أساسا لفلسفة إدارية جديدة في إطار المنافسة العالمية. ومن التوجهات الحديثة في هذا الصدد، جودة رأس المال البشري، إذ تتسابق اغلب المنظمات والبنوك المعاصرة نحو تحقيق جودة رأس المال البشري.

أولا: تعريف الجودة: توجد العديد من التعاريف الخاصة بالجودة التي أتى بها العلماء و لمختصون في المجال، وسنتطرق فيما يلي إلى بعض منها:

فحسب Juran : الجودة هي قابلية المنتج للملائمة والاستخدام وقد وضع هذا الكاتب مقولة

مشهورة هي " الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها (1).

(1) فريد عبد الفتاح، (1996): إدارة الجودة الشاملة، مصر، ص 10.

أما Crosby فيعرفها على أنها: المطابقة للمواصفات وذلك بتسديد الرقابة على المخرجات عن طريقة الحد من العيوب في الأداء. وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، واهتم بوضع المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة⁽¹⁾.

بينما يعرفها كل من William و Harriet : على أنها تتعدى المنتج نفسه لتشمل جودة الخدمات والمعلومات وجودة الاتصال، وجودة الأفراد، والإجراءات، والإشراف، والإدارة، وجودة المنظمة ككل⁽²⁾.

على ضوء ما تم سرده من تعاريف، بإمكاننا أن نصل إلى مجموعة من الخصائص التي توضح المفهوم العام للجودة وهي:

- هي رحلة من التحسين والتطوير من طرف المنظمة الاقتصادية ومختلف أقسامها.
- هي نشاط مخطط له ولأثر بالصدفة.
- تشمل جودة المنتج، جودة الخدمات، جودة الاتصال، جودة الأفراد، جودة الإدارة... إلخ.
- تقع مسؤولية تطبيق وتحسين الجودة على جميع الأفراد العاملين و الموظفين ابتداء من الإدارة العليا إلى العاملين.
- تشمل طرق تحقيق الجودة، تخطيط الجودة، ضبط الجودة، ضمان الجودة، تحسين الجودة.

ومما لا شك فيه أن حرص أي منظمة على الحصول على الجودة يساعد على تطوير العمل،

وخلق روح الانتماء، وغرس روح المنافسة الشريفة التي تهدف إلى المصلحة العامة.

(1) سونيا محمد البكري، (1999): إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 132.

(2) صلاح محمد عبد الباقي، (1999): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 143.

ثانياً: رأس المال البشري وتطبيق الجودة: إن تطبيق الجودة في البنوك سوف ينتج عنه تحسين وتفعيل وتطوير مستوى الخدمة فيها. ذلك أن البنوك المعاصرة أصبح هاجسها الأساسي هو إرضاء العميل وإعطائه موقع الصدارة في كل حسابات البنوك بدءاً من الخطط الإستراتيجية وصولاً إلى الخطط التشغيلية.

ولابد من القول أن التطوير والتحسين في الأداء سيتم جنباً إلى جنب وفقاً لنظام الإيزو 9000، من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحسين قدرة وكفاءة رأس المال البشري، وذلك من خلال إبراز ثقافة جديدة تعنى أولاً باهتمامات زبائن البنك من خلال تقديم خدمات سريعة ومنتورة خالية من الأخطاء لدى البنك (1).

إن تطبيق الجودة سوف يغير من أسلوب أو طريقة أداء الأعمال، مما سيكون له تأثيره حتماً على الأفراد العاملين بشكل مباشر عند تبني هذه الفلسفة، وعليه فكي يستطيع البنك تحقيق الجودة فمن الضروري التصدي لقضية العنصر البشري، أي يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على عنصر بشري ذو جودة عالية قادر على الرفع من أداء البنوك وتحسين خدماتها.

حيث أن مواصفات وقدرات رأس المال البشري تؤثر على جودة البنك، فالروح المعنوية وحماس الأفراد العاملين لرفع مستوى الجودة يلعب دوراً هاماً، إذ على البنك تشجيعهم وإقناعهم بأهمية الجودة، وإعطائهم حوافز تدعم ذلك.

أيضاً فمعرفة الأفراد في مجال الجودة تساهم بشكل كبير في هذا المجال، أي مدى فهمهم لمشاكل الجودة، وطرق حلها والوسائل الحديثة المستحدثة للتحكم في الجودة والرقابة عليها ومدى

(1) يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي، (2006): إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي-، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن،

مواكبتهم للتطور السريع في هذا الميدان ⁽¹⁾. وفي الأخير لاشك أن المهارة التي يملكها العاملون تساعد في رفع الجودة، إذ يجب أن يتوفر هؤلاء الأفراد على مهارات عالية في الأداء، وتساعد البرامج التكوينية المختلفة التي تقدمها البنوك في الرفع من مستوى المهارة الفردية والجماعية.

خاتمة الفصل:

في ظل عالم متغير به الكثير من التطورات المتلاحقة، كثرة المعلومات والاتصالات والانجازات العملية والتقنية، وتبني معظم الدول لظهور العولمة وتحرير تجارتها وأسواقها وفتح الحدود على مصراعيها للمنافسة بشتى أنواعها.

فإنه وبالموازاة مع ذلك، ظهر العديد من الكتاب والمفكرين والممارسين في بداية الستينات من القرن الماضي أمثال شولتز وبيكر وأديون ...، الذين أثمرت أبحاثهم عن ظهور دراسات ونظريات مختلفة اعتبروا فيها أن الإنسان بمثابة رأس مال يمكن الاستثمار فيه وتحقيق عائد منه. هذا بالإضافة إلى الدراسات التي أجرتها العديد من المنظمات الكبيرة، والتي أثبتت أن السبب الجوهرى في الاختلافات بين إيرادات المنظمات هو الرأس مال الفكري الذي يرتبط بما يسمى "رأس المال الفكري" والذي يعتبر الرأس مال البشري من أهم مكوناته. فبدأت في تحديد واختيار طرق تنميته وتعظيمه.

ويمكن لرأس المال البشري أن يساهم في زيادة مردودية المنظمات بمختلف أنواعها وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال التركيز على الاستخدام الأمثل لمهاراته ومعارفه، وليس من خلال التركيز فقط على تحويل وتغيير الموارد المادية التي تحقق الثروة فقط. وعليه فإن أغلبية المنظمات، صارت تعمل جاهدة من اجل خلق رأس مال بشري كفاء قادر على المنافسة.

(1) صلاح محمد عبد الباقي، المصدر سبق ذكره، ص 261.

الفصل الثالث

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري في البنوك

المبحث الثالث: تأثير رأس المال البشري على البنوك

المبحث الرابع: قياس رأس المال البشري في البنوك

الفصل الثالث: رأس المال البشري كمحرك أساسي للمنظومة البنكية

لعبت التطورات التي عرفتتها البيئة العالمية دورا كبيرا في ازدياد حجم الضغوط المفروضة على البنوك لإحداث التغييرات التي ستساعدها على التكيف والبقاء. وهو ما جعلها تدرك أهمية رأس المال البشري وضرورة الارتكاز عليه لتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا في التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه البنوك، من خلال قيامها بدور هام في استخدام القضايا المتعلقة بالعنصر البشري وتحقيق التوافق والتكيف مع البيئة المحيطة.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

سنحاول من خلال السطور الموالية التعرف على إدارة الموارد البشرية وكيفية ظهورها، بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز التعاريف الخاصة بها.

أولا: تطورات إدارة الموارد البشرية: وسوف نوجزها فيما يلي:

1. ما قبل الثورة الصناعية: لقد مرت تلك المرحلة بأنواع متعددة من العلاقات الإنسانية ففي مرحلة العبودية مثلا تمت مساواة العبيد بالحيوانات أثناء قيامهم بالأعمال الزراعية، أما بالنسبة للأجور فلم يكن هناك حاجة إلى إدارة مختصة تقوم بهذه العملية حيث كان الإنسان يعتبر كشيء مادي إذ كان يتم شراء العبيد ويتم تعويض من يموت منهم بآخرين جدد.

أما مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية فقد اتسمت بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية والتي استطاع من خلالها أن يحقق متطلبات عيشه لمواصلة البقاء⁽¹⁾ وذلك في شكل طوائف، والمقصود بالطائفة مجموعة الصناع الذين يعملون في

(1) كساب الخرشة، خفير كاظم محفوظ، (2007): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص 21.

مهنة واحدة، حيث في الطائفة الواحدة يوجد أستاذ ومتدرب وأجير، وقد تميزت بظهور ما يسمى بالأجير والذي يعمل ساعات عمل محددة مقابل أجر محدد.

وفي هذه المرحلة ظهر ما يعرف بالتلمذة الصناعية وهي تعلم وتأهيل الحرفي الجدد ليحصل على شهادات يعترف بها مدربه.

2. الثورة الصناعية: لقد ظهرت في العالم الغربي في ق 19، وفي العالم العربي في ق 19 و20، وقد تميزت بالاستخدام الواسع للآلات وإحلالها محل العمال، وإنشاء المصانع الكبيرة ذات العدد الكبير من العمال، بالإضافة إلى احتياجاتها إلى عمال متخصصين في بعض الأحيان.

هذا ومن جانب آخر أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل حيث أصبح العمال يعملون لساعات طويلة ويعاملون كآلة، بالإضافة إلى سوء المعاملة من قبل فئة المشرفين والملاحظين التي ظهرت في تلك الفترة وظهور العديد من لمشاكل كروتينية العمل وملل العمال.

ونتيجة لذلك ظهر عام 1890 في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، اليوم أ، مفهوم يدعى بتحقيق الرفاهية الصناعية وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل المادي الصحي داخل المصانع وتصميم الأبنية التي يتوفر فيها ذلك (1).

3. إدارة الاستخدام في المنظمات الصناعية: لقد ظهرت لأول مرة بشركة فورد لصناعة السيارات في اليوم أ عام 1914، حيث أن كبر حجم المنظمة أدى إلى وجود حاجة ملحة لإدارة ترعى شؤون الأفراد من توظيف وتأهيل، و أجور، هذا بالإضافة إلى أن ارتفاع معدل دوران العمل مقارنة بالأجور المنخفضة قد سبب العديد من حالات ترك العمل وهو ما تطلب عمليات توظيف مستمرة طيلة السنة.

(1) عمر وصفي عقيلي، المصدر سبق ذكره، ص 43.

ومن جانب آخر نظرا لظهور النقابات العمالية، فيجب أن يكون هناك إدارة استخدام لتقوم بالتفاوض معها والاتفاق حول مسائل عديدة كالتوظيف، ومنع الإضرابات...

4. ظهور حركة الإدارة العلمية: لقد ظهرت هذه الحركة منذ عام 1980 إلى بداية ح ع ا بقيادة فريدريك تايلور الذي يلقب بأب الإدارة. وركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين ويعتقد أن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل أساليب في الإدارة والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين (1).

وفي هذه المرحلة تم وضع المبادئ الأولى لإدارة الأفراد والمتمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العلمية لأداء. وقد وجهت العديد من الانتقادات للحركة التaylorية ومن ابرز الانتقادات التي وجهت إلى تايلور أنه عامل الإنسان كآلة ولم يهتم بالجانب الإنساني للفرد مما أدى إلى ظهور العديد من الإضرابات والصراعات في العمل.

5. الحرب العالمية الأولى (1914-1918): لقد تسببت الحرب في نقص العمال في المصانع، واستخدام النساء في العمل بدل الرجال نتيجة توجه أغلبية الشباب بمشاركة في الحرب، كل هذا أدى إلى تزايد الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير البيئة الصحية المناسبة بالإضافة إلى وضع أجور تشجع على زيادة إنتاجية الفرد في العمل. حيث ظهر بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن

(1) يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، المصدر سبق ذكره، ص 58.

الصناعي والرعاية الصحية ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث (1).

وقد شهدت هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للأفراد، كما تم إنشاء العديد من المراكز الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، وهو ما يمثل بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية والتي اقتصر تركيزها على الجوانب السابق ذكرها فقط.

وفي عام 1915، تم إعداد أول برنامج لتكوين مديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وهو ما قامت به العديد من المنظمات فيما بعد، مما أدى إلى انتشار الإدارة التي تهتم بشؤون الأفراد في المنظمات في العديد من الدول.

6. ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932): لقد مرت هذه المرحلة بعدة تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث قام إلتون مايو بإجراء تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ألفت الضوء على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المادية وتأثيرها على الإنتاجية، حيث أعطت أهمية كبيرة لرضا العامل وضرورة توفير الظروف المناسبة لأداء عمله، كما انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي جاء بها تايلور والتي تنص على أن العامل هو إنسان اقتصادي حافزه الأساسي في عمله هو المال أي أهدافه مادية بحتة، في حين مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أنه يجب مراعاة الجانب الإنساني للعامل وعدم معاملته كآلة.

7. الحرب العالمية الثانية (1939-1945): لقد تميزت هذه الفترة بظروف مشابهة لـ ح ع ا، حيث زادت الحاجة إلى الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية وذلك لزيادة

(1) صلاح محمد عبد الباقي، المصدر سبق ذكره، ص 28.

الإنتاجية وتلبية احتياجات الحرب المتزايدة، وهو ما دفع بالمنظمات الأمريكية والأوروبية إلى دعم هذه الإدارات.

ففي بريطانيا مثلاً وفي عام 1943 بلغ أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في مصانعها 5500 مختص وكانوا يسمون آنذاك "بضابط (موظف) الأفراد" وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الاستخدام (1).

8. ظهور إدارة الأفراد (1950-1980): في هذه الفترة ظهر تخصص جديد هو تخصص الأفراد يدرس على مستوى الجامعات وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية. هذا ومن جانب آخر فقد قامت العديد من الدول بإصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين. ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين (2).

9. ظهور حركة العلوم السلوكية (1960-1970): وقد عملت على تطوير ممارسات الأفراد لتتماشى مع التطور في العلوم السلوكية، حيث تمت العديد من الدراسات في هذا الميدان وتوصلت إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل.

وقد ظهرت العديد من النظريات في كل من أمريكا، اليابان، أوروبا، حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني وممارسات الإدارة مع النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية، وقد اتسع المجال الذي تنشط فيه إدارة الأفراد حيث أصبحت تهتم بالأفراد في جميع المستويات التنظيمية.

(1) عمر وصفي عقيلي، المصدر سبق ذكره، ص 46.

(2) أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، المصدر سبق ذكره، ص 07-08.

أما بالنسبة لمهامها فهي تقوم بتخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية، التعويضات، الأجور، وتستند في ذلك إلى مبادئ وأصول علمية.

10. ظهور إدارة الموارد البشرية بعد 1970: في هذه المرحلة تم تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى

إدارة الموارد البشرية حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

وذلك كي يتماشى مع التطورات العالمية الحاصلة والتي انعكست على وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت وظائفها ذات أهمية كبيرة في المنظمة، وأصبح مدير المورد البشري من أعضاء الإدارة العليا ويتخذون القرارات الإستراتيجية. وتحول المورد البشري إلى مورد أساسي في المنظمة وأحد أهم موجوداتها وأصولها ومصدرا أساسيا لزيادة المردودية.

ثانيا: تعريف إدارة الموارد البشرية: ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء ذلك من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة⁽²⁾، إذا فهي مسؤولة عن وضع السياسات والبرامج التي تحسن من أداء الأفراد، وتزيد من درجة ولاءهم وذلك عن طريق توفير الظروف المناسبة للعمل، وحل المشاكل والصراعات التي قد تنجم عن كثرة الاحتكاك في العمل في مختلف وحدات البنك.

إذا فهذه الإدارة مهمة جدا، حيث تساعد البنك على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن

تلخيصها في :⁽³⁾

(1) علي غربي، المصدر سبق ذكره، ص 15.

(2) الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، (2008): إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني: الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 02.

(3) جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية: الإبراهيمية،

مصر، ص 17.

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها.
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنيا.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف البنك.

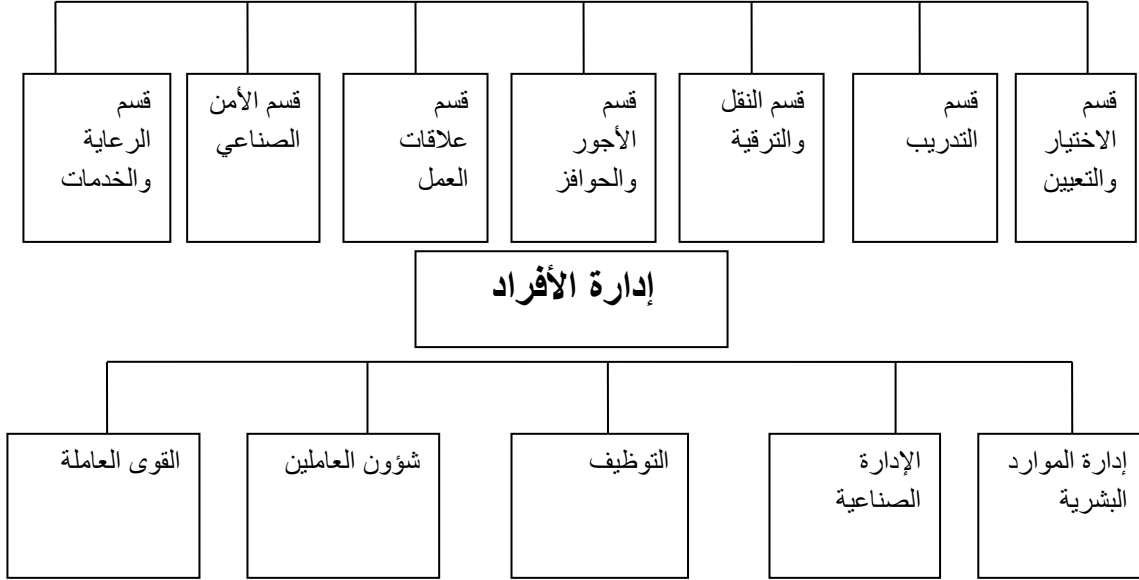
أما بالنسبة للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيختلف حسب حجم المنظمة أو البنك، ففي المنظمة صغيرة الحجم يتولى هذه المهمة صاحب المنظمة مع مشاركة رؤساء الإدارات أو الأقسام، أما إذا كانت كبيرة الحجم فيكون رئيس قسم الأفراد أو مدير الموارد البشرية هو المسؤول. ونشير إلى أنه عند إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يجب الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل كطبيعة نشاط البنك وحجمه، وعدد الأفراد الموجودين به، المنطقة التي يعمل بها، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية السائدة.

والشكل الموالي عبارة عن نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات

الكبيرة:

شكل رقم (3-1):

نموذج لهيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة



المصدر: أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم

العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة: المعادي، مصر، ص 15.

الشكل يحدد موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات كبيرة الحجم، فكلما زاد حجم المنظمة

أو البنك اختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، ويلعب وعي المسؤولين دورا هاما

زيادة أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية التنظيمية.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية ينطوي على العديد من الوظائف

التمثل في مجموعها المجال الذي تعمل فيه هذه الإدارة، وهذا الوظائف تتمثل في:

أولاً: الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية: ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في

البنك على العديد من الوظائف والتي سنتطرق إليها فيما يلي من خلال عرض موجز وسريع:

1. تحليل الوظائف: وتتمثل في تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات التي تتطلبها الوظائف هذا

من جهة. ومن جهة أخرى تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

2. تخطيط الموارد البشرية: وتقوم بتقدير احتياجات البنك من الموارد واختيار أفضل الطرق

والأساليب لتوفيرها في الوقت المناسب.

3. الاستقطاب: هو محاولة جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل المناصب الشاغرة بالبنك.

4. اختيار وتعيين الموارد البشرية: ويتمثل الغرض من الاختيار في إيجاد الكفاءات النادرة، إذا

فمهمة التقييم تتطلب هنا بعض الدقة خصوصاً في الجوانب النفسية والاقتصادية والثقافية الخاصة

بالاختيار.

أي وضع شروط صحيحة للاختيار، واستخدام معايير دقيقة لتقييم الأفراد المتقدمين للعمل.

5. التكوين: يتمثل في تنمية المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد من أجل تحسين أداءهم

وتحقيق أهداف البنك. فالتكوين يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد والبنك السابقة وذات

الأثر العكسي، فمثلاً بالنسبة للتقنيات البنكية فمعارف الأفراد يجب أن تكون مدعومة وثرية عن

طريق تكوين يخص المنتجات البنكية الجديدة (1).

6. التحفيز: ويتمثل في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد السلوك

أو التصرف المطلوب.

(1) Jean Montier, Guy Caudamine, op.cit, p598.

والتحفيز قد يكون ايجابي أو سلبي وكل له تأثيره، والجزاء أو العقوبة قد تكون غير محفزة بالنسبة للمعني، ولكن يجب ربط هذه بالرهبة ذلك أنها تتعلق بالمسؤوليات والمثاليات. وتعيد أيضا الفرد إلى المجموعة هذا الأخير الذي قد يقوم بتصرفات غير مجازة إذا كانوا خارج المجموعة. وفي هذا الصدد يجب على مسير الموارد البشرية أن يأخذ في حسبانها المجموعات غير الرسمية.

7. النقل والترقية: وتتمثل في نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي وهو ما يعرف بالنقل أو إلى مستوى أعلى من الهيكل التنظيمي وهو ما يعرف بالترقية.

8. التعويضات: ويتم من خلالها وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في البنك وذلك وفق أسس وقواعد سليمة.

9. علاقات الموارد البشرية: والمقصود بالعلاقات الإنسانية هي العلاقات الاجتماعية، والاتصالات بين الأفراد والذين يتفاعلون بشكل يؤدي إلى ردود أفعال على مستوى الفرد والجماعة⁽¹⁾، ويمكن التحكم في هذه العلاقات بالتركيز على بعدين أساسيين هما:

من جهة دمج الموارد البشرية عن طريق برامج تصمم خصيصا من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والإنسانية المناسبة بالإضافة إلى حل المشاكل التي قد تحصل بين مختلف الأطراف. ومن جهة أخرى تقوم الإدارة بالتفاوض مع النقابات نيابة عن البنك وذلك فيما يخص كل ما يتعلق بالأفراد والتوظيف...

10. صحة وسلامة الموارد البشرية: وتهدف إلى حماية الأفراد داخل البنك وتوفير الظروف البيئية والصحية المناسبة للعمل.

11. تقييم الأداء: وهي تحليل ودراسة أداء الفرد من حيث السلوك والتصرف المطلوب.

(1)G.Maury, C.Mull, T2, op.cit, p4.

وتصنف الوظائف السابقة الذكر ضمن الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية، لكن من جانب آخر فإن هذه الإدارة تتعدى ذلك إلى الأعمال الإدارية والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، شأنها شأن باقي الإدارات في البنك، إذ يجب أن تضع الخطط والسياسات والبرامج من أجل تحقيق أهدافها وفي نفس الوقت يجب أن تدعم ذلك بوظيفة الرقابة لمتابعة طريقة سير العمل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ثانياً: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية: كانت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً تقليدياً مقتصرًا على التوظيف، منح الأجور، العقاب،... ومع زيادة أهمية العنصر البشري أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وتمارس مهاماً متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-1):

طبيعة وظيفية إدارة الموارد البشرية

دور تنفيذي	دور استراتيجي
استقطاب واختيار القوى العاملة	تخطيط استراتيجي
تنفيذ برامج التهيئة للعاملين	معالجة المسائل القانونية
الإشراف على تنفيذ برامج السلامة ومتابعة الحوادث	دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة
مسك سجلات العاملين-ملفات- قيود	التنمية الاقتصادية للمجتمع
إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل	خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين
استخدام نظام المعلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة قسم (المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية للموظف	توفر المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتعلقة بشؤون العاملين
العلاقات العمالية وحل المشاكل والتظلمات	اقتراح سياسات الأجور والحوافز

الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي	اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها
	تصميم الامتحانات بأنواعها
	تصميم البرامج بأنواعها
	تصميم البرامج التدريبية
	تصنيف الوظائف

المصدر: مصطفى يوسف الكافي، (2014): إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري، تموي، تكنولوجي، عولمي -

، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 41-42.

من الجدول نتبين أنه زادت أهمية إدارة الموارد البشرية حيث لم تعد تقوم فقط بأدوار تنفيذية بل تعدتها إلى الجانب الاستراتيجي، حيث أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي، عمليات التنمية، تقديم النصائح للعمال، التدريب .. بعد ان كان دورها محصور في تحديد الأجور والغياب.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وزيادة الفعالية المصرفية:

مما لا شك فيه أن الفعالية هي موضوع في غاية الأهمية بالنسبة للبنوك نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة التي تشهدها الساحة المصرفية في الوقت الحالي، فالفعالية تتميز بالتعدد نتيجة تعدد البنوك ذاتها وهو ما أدى إلى وجود الكثير من الاختلافات في تحديد مفهومها ومؤشرات قياسها. **أولاً: تعريف الفعالية:** لا يوجد اتفاق حول ماهية الفعالية التنظيمية وكيفية قياسها، وهذه بعض التعاريف التي ستقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف والاتفاق:

التعاريف التقليدية للفعالية: نذكر منها: (1)

(1) العديد من المرجع منها:

* زايدي عبد السلام، مالكية حميدة، (2009): الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها -دراسة تحليلية بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة-، الملتقى العلمي الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.

* فوزية بوقطاف، (2009): مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.

* سنوسي علي، (2013): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية-دراسة تطبيقية في المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (العدد 07)، ص 293.

- يعرفها BARNARD: على أنها تحقيق الهدف المحدد
- يعرفها ETZIONI: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية
- يعرفها PRICE: على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة
- يعرفها DONNELLY: على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة
- يعرفها HANNAN & Freeman: على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة.
- ويعرفها Gervais على أنها مقارنة النتائج بالأهداف المحددة أو بعبارة أخرى مقارنة المدخلات (Inputs) مع المخرجات (Outputs).
- نخلص من هذه التعاريف أنها تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، ولكن لم يتم تحديد نوع هذه الأهداف ومداهما الزمني.
- التعاريف النظامية: نورد منها: (1)
- يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.

(1) زايدي عبد السلام، مالكية حميدة، المصدر سبق ذكره.

- يعرفها كل من Kast و Rosenzweig : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
- يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.
- يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.
- من هذه التعاريف نستنتج أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية : **مدخلات ← معالجة ← مخرجات** و يمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.
- التعاريف المعاصرة: وتتمثل في: (1)
- يعرفها Goodman & Pennings : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.

(1) العديد من المراجع منها:

* مؤيد سعيد سالم، (2005): نظرية المنظمة -الهيكل والتصميم-، ط 2، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، ص 41.

* طيبي الطيب، حجاب عيسى، (2009): الفعالية الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة

المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.

- يعرفها Miles على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات

الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح،

الملاك، زبائن، موردين، منافسون ... الخ.

- يعرفها Pennings على أنها : دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.

- يعرفها Alvar : على أنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف

التي تحققها.

- وهناك من يرى أنها تعتمد على وجود الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت

المناسب لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة.

من خلال التعاريف السابقة نخلص أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار

تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها

تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها.

مما سبق يتضح لنا صعوبة إعطاء تعريف جامع لكل أبعاد الفعالية، لكن يمكننا اتخاذ تعريف

إجرائي نستعين به في دراستنا ويتمثل في أن الفعالية تشير إلى مدى نجاح البنوك في تحقيق أهدافها

قصيرة وطويلة الأجل بصفة عامة، وقدرتها على تنمية مواردها البشرية بصفة خاصة.

ثانيا: الفعالية والكفاءة: توجد اختلافات وفروق كثيرة بين الفعالية والكفاءة، فالبنوك قد تكون فعالة

ولكن كفاءتها محدودة والعكس صحيح. فالفعالية ينظر إليها من زاوية النتائج فالتسيير الفعال يحقق

الأهداف المسطرة، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التمييز بين الكفاءة والفعالية، فنقول أن الفعالية

هي استغلال الموارد في تحقيق الأهداف المرجوة أي أنها تختص ببلوغ النتائج. في حين أن الكفاءة

هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

وتعني الفعالية قدرة الشيء على التأثير، بينما تعني الكفاءة في مجال العمل القدرة على العمل وحسن تصريفه.

كما تشير الكفاءة إلى نسبة الإنتاج/المدخلات، أي تعظيم الاستفادة من الموارد عن طريق زيادة الإنتاج دون الزيادة في التكاليف.

فإذا تمكن بنك معين من تحقيق مخرجات أكثر من مخرجات بنك آخر باستخدام نفس القدر من الموارد، يمكن القول أن البنك الأول أكثر كفاءة من البنك الثاني.

والفعالية تتعلق بالهدف بينما الكفاءة تتعلق بحسن استثمار الإمكانيات لتحقيق الهدف. ومنه فالكفاءة عنصر من عناصر الفعالية، أي أن الفعالية أشمل من الكفاءة فالإدارة الفعالة لا بد وأن تكون كفؤة ولكن الإدارة الكفؤة ليس من الضروري أن تكون فعالة.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية وزيادة فعالية البنوك: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في ضمان بقاء واستمرارية البنوك، وللفعالية وجهان هما الفعالية الداخلية والخارجية، أما الفعالية الخارجية، فتقاس من خلال قدرة البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية المخططة، وعلى الجانب الآخر تقاس الفعالية الداخلية من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل أداء العاملين، شكاوي العمل، معدلات الغياب، نسب ترك العمل... إلخ⁽¹⁾.

ويمكن القول أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد ازداد دوره أهمية في ظل التطورات البيئية خاصة إثر اتجاه معظم البنوك إلى تطبيق الجودة رغبة منها في التميز وتحقيق الريادة.

(1) عادل محمد زايد، (2003): إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 35.

- وكي يتحقق ذلك يبقى على الإدارة العليا العبء الأكبر في دعم إدارة الموارد البشرية واعتبارها المفتاح الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال تنمية مواردها البشرية.
- ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال:
- تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية.
 - استقطاب رأس المال البشري القادر والراغب في العمل.
 - استغلال الكفاءات والمهارات البشرية المتاحة.
 - خلق المناخ التنظيمي الملائم بالإضافة إلى توفير كل الإمكانيات الضرورية للعمل.
 - محاولة الوصول إلى تحقيق رضا وولاء الأفراد العاملين بالبنك.
 - زيادة فعالية الاتصال بين الإدارة والأفراد لزيادة القدرة على حل والسيطرة على المشكلات التي قد تحدث.
 - إدخال مفهوم التغيير كثقافة ومتطلب أساسي يعمل به البنك لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية.

المبحث الثاني: إدارة وتنمية رأس المال البشري في البنوك

بعد أن تطرقنا إدارة الموارد البشرية في المبحث السابق، سنحاول في هذا المبحث إبراز كيفية الاهتمام برأس المال البشري في القطاع المصرفي، وتطويره وتنميته لغرض إحداث نقلة نوعية لمواكبة ومجاراة التغيرات العالمية.

المطلب الأول: مدخل حول تنمية رأس المال البشري

سنحاول من خلال السطور الموالية التطرق إلى تعريف تنمية رأس المال البشري وأهميته داخل البنوك المعاصرة.

أولاً: تعريف تنمية رأس المال البشري

إن المقصود بتنمية رأس المال البشري هو إيجاد حيز من التكامل والمواءمة بين مدخلات وأنشطة ومخرجات الفرد في بيئة معينة. وتتمثل المدخلات في مواصفات الفرد الفعلية، في حين تعني الأنشطة عملية تنمية الفرد الفعلية، أما المخرجات فهي مواصفات الفرد المطلوبة والمحقة لأهداف الإدارة (1).

إن هذه العملية هي مكلفة طبعاً، ولكنها تحمل معها مستقبلاً تدفقاً كبيراً من المنتجات والخدمات، إذا فهو بمثابة استثمار لهذا فقد أطلق فيشر مصطلح رأس المال على مخزون المعارف (2). وهذا يتطلب من المسؤول عن إدارة الموارد البشرية بناء إستراتيجيات توضح الاتجاه العام، أو وضع رؤية توضح كيفية تنمية رأس المال البشري، إذ يجب أن تكون توجهاتهم إستراتيجية.

ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية إضافة قيمة إستراتيجية إلا من خلال توافر كوادرات إدارية تفهم جيداً وتستطيع تطبيق إستراتيجية البنك، لكن للأسف فإن معظم مديري الموارد البشرية لا يتقنون الجوانب الفنية التقليدية، وتكاد تنعدم لديهم القدرات الإستراتيجية خاصة ما يتعلق بفهم وترجمة إستراتيجية البنك إلى أهداف قابلة للتنفيذ بإدارة الموارد البشرية وتطبيقها بفاعلية. فلماذا يجب تطوير هؤلاء المديرين في هذا الجانب لما له من تأثير عظيم على أداء البنك الكلي. وترتكز إدارة الموارد البشرية على بعدين رئيسيين هما:

- الجانب الفني التقليدي كالتوظيف، المرتبات، الأجور والتعويضات. . . إلخ.
- الجانب الإستراتيجي ويتضمن الخدمات التي تدعم مباشرة تطبيق إستراتيجية البنك.

(1) علي غربي، (2002): المصدر سبق ذكره، ص 68.

(2) Michelle Riboud, (1975): Etude de L'accumulation du Capital Humain en France, *Revue économique* (Volume26, n°2), p

ومما لا ريب فيه أن هناك اهتماما واسعا وقويا لتوسيع دائرة مهام غدارة الموارد البشرية، من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين (الدور التقليدي)، إلى دور إستراتيجي أكثر عمقا. نظرا لما تفرضه معطيات الاقتصاد الحالي والذي يركز بشكل كبير على رأس المال المعرفي. . . إلخ، مما زاد من قيمة العنصر البشري داخل البنك، حيث أصبح يعتبر أصلا إستراتيجيا يزيد من قيمة البنك. وهناك الكثير مما يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام به في هذا المجال لإثبات دورها الجديد.

والإستراتيجية الجيدة هي التي تجعل الأفراد يشعرون بقيمتهم الحقيقية، وتجعلهم أكثر معرفة ودراية ببنكهم، وبوظائفهم ومهامهم. كما تتناسب مع إستراتيجية البنك. هذا بالإضافة إلى وضوح الكيفية التي يتم مكافأتهم بها على أداءهم وكيفية تطويرهم لذاتهم وترقيتهم لمناصب أعلى.

ثانيا: أهمية تنمية رأس المال البشري: إن تنمية رأس المال البشري هي عملية مستمرة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد أي أنها ليست عملية مؤقتة ودورية واستمرارها يضمن استمرار البنك ككل، وتتكامل كل عملية مع الأخرى لتساهم في تنمية المورد البشري لأن كفاءة هذا الأخير يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة⁽¹⁾. وتعمل تنمية رأس المال البشري على زيادة مستوى معرفة ومهارات وقدرات الموارد البشرية للعمل بكفاءة في جميع المستويات، حيث يتم انتقاؤها واختبارها بعناية من خلال إجراء الاختبارات المختلفة عليها بغية رفع مستوى كفاءة إنتاجيتها إلى أقصى حد ممكن⁽²⁾.

1(علي غربي، (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 17.

2(فيصل حسونة، (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص 136.

وبالتالي يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص البيئية والمجتمعية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية إلى أقصى ما تستطيع تقديمه الطاقات الفردية والجماعية.

ولقد أصبحت تحظى تنمية الموارد البشرية وتطوير أداء العنصر البشري بأهمية كبيرة في وقتنا الحالي خاصة مع المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءاته البشرية المتاحة والكامنة داخله، كون المنافسة تفرض على المنظمات والبنوك تحديث وتطوير جميع العمليات المتعلقة بالإنتاج والتسويق والإدارة وأسلوب تقديم الخدمات، وهذا تحد كبير للقوى البشرية يفرض عليها العمل على رفع مستوى أدائها والسعي للتميز بالجودة والاستفادة القصوى من سهولة الاتصال لمتابعة ما يجري من حولها، واستيعابه أولاً بأول مع اعتبار عملية التنمية والتطوير والتغيير منهج عمل مستمر وليس مرحلة محددة بوقت أو تاريخ، وهذا يفرض أن تكون عملية التدريب والتنمية عملية مستمرة ونشاط أساسيا متواصلا طوال حياة البنك على أن يكون ذلك ضمن برنامج تنمية مرن يستطيع استيعاب التجدد والتغير بسهولة نظرا للتسارع الكبير في تطور التكنولوجيا وتجدد المعلومات.

المطلب الثاني: كيفية تنمية رأس المال البشري في البنوك

بعد أن تطرقنا لمفهوم تنمية رأس المال البشري في البنوك، والتي من شأنها أن تؤثر على الأداء الفردي والبنكي ككل.. كان لزاما علينا أن نسلط الضوء على الإجراءات التي يجب أن يتخذها في سبيل تطوير وتنمية رأس ماله البشري كي يكون قادرا على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات الحالية المتسارعة.

أولاً: استراتيجيات تنمية رأس المال البشري المصرفي: إن المقصود بتنمية رأس المال البشري هو إيجاد حيز من التكامل والمواءمة بين مدخلات وأنشطة ومخرجات الفرد في بيئة معينة. وتتمثل المدخلات في مواصفات الفرد الفعلية، في حين تعني الأنشطة عملية تنمية الفرد الفعلية، أما المخرجات فهي مواصفات الفرد المطلوبة والمحقة لأهداف الإدارة⁽¹⁾.

ومما لا ريب فيه أن هناك اهتماماً واسعاً وقوياً لتوسيع دائرة مهام إدارة الموارد البشرية، من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين (الدور التقليدي)، إلى دور إستراتيجي أكثر عمقا. نظرا لما تفرضه معطيات الاقتصاد الحالي والذي يركز بشكل كبير على رأس المال المعرفي. . . إلخ، مما زاد من قيمة العنصر البشري داخل البنك، حيث أصبح يعتبر أصلا إستراتيجيا يزيد من قيمة البنك. وهناك الكثير مما يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام به في هذا المجال لإثبات دورها الجديد.

ويمكن أن يستخدم البنك إستراتيجيات كثيرة لتنمية رأسماله البشري، حيث تغطي جوانب مختلفة تخص البنك منها:

1. تخطيط رأس المال البشري: يعتبر تخطيط الموارد البشرية على أنه التحليل المنهجي الذي يستخدم للتنبؤ بمتطلبات البنك المستقبلية من رأس المال البشري، والحرص على استخدامه بشكل أمثل وتوجيهه نحو خدمة الأهداف الرئيسية للبنك.

أ. تعريف تخطيط رأس المال البشري: توجد تعريفات عديدة لمفهوم تخطيط رأس المال البشري، إلا أن أكثرها قبولا هو ذلك التعريف الذي يشير إليه بأنه يعرف على أنه تحديد احتياجات البنك من

(1) علي غربي، (2007): المصدر سبق ذكره، ص 68.

الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختبار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات (1).

ورغم وجود تعريفات مختلفة لتخطيط رأس المال البشري إلا أنها تلتقي حول مضمون عملية تخطيط رأس المال البشري والذي يعكس كونها تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب من رأس المال البشري في المستقبل، بما يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية التي قد تحصل مع الوقت.

ويهدف التخطيط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في: (2)

- تعظيم استغلال العنصر البشري وتنميته وتطويره باستمرار.
 - التأكد من الحصول على القدرات المناسبة التي تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية.
 - الربط بين أهداف الموارد البشرية والأهداف التنظيمية.
 - تعظيم إنتاجية المنظمة.
- كما أن عملية تخطيط رأس المال البشري لا تتم بمعزل عن باقي المجالات الأخرى في البنك، إذ تركز بشكل أساسي على المعلومات والبيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية عن باقي الإدارات والأقسام في البنك، وعلى مدى دقتها وحدائتها. وأي خلل أو عدم دقة في هذه المعلومات سيؤدي إلى مشاكل كبيرة على مستوى تخطيط الموارد البشرية.

(1) العديد من المراجع منها:

* كامل بربر، (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان، ص 69.

* علي غربي، (2002): المصدر سبق ذكره، ص 83.

* جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية _ المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين_، الدار الجامعية: الإبراهيمية،

مصر، ص 184.

(2) TECHNO Compétence et finance par Emploi Québec et ses partenaires de l'industrie, (2003): Guide de Gestion de

Ressources Humaines, Emploi Québec, p12.

ب. خطوات تخطيط رأس المال البشري: ويمكن أن نوجزها في ثلاث خطوات أساسية تتمثل في: العرض من العمالة: يتم في هذه المرحلة تحديد العمالة المتوفرة لدى البنك مع مراعاة ما يمكن أن يحدث من تغير بالإضافة أو النقصان في تلك الفترة. ويتم تحديد العرض الداخلي من رأس المال البشري من خلال عدة طرق:

* مخزون المهارات: وهو نموذج يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف وتشمل مؤهلاته، خبراته، التدريب، تطلعاته، رأي مديره المباشر. ويجب تحديث هذه النماذج لكي تكون المعلومات أكثر دقة وشمولاً.

* نظم معلومات رأس المال البشري: ويتمثل في مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة ومتفاعلة لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة برأس المال البشري في البنك وتفسيرها، بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن رأس المال البشري وتسييرها، إما المستفيدين من المديرين بالبنك وغيرهم لاتخاذ القرارات بغية رفع كفاءة وفعالية الأفراد والوظائف والبنك ككل (1).

إذا فهو يحتوي على جميع المعلومات التي تتعلق بالعاملين داخل البنك سواء كانت شخصية أو وظيفية.

* سلاسل ماركوف: وهي تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارات من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث انتقال من حالة وظيفية إلى أخرى مما يساعد في التنبؤ المستقبلي للعمالة.

* الطلب من العمالة: بعد جمع المعلومات التي تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالبنك، يتم التنبؤ بالطلب على العمالة مع الأخذ بعين الاعتبار لأهداف وإستراتيجيات وتوجهات البنك في المستقبل. ويتم التنبؤ باستخدام طريقتين أساسيتين هما:

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة عصرية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 63.

(1) طريقة غير كمية: وتعتمد على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية ومن أهم الطرق التي تتدرج ضمنها:

- استطلاع آراء المسؤولين: ويتم تحديد آراء المسؤولين في البنك بناء على خبراتهم السابقة واحتياجاتهم المستقبلية، وقد تتحلى هذه الطريقة بعدم الموضوعية.
- استطلاع آراء الأفراد العاملين: وذلك لاحتكاكهم بالواقع وقدرتهم على تحديد الاحتياجات بشكل موضوعي.
- تحديد الأهداف: حيث يتم التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية بناء على الأهداف المستقبلية.
- طريقة دلفي: هي عملية الحصول على اتفاق بين آراء مجموعة من الخبراء حول التنبؤ بإحدى الحوادث في المستقبل، مع المحافظة على سرية هوية كل عضو من أعضاء المجموعة، وهذا يعني أن كل عضو في المجموعة لا يعرف أعضاء اللجنة أو الذين يجري اختياريهم بسرية تامة وربما من بلدان مختلفة لتقادي التحيز عند تقديم آراءهم⁽¹⁾.

(2) طريقة كمية: وتنقسم بدورها إلى:

- طريقة الانحدار البسيط: وتتم بدراسة العلاقة بين متغيرات، المتغير الأول يتمثل في عدد السنوات والثاني يتمثل في المشاهدات الخاصة بالأفراد عبر الزمن، إلا أنه تعتبر كخطوة أولى لاعتمادها على متغير واحد وهو الزمن وإغفالها بباقي المتغيرات كمستوى الإنتاجية، حجم المبيعات، التكنولوجيا، نوعية الأفراد. . . وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية:

$$ص = أ + ب$$

(1) حنان بن عوالي، (2014): التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العدد 12)، ص 56.

- طريقة تحليل عبء العمل: يتجه هذا الأسلوب نحو تقدير حجم العمل لفترة زمنية محددة ويحاول العمل إلى وحدات كساعات العمل مثلا، وتستخدم الساعات المقدره لتحديد الاحتياجات من الأفراد ولعل الميزة الرئيسية لهذا الأسلوب تكمن في سهولته وهو يصلح لتحديد الاحتياجات على مدى ثلاث سنوات على الأكثر⁽¹⁾. ويجب توفر البيانات التالية:

✓ بيانات حول الكمية الواجب إنتاجها.

✓ الوقت اللازم للإنتاج.

✓ عدد ساعات العمل اليومية وعدد الدوريات.

✓ عدد الأفراد المتواجدين (عرض العمالة).

ويتم استخدام المعادلات التالية:

1. الكمية المتوقع إنتاجها = كمية تنتجها الآلة X عدد الآلات

2. الوقت الكلي = الكمية المتوقع إنتاجها X وقت إنتاج الوحدة

3. حجم العمالة المطلوبة = الوقت الكلي للإنتاج

عدد ساعات العمل اليومي X عدد الدوريات

4. الفائض أو العجز في العمالة = الحجم الحالي للعمالة - الحجم المطلوب

- طريقة معامل الارتباط: وتتم على أساس الربط بين متغيرين، أحدهما الأفراد العاملين والثاني حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين فيمكن الحصول

(1) محمد علي فرج، (1990): تخطيط الموارد البشرية، الموارد البشرية في المصارف العربية (تخطيطها، تدريبها وتقييم أدائها)، اتحاد المصارف العربية، ص13.

على تقديرات العمالة المستقبلية. ويمكن تحديد عدد الأفراد بطريقة بيانية أو رياضية اعتماداً

على معادلة الارتباط.

*التوفيق بين العرض والطلب: بعد تحديد العرض من العمالة ثم التنبؤ بالطلب على العمالة، يمكن

الحصول على ثلاث حالات:

– حالة توازن.

– حالة عجز يجب تغطيته بأساليب مختلفة.

– حالة فائض يجب دراسة كيفية القضاء عليه.

ج. تخطيط رأس المال البشري والتخطيط الإستراتيجي: يتضمن تخطيط رأس المال البشري تطبيق

عملية التخطيط الرئيسية على حاجات رأس المال البشري للبنك⁽¹⁾. فكي تكون خطة رأس المال

البشري فعالة وناجحة، فإنها يجب أن تنبثق من الخطط طويلة الأجل للبنك، ولكن من الملحوظ أن

أغلبية والبنوك تفصل في عملها بين خطط رأس المال البشري وخطط البنك، إذ يركزون عادة على

حاجات الإحلال القصير الأجل مما ينتج عنه مفاجآت غير متوقعة.

إن تخطيط رأس المال البشري يتم جنبا إلى جنب مع التخطيط الإستراتيجي في البنك، وحيث

إن الأهداف والغايات التي يحددها البنك وأسلوب تحقيقها يحدد نوع الوظائف المطلوبة التي تحدد

بدورها نوع وكم رأس المال البشري الذي يجب على البنك الحصول عليه⁽²⁾.

2. التوظيف المعاصر: التوظيف هو من ممارسات تنمية الموارد البشرية الأكثر وضوحاً خارج إطار

البنك، ليس فقط للمتشحين ولكن أيضاً لعامة الناس. ويتوقف نجاحه على طريقة الاتصال المتعلق

(1) راوية حسن، المصدر سبق ذكره، ص 72.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، المصدر سبق ذكره، ص 174.

بالتوظيف (كالإعلان، موقع انترنيت المنظمة أو البنك، وسائط متخصصة..) من جهة، من جهة أخرى على عملية اختيار المترشحين⁽¹⁾.

ومن المعروف أن البنوك كانت تستخدم التوظيف على أساس الأمان الوظيفي، بحيث تحرص على توفير ضمانات للأفراد بعدم الاستغناء عنهم. ومنذ فترة التسعينات والتطورات التي جاءت بها أصبح واضحاً عدم إمكانية تطبيق هذه السياسات، بل ظهر الاستغناء عن العمالة والاتجاه للتصغير والخصخصة، التغيرات التكنولوجية، التوجه للجودة... مما تطلب ضرورة إعادة النظر في سياسات الأمان الوظيفي.

أ. تكاليف الاستغناء عن العمالة: قد يتحمل البنك تكاليف كبيرة نتيجة استغناؤه عن رأس ماله البشري، وتتمثل في:

1) قسط الخطر: إن سياسة الاستغناء تؤدي إلى قلة جاذبية البنك لاستقطاب لرأس المال البشري بمعارف ومهارات وقدرات عالية، فتقل قدرته على مواجهة المنافسة وجاراتها في الحصول على رأس المال البشري مميز وبمخصصات نادرة وعالية. إن هذا يطرح إشكالا بالنسبة للبنك مما يضطره إلى رفع الأجور لزيادة جاذبيته على الاستقطاب.

2) تكاليف إعادة التوطن (التكاليف التحويلية): وهي الخسائر المترتبة عن فقدان الأفراد ذوي المهارات العالية وانتقالهم إلى بنوك أخرى.

3) التكاليف الناتجة عن الأسلوب المستخدم في تحديد رأس المال البشري الذي سيتم الاستغناء عنه: سيكون على الغالب من الأفراد المتخصصين ومديري الإدارة والذين رواتبهم كبيرة لأن مهاراتهم تتقدم

1) (Cadin, Guérin, Pigeys et Pralong, (2012) : Pratique et élément de théorie Gestion de Ressources Humaines, 4 Édition,

Dunod: Paris, France, p 299.

بسرعة نتيجة التغيرات التكنولوجية. كما قد يستخدم البنك معيار الأقدمية في حالة عدم وجود نقابات عمالية قوية، أو معيار الأداء. كما يتم الأخذ بعين الاعتبار قدرة رأس المال البشري على تحويل مهاراته إلى بنوك أخرى.

4) التكاليف الناتجة عن الإزاحة والإحلال: وتنتج عن إحلال الأفراد الأكثر الأقدمية محل الأفراد الأقل أقدمية. فكلما زادت مساحة اعتبارات الأقدمية كلما زادت فرصة الأفراد الأكثر أقدمية في ممارسة حق الإحلال محل الأقل أقدمية، أما في حالة تضيق نطاق الأقدمية فيحدث العكس إذ لن يقدرُوا على إزاحة الأفراد الأقل أقدمية في وظائف غير مؤهلين لها.

ومن التكاليف التي يتحملها البنك نتيجة الإزاحة والإحلال، تكلفة التكوين فمع زيادة ممارسات الأقدمية فإن الأفراد الأكثر أقدمية سيتواجدون في وظائف تنقصهم فيها المهارات اللازمة، مما يتطلب إخضاعهم لبرامج تكوينية حتى يصلوا للمستوى المطلوب. والأجور الإضافية لمساعدة الأفراد الذين تم إعادة توزيعهم لوظائف ذات أجور أقل.

5) تكاليف مرتبطة بإنهاء الخدمة: كالمدفوعات الخاصة بالانفصال، ورفع معدلات تعويضات البطالة، وفقدان تكلفة استثمار البنك في تكوين أفراد.

6) تكاليف إدارية: كتكاليف القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتكاليف الأعمال الكتابية، وتكاليف الكشف الطبي على الأفراد الذين تم الاستغناء عنهم، وزيادة تكاليف الإشراف لمديري الأفراد الذين تم إعادة توزيعهم.

7) تكاليف غير ملموسة: كانهخفاض معنويات الأفراد الباقين الذين لم يتم الاستغناء عنهم، وارتفاع الحوادث وتذبذب الأداء وانخفاض الولاء وترك العمل الاختياري والتوزيع غير الطبيعي للأعمار.

ب. بدائل الاستغناء عن العمالة: توجد بدائل كثيرة يمكن أن تخفض من احتمالات الاستغناء عن

العمالة في الأجل القصير والطويل:

بدائل تجنب الاستغناء عن العمالة في الأجل القصير:

- تجميد التعيين.
- تخفيض الأجور كإقتطاع يومين من الأسبوع لكل عامل.
- تشجيع خروج الأفراد ذوي الأداء المنخفض.
- المشاركة في العمل.
- تحويل بعض الأعمال الزائدة في الأقسام الأخرى لبعض الأفراد العاطلين.
- تقديم حوافز للمعاش المبكر الاختياري.
- استعادة بعض الأعمال التي كان يقوم بها الاستشاريون أو المتعاقدون.
- تحويل العمالة الزائدة إلى وظائف تتطلب إعادة تكوين.
- الاستغناء عن الأفراد مؤقتاً لحين تحسن الأوضاع.

بدائل تجنب الاستغناء عن العمالة في الأجل الطويل:

- التخطيط المباشر لرأس المال البشري لتحقيق الاستقرار.
- التركيز على التكوين وإعادة التكوين.
- الحفاظ على الحد المناسب تماماً من رأس المال البشري حتى أثناء أوقات الرخاء.
- الحفاظ على العمالة التي تحقق التوازن والاستقرار.
- تحسين الأداء الضعيف والاستغناء عن الأداء الذي يؤدي البنك.
- اختيار أفراد جدد بهدف إبقاءهم لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- تركيز التعيين اتجاه غير المتخصصين.
- تعليم رأس المال البشري وإكسابهم المهارات المطلوبة.
- ربط تعويضات رأس المال البشري بأداء البنك كالمشاركة في الأرباح، المستويات المتغيرة للدفع.

ج. سياسات الاستغناء وضمانات التوظيف: وتعرف ضمانات التوظيف على أنها اتفاقات شفوية من قبل البنك يقوم من خلالها بتقديم كل الضمانات لتجنب الاستغناء عن العمالة وتطبق تقريبا كل الممارسات التي تستخدم في سياسات اللا-استغناء. ومن أهمها:

- الحفاظ على الحد الأدنى من الأفراد.
- تعيين رأس مال بشري قادر على أداء العديد من المهام مع عدم تضيق مجال عمله.
- إعادة تكوين رأس المال البشري وتجديد معارفه ومهاراته وإعادة توزيع الفائض منه في مهام أخرى.
- إعادة توظيف الفائض من رأس المال البشري في وظائف أقل.
- المشاركة في العمل بتخفيض عدد ساعات العمل.

3. الاستثمار في التعليم والتطوير والتكوين: يعتبر الاستثمار في التعليم والتطوير والتكوين من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتتفق البنوك أموالا كثيرة عليه، أملا في أن تؤدي تلك الجهود إلى رفع كفاءة رأس المال البشري، مما يساعد على تحقيق أهداف البنوك.

أ. مفهوم التكوين: قبل إعطاء تعريف واضح ومحدد للتكوين، لا بد من التفريق بينه وبين المصطلحات التالية:

التعليم: هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

التطوير: هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة⁽¹⁾.

التكوين: يعتبر نوعا من أنواع التعليم، وبالتالي فإن كل البرامج التكوينية هي عبارة عن تعليم، والعكس غير صحيح.

وعليه يمكن أن نعرف التكوين على: أنه الطريقة التي تهدف إلى زيادة الفعالية الشخصية، وتنمية المهارات والقدرات، والتكيف مع الأوضاع الجديدة، حل المشكلات، ودعم اتخاذ القرار. فالمدرّب يساعد الفرد على تحديد أهداف واضحة وواقعية، ثم استخدام قوته والموارد اللازمة لتحقيقها⁽²⁾.

كما يعرف أيضا بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة في الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.

ب. خطوات التكوين: تمر عملية التكوين بخطوات ومراحل أساسية ومتراصة، نوجزها في المراحل

التالية:

(1) علي غربي، (2004): المصدر سبق ذكره، ص 61.

- تحديد الاحتياجات التكوينية: لا شك في أن تحديد الاحتياجات التكوينية لموظفي البنك فيما يتعلق بجميع الأنشطة هي بمثابة خطوة أولية وحجر الأساس في العملية التكوينية، إذ على ضوءها يتم تحديد أهداف التكوين ومحتواه وتقييمه.

وتعرف الاحتياجات التكوينية على أنها الخطوات المنظمة المنطقية التي يتبعها المكون أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في البنك للكشف عن النقص أو التناقص أو الفجوة بين وضع أو أداء قائم وبين وضع أو أداء مرغوب فيه أو مأمول فيه، وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة تتعلق بكيفية قدرة التكوين على تلافي ذلك النقص أو التناقص أو الفجوة⁽¹⁾.

- تحديد أهداف التكوين: وتعني تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتكون بعد انتهاء التكوين، المدى الزمني المطلوب للوصول إلى المستوى المحدد. كما تمثل الأهداف المعيار الذي يستخدم للتأكد من الوصول إلى المستوى المطلوب.

- تصميم البرامج التكوينية: بعد تحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف من التكوين، يجب على البنك القيام باختيار برنامج التكوين المناسب وذلك بمراعاة العناصر التالية:

- يجب تحديد موضوعات التكوين.
- أساليب وطرق التكوين المناسبة.
- التجهيزات والمعدات الضرورية لتنفيذ برنامج التكوين.
- إعداد المكونين المناسبين، والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.
- تحديد ميزانية التكوين.

(1) عبد الباري درة، (1992): تحديد الاحتياجات التكوينية-المفاهيم الأساسية والمداخل التقليدية والتشخيصية، الملتقى الأول حول تحديد الاحتياجات التكوينية في البنوك

والمؤسسات المالية العربية المنعقد يومي 28 و29 أكتوبر 1992، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر، ص 2.

- مكان التكوين.
- التقييم السابق للتكوين.
- تنفيذ البرامج التكوينية: في هذه المرحلة يقوم مركز التكوين بعملية التنفيذ، أما إدارة التكوين فيقع على عاتقها عملية الإشراف على التنفيذ، كما تشمل هذه المرحلة على:
 - تحديد الجدول الزمني التفصيلي للتكوين.
 - تجهيز الموارد التكوينية
 - إعداد أماكن التكوين.
 - متابعة المكونين والمتكونين.
- تقييم البرامج التكوينية: عن فعالية التكوين لا تعتمد على عملية التخطيط ودقة التنفيذ فقط، وإنما على تقييم البرنامج التكويني والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها. واستبعاد البرنامج بأكمله في حالة فشله.
- ج. متطلبات تكوين رأس المال البشري:** وكي يستطيع البنك امتلاك رأس مال بشري بمعلومات ومهارات عالية ومتجددة ومتماشية مع متطلبات العصر الحالية، لابد من التركيز على ما يلي:

الثقافة التعليمية: وهي الثقافة التي يتم التعرف على التعلم من خلالها عن طريق الإدارة العليا، المديرين المباشرين والموظفين بشكل عام كعملية تنظيمية رئيسية يلتزم بها الجميع ويرتبطون بتنفيذها على التتابع⁽¹⁾.

(1) مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس مكي، (2008): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر، ص 188.

المنظمة أو البنك المتعلم: عرفها جارفين 1993 على أنها الماهرة في إيجاد، اكتساب، ونقل المعارف، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعرفة والبصيرة الجديدة⁽¹⁾. فالنسبة له هذا النوع يعتقد أن التعلم هو عملية مستمرة ومتصلة وليس مجرد نشاط تكويني، ويتم بدمج تعلم المنظمة بتعلم الفرد. ونشير أنه توجد أشكال مختلفة من التعليم، منها:

- التعليم الذاتي: ويتم بالاعتماد على أجهزة الكمبيوتر في المنازل ومقرات الدراسة والتكوين، مما يسمح لقدرات الأفراد بالتحرك إلى مستويات متقدمة بصرف النظر عن السن.

- التعليم المبتكر للمعرفة: أي تزويد الأفراد بمعارف معينة تمكنهم من الإبداع والابتكار وخلق معارف جديدة.

- التعليم مدى الحياة: حيث يصبح التعليم عملية ممتدة على مدى الحياة، فانتقال الفرد من إحدى مراحل التعليم إلى العمل لا يعني عدم حاجته إلى تجديد وتعديل معلوماته ومعارفه وفقا لما استجد، وهذا يعني أن حياة الفرد ستكون سلسلة متعاقبة من عمليات التعليم والعمل والتدريب وإعادة التدريب⁽²⁾.

4. إدارة وتنمية المستقبل الوظيفي: إدارة وتنمية المسار الوظيفي له أهمية إستراتيجية للبنوك فهو

وسيلة لزيادة فاعلية وتحسين سلوك الأفراد وزيادة انتماءهم. وبالتالي زيادة فعالية وأداء البنوك.

أ. تعريف إدارة وتنمية المستقبل الوظيفي: وتحتل تنمية المسار الوظيفي مكانة هامة ومركزية في

تسيير رأس المال البشري⁽³⁾، فمما لا شك فيه أنه يساعد على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة

والتكيف معها، كما يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها

(1) المصدر نفسه، ص 191.

(2) بسيوني عبد الحميد، (2004): التعليم والدراسة على الانترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 110.

(3) Jean –luc Cerdin, (2004) : Les carrière dans un contexte global, *Revue Management et Avenir* (N°01), p 155.

تحقيق كافة الجوانب المتعلقة برأس المال البشري والمرتبطة بإستراتيجية البنك. وبالتالي فهو يدعم النمو والتطوير الفردي والتنظيمي.

والمسار الوظيفي هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية⁽¹⁾،

أما تنمية المسار الوظيفي فتتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي ومعرفة القدرات والإمكانيات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف⁽²⁾.

وتتم تنمية المسار الوظيفي عن طريق تضافر جهود ثلاث أطراف رئيسية:

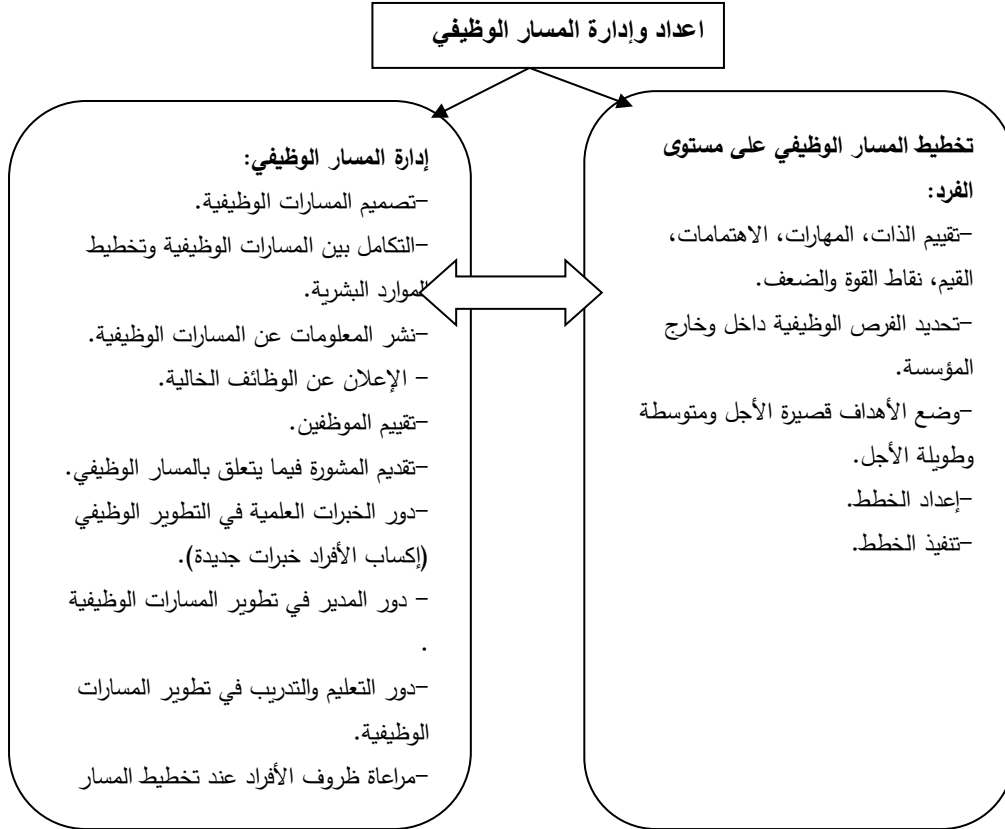
- ✓ البنك ممثلاً بالإدارة العليا .
- ✓ الممارسين وهم المشرفون والذين قد يلجأ إليهم البنك في حالة غياب متخصصين من الإدارة العليا.
- ✓ الأفراد العاملين.

ولمزيد من التوضيح نقدم الشكل التالي:

(1)(3) صلاح الدين الهيتي، (2004): أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 20، العدد 02)، ص

شكل رقم (3-2):

تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد والمنظمة



المصدر: محمد محمد إبراهيم، (2008): إدارة الموارد البشرية -أحد محاور الكيان

الاقتصادي الوظيفي، المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة، رأس المال البشري من المنظور الإداري-

، ط 1، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 431.

نلاحظ من الشكل أن تنمية المسار كي تحقق غايتها لابد من قيام البنك بعملية تنمية المسار

الوظيفي عن طريق توفير البرامج التكوينية الضرورية لتمكين الأفراد من تطوير ذاتهم ومعارفهم،

وبرامج تقييمية دورية ومستمرة لتحديد القصور في الأداء لدى الأفراد، وبالإضافة إلى كل ما سبق

يجب توفير الدعم والتشجيع المستمر لمواصلة الجهود في هذا المجال. هذا ومن جانب آخر يجب

على الفرد تنمية مساره الوظيفي عن طريق تقييم ذاته وتحديد نقاط قوته وضعفه لوضع الخطط اللازمة لعمله في المستقبل.

ب. خطوات تنمية المسار الوظيفي: وتمر تنمية المسار الوظيفي بخطوات أساسية هي:

* مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يكون كل من البنك والممارسين هم المهيمنين، حيث يقومون

بالآتي:

- تحديد الاحتياجات والمتطلبات.
- تحديد الأهداف.
- تنمية البرامج لتحقيق الأهداف المسطرة.
- تحديد المستويات لتنفيذ البرامج.
- تحديد الكيفية التي يقيم بها البرنامج.
- تحديد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي ترتبط ببرنامج تنمية المسار الوظيفي.
- تحديد الأنشطة الجديدة اللازمة لتطبيق البرنامج.
- تحديد الموارد الضرورية.

* مرحلة تحديد وتقييم الخصائص الشخصية: ويقوم الفرد في هذه المرحلة بالتعرف على ذاته، وتقييم

نقاط قوته وضعفه، ثم يناقش المعلومات التي توصل إليها مع مشرفه، وكلما زادت قدرة الفرد ووعيه

عند تقييمه لنفسه كلما كانت هناك فرص أكبر لتنمية مساره الوظيفي بمفرده.

* مرحلة تحديد الأهداف: ويكون الفرد والممارس هما العنصران الأساسيان في هذه المرحلة ومن

الأفضل أن يشاركهم متخذ القرار الرئيسي، حيث تولى الفرد تحديد أهدافه الوظيفية، ليتم بعد ذلك

مناقشة خطط البنك قصيرة وطويلة الأجل لغرض تنمية أهداف موضوعية.

هذا ويجب الإطلاع على البدائل المتاحة كفرص الإثراء الوظيفي، والحراك الرأسي

التقليدي،... لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد الشخصية وأهدافه التنظيمية.

* مرحلة وضع الإستراتيجيات: بمعنى وضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية سابقا،

ويقدم الممارس للفرد المساعدات والمعلومات والفرص بالإضافة إلى المعايير اللازمة للقياس. أما

البنك فيقوم بتوفير الدعم والتشجيع اللازم للإستراتيجيات التي تم تنميتها. وخطة التنمية تكون مجدولة

زمنيا لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف.

* مرحلة التنفيذ: ويتولى الممارس هنا دور المسير من خلال التوفيق بين حاجات الفرد وموارد البنك.

وتتضمن هذه المرحلة:

- التكوين والتعليم اللازم لغرض اكتساب المعارف والمهارات.

- التعليم المبني على الخبرة.

- اكتساب المهارات من خلال التعلم من الآخرين داخل أو خارج البنك.

ويقع على عاتق البنك تسجيل ومتابعة التحسن في النتائج وفي الأداء.

* مرحلة التكامل: وخلال هذه المرحلة تقيم الجهود الخاصة بتنمية المسار الوظيفي ويتم توزيع

المكافآت المناسبة. إذ يقوم الفرد بتقييم مدى تحسنه، ويقوم البنك بتقييم العائد من الاستثمار الذي

حققه من هذه العملية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها.

ونشير أن الممارس سوف يعمل على تدوين كل المراحل السابقة ورفعها إلى أعضاء البنك

الذين سيتولون تحديد مدى تأثير برنامج التنمية. وفي الأخير يتم تقييم الأفراد والمديرين الذين قاموا

بدعم الأفراد في تحقيق أهدافهم.

5. إدارة علاقات الموظفين: تحدد نوايا البنك عما يحتاج إلى فعله ويحتاج إلى تغييره بأساليب يتمكن البنك من إدارة العلاقات مع الموظفين واتحاداتهم التجارية. مثل جميع الجوانب الإستراتيجية للموارد البشرية، تتبع إستراتيجية علاقات الموظفين من العمل ولكنها تهدف كذلك لدعم هذه العلاقات (1). فإذا كانت إستراتيجية العمل تركز على تحقيق مركز تنافسي من خلال خلق الإبداع والجودة، فإستراتيجية العلاقات الموظفين تؤكد على العمليات المتضمنة التي تساعد على ذلك، كما تساعد في تنفيذ برامج التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة. أما إذا كانت الإستراتيجية للحصول على التميز التنافسي أو الصراع من أجل البقاء تصبح عملية لخفض التكاليف، عندئذ تركز إستراتيجية علاقات الموظفين على كيفية تحقيق ذلك بالتعاون مع الاتحادات والموظفين ومن خلال الحد من آثار ذلك على الموظفين والعوامل الخارجية المؤثرة على البنك.

وتساعد إستراتيجية علاقات الموظفين البنك في:

- ✓ بناء علاقات ثابتة ومتعاونة مع رأس المال البشري، وتقليل الصراعات.
- ✓ نشر الالتزام والتضامن والتواصل.
- ✓ خلق قيم مشتركة بين الإدارة ورأس المال البشري مما يطور من مفهوم التبادل ويساعد على تحقيق أهداف البنك.

صياغة إستراتيجية الموظفين: وترتكز على النقاط التالية:

اتفاقيات الشراكة: وهي اتفاق كل من الإدارة والاتحاد التجاري للعمل معا للوصول للنجاح من خلال التعاون والالتزام وتبادل المعلومات وإشراك صناع القرار.

(1) مايكل آرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، المصدر سبق ذكره، ص 217.

صوت الموظف في التعبير: وهي حق الموظف في تسجيل اعتراضه وتعديل قوة الإدارة، والتدخل بشكل ملحوظ في كل شيء إلى جانب المشاركة الفعلية في الأمور.

6. إدارة الأداء: إن إدارة الأداء من أهم المفاهيم التي تساعد على تطوير ثقافة الأداء العالي وتحقيق

الفعالية مما يرفع من نتائج الفرد والفريق معاً، ويزيد من مستويات المهارة والكفاءة والالتزام.

أ. تعريف إدارة الأداء: تعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات

المالية والمصرفية والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء ووضع معايير ومقاييس واضحة

ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها⁽¹⁾.

وتساهم إدارة الأداء في توفير الوسائل التي تمكن من تحقيق أهداف البنك، والأفراد

والجماعات، وذلك عن طريق تطوير الفهم المشترك عما يراد تحقيقه ومفهوم الإدارة وتطوير الأفراد

بأسلوب يزيد من الاحتمالات التي يمكن تحقيقها على المدى البعيد والقصير. ومن هنا يمكن تحديد

ملامح إدارة الأداء في:

- تحسين الأداء لتحقيق فاعلية المنظمة، الفريق والأفراد.
- تهتم بتطوير الأفراد بشكل مستمر.
- تهتم بإرضاء احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المالكين، الإدارة، الموظفين، العملاء....
- إلخ.

- المعاملة الجيدة للأفراد واعتبارهم كشركاء في البنك، واحترامهم والاستماع إليهم.
- تحقيق التواصل والتضامن، وتوفير مناخ من الحوار بين المديرين وفرق العمل ومشاركة المعلومات عن مهام البنك، القيم، الأهداف.

(1) الشيخ الداوي، (2010): تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث (العدد 07)، ص 222.

- توفير الوسائل التي تساعد على تحقيق أفضل النتائج.
 - إيجاد إطار عمل متفق عليه يتماشى مع الأهداف الموضوعية والمقاييس والكفاءة المطلوبة.
- ب. عمليات إدارة الأداء:** وتتمثل عمليات إدارة الأداء في:
- تطوير عملية مستمرة تتضمن المديرين والأفراد الذين يعتبرون شركاء في العمل بهدف العمل معاً لتحقيق أفضل النتائج.
 - تخطيط الأداء المستقبلي وتحسينه وتوفير الحوار الدوري والمستمر بين المديرين والأفراد والفرق عن الأداء والاحتياجات التطويرية.
 - مراجعات الأداء للحصول على البيانات الضرورية لوضع خطط للتطوير، إذ توفر المراجعات معدلات فردية يمكن استخدامها لوضع المكافآت مع الحرص على عدم التركيز على المكافأة المادية أكثر من التطوير الشخصي.
 - تقوم إدارة الأداء بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع مع وضع مقاييس القياس ومؤشرات الأداء، كما تهتم بالمعارف، المهارات، الكفاءات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة. وتتم العملية بتحديد المتطلبات التي يتم إدخالها وصولاً إلى أي مستوى متوقع من الأداء ومن ثم تحقيق النتائج المطلوبة عن طريق استخدام المهارات والكفاءات بالفاعلية المطلوبة للتأكد من تحديد احتياجات التطوير.
- ج. مداخل قياس الأداء:** مما لا شك فيه انه يمكن إدارة الأداء من خلال التركيز على سمات أو سلوك أو نتائج الأفراد العاملين بالبنك، وإجراء مقارنات بين أداءهم، وسنعرض فيما يلي بعض المداخل المستخدمة لقياس وإدارة الأداء:

* المدخل المقارن: ويرتكز هذا المدخل على مقارنة أداء الفرد بأداء الآخرين من زملاءه ، ويتضمن

ثلاث أساليب هي:

أسلوب الترتيب: يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه على أساس الأداء الشامل من الأكثر كفاءة إلى الأضعف، أو قد يتم تحديد أفضل فرد وأضعف فرد ثم يتم ترتيب بقية الأفراد في المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة إلى الفردين.

المقارنة المزدوجة: يتم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين⁽¹⁾. وفي الأخير يصبح هذا المجموع هو الأساس في ترتيب أفراد المجموعة وتستخدم المعادلة التالية لتحديد عدد المقارنات الزوجية:

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

ن: عدد الأفراد المطلوب تقدير كفاءتهم

أسلوب التوزيع الإجباري: يستند هذا الأسلوب إلى الترتيب وفقاً لمجموعات وليس الأداء الفردي، * مدخل الخصائص والسمات: حسب هذا المدخل الفرد لديه خصائص وسمات معينة كالثقة بالنفس، المرونة....، والتي يجب توافرها لتحقيق النجاح في عمله. ويعتمد هذا المدخل على الأساليب التالية: مقياس الترتيب التصويري: وفقاً لهذا الأسلوب تحدد مجموعة من السمات لها علاقة بالوظيفة ويوضع وفقاً لها مقياس للنقاط ليقوم المسؤول في الأخير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن السمة الموجودة في الفرد.

(1) مهدي حسن زويلف، (2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان، الأردن، ص 202.

المقياس المختلط: يقوم المقيم بوضع أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفية، ثم صياغتها في شكل عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد. ليتم مزجها في الأخير مع العبارات الأخرى على المقياس الفعلي للوصول إلى تقييم نهائي.

* المدخل السلوكي: يرتكز هذا المدخل على تحديد السلوكيات والتصرفات التي يجب توفرها في الفرد لتحقيق الفعالية في الأداء، ويستند على الأساليب التالية:

أسلوب الأحداث الجوهرية: ويتمحور حول الأحداث المؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال وغير الفعال، حيث يقوم المقيم بتحديد الأداء للفرد المميز وليس العادي سواء كان ايجابيا أو سلبيا. بعد ذلك يتم ترتيب هذه الملاحظات حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لها، وقد تترجم في بعض الأحيان إلى خصائص أو سمات كالقدرة على العمل، الإنتاجية، التعليم،.... إلخ.

إن هذه الطريقة لها أهمية في توفير التغذية العكسية لكل فرد حول أدائه وتساهم في تقليل التمييز من خلال الاعتماد على معيار محدد مسبقاً وملاحظة الأداء على ضوءه ومن ثم تسجيل السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

مقاييس الترتيب السلوكية: إن هذا المقياس يعتمد على تجميع عدد كبير من الأحداث الجوهرية التي هي عبارة عن نماذج للأداء الفعال وغير الفعال في الوظيفة، ثم تصنف إلى أبعاد للأداء إذ تمثل تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجاً سلوكياً يستخدمه المقيم وتتحصر مهمة المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك الموظف بالنسبة للبعد موضع التقييم، ويعتبر ذلك درجة الأداء بالنسبة لهذا العنصر ويتم تقييم كافة الأبعاد وصولاً إلى التقييم النهائي للموظف.

مقاييس الملاحظة السلوكية: هو بمثابة نسخة معدلة لمقياس الترتيب السلوكي إذ يعتمد على الأحداث الجوهرية لكن يختلف عنه من حيث اعتماده على صياغة أعداد كبيرة من العبارات التي تعكس الأداء

الفعال وغير الفعال لتحديد كافة أنواع السلوك المطلوبة لتحقيق الأداء الفعال، كما يختلف عنه أيضا في أنه بدلا من تقييم أنماط السلوك أو مستوى السلوك لتحديد أداء الموظف فإن مقياس الملاحظة السلوكية يتطلب تحديد مدى تكرار أو مستوى ظهور السلوك خلال فترة التقييم، ليتم بعد ذلك تجميع الدرجات للوصول إلى تقييم عام لأداء الموظف.

مقاييس تعديل السلوك التنظيمي: وفقا لهذا المقياس فإن السلوك الفردي المستقبلي يتحدد من خلال السلوك السابق المدعم ايجابيا، ويتضمن تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضرورية لأداء الوظيفة، واستخدام نظام مقياس للتعرف على مدى تكرارها في العمل ليتم تعميم المرغوبة منها بين الأفراد وإعلامهم بمستويات الأداء ومكافأتهم على النتائج الايجابية.

* مدخل النتائج: حسب هذا المدخل فإن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعتمد على إدارة نتائج موضوعية وقابلة للقياس للوظيفية أو لمجموعة العمل. ويمكن استعراض أسلوبين ضمن هذا المدخل هما:

الإدارة بالأهداف: يعتبر مدخل جديد للإدارة بصفة عامة وللأداء بصفة خاصة، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، ويرتكز على تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد إذ يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء القصيرة الأجل بالتعاون مع المشرف حيث يقوم بتوجيهه لضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف البنك، بعد ذلك يتم عقد اجتماعات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف الموضوعية أو تعديلها ووضع أهداف جديدة. كما يساعد الرئيس في عملية توجيهه ومساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف السابقة.

نظم قياس وتقييم الإنتاجية: إن هذا الأسلوب ما يزال حديثا نسبيا، فقد تم تطبيقه في مواقف محددة، إلا أن هناك بعض القرائن التي تعكس فعاليتها في زيادة الإنتاجية كما انه أداة جيدة لتوفير معلومات مرتدة تفيد في تعديل أو تدعيم الأداء⁽¹⁾. ويتكون من أربع خطوات أساسية هي:

- يقوم الأفراد بتحديد مجموعة الخدمات أو الأنشطة أو الأهداف المراد إنجازها.
- تحديد مؤشرات الإنتاجية كنسبة المردودات، شكاوي العملاء.
- تحديد العلاقة بين مستوى المؤشرات ومستوى التقييم المصاحب للكمية.
- توفير معلومات المرتدة للأفراد والجماعات حول مستويات الأداء وفقا لكل مؤشر.

المطلب الثاني: تنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري

لقد أصبحت الجوانب السلوكية ذات تأثير كبير في أعمال البنوك، باعتبار أن البنك يضم رأس مال بشري له قيمته ودوره في تحقيق أهدافه المختلفة، مما يستوجب تنميته وتطويره والمحافظة عليه.

وسوف نقدم بعض الجوانب الأساسية للسلوك الإنساني في البنوك، وذلك من خلال السطور

القادمة:

أولا: الضغوط النفسية للعمل: إن الضغوط الوظيفية تؤثر على مستوى ونوعية أداء رأس المال البشري، وهو ما تطلب منا ضرورة التطرق لها لتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة بها وكيفية التعامل معها وإدارتها بما يخدم مصالح البنوك.

(1) جمال الدين محمد المرسي، المصدر سبق ذكره، ص 438.

1. تعريف الضغوط النفسية للعمل: كما عرفت أيضا بأنها مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته

والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة كالتوتر والقلق (1).

وعرفه دافيد يونج بأنه حالة تنشأ عن التفاعل بين الفرد ووظيفته وتتسبب بإحداث تغيرات بداخلهم

تدفعهم إلى الانحراف عن أداءهم المعهود (2).

وتنتج الضغوط النفسية من كثرة العمل، والافتقار للأمان. . . ، مما يؤثر على سلوك ونفسية

الفرد إما بصورة سلبية أو بصورة إيجابية. ولكن مجمل الدراسات كانت تتمحور حول الجانب السلبي

لما له من تأثير على المنظمات والبنوك.

وتظهر الضغوط بتواجد كل من المثير ويتمثل في البيئة أو البنك أو الفرد، وعنصر الاستجابة

ويتمثل في القلق والإحباط، وعنصر التفاعل.

وقد تتولد الضغوط نتيجة أسباب مختلفة سواء كانت بيئية كالضوضاء والإضاءة الضعيفة .

، أو تغيرات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية تؤثر على أعمال البنوك، أو تنظيمية كالبطالة، تأثير

دورات نشاط البنك على العاملين، أساليب القيادة، ضغوط الوظيفة على الفرد. . إلخ.

كما قد تتولد نتيجة أسباب تعود للدور ذاته، فقد يكون حجم العمل كبيرا، أو وجود نزاعات

داخلية تتعلق بالدور والتعليمات الخاصة به. . إلخ.

(1) عبد الفتاح خليفات، شيرين المطارنة، (2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة

دمشق (المجلد 26، العدد 1 و2)، ص 603.

(2) David Young, (2009): A Study of job Stress Among University In Malisia, **European Journal of Social Sciences** (Volume

08), P 12.

وفي الأخير لا نستطيع أن نغفل الأسباب التي تتعلق بالفرد ذاته كتفاعل الموظف مع الآخرين، عدم القدرة على التواصل مع زملاءه، عدم امتلاكه المهارات الكافية التي تمكنه من التنقل بين عدة تخصصات، العنصرية في العمل، العدوانية، الجوانب الأسرية. . الخ.

2. تأثير الضغوط النفسية على رأس المال البشري: إن الضغوط النفسية لها تأثير كبير على رأس المال البشري داخل البنك ويختلف تأثيرها من فرد لآخر، ولمعرفة الضغوط لدى شخص معين يجب معرفة الموقف الذي تعرض له، والعوامل التي حالت دون تحقيق منافع معينة مما سبب له هذه الضغوط، والخسائر التي نتجت عن هذا الضغط. وتختلف آثار الضغوط على الأفراد باختلاف الأسباب التي يمكن أن نوجزها في:

- اختلاف تأثير الضغوط على الفرد باختلاف شخصيته واستعداداته.
- يختلف تأثير الضغوط على الأفراد في نفس الموقف حسب استعدادهم الشخصي.
- قد يتعرض الأفراد لنفس الضغوط ولكن الآثار تختلف حسب الإستراتيجية التي يتبعها كل واحد منهم.

وتوجد خصائص معينة يتميز بها الفرد وتبرز ردود أفعاله اتجاه الضغوطات التي يتعرض

لها:

- أفراد سلبيين: يفكرون بطريقة سلبية حتى في الأمور التي تدعو للتفاؤل.
- عدم قدرة الفرد على السيطرة والتحكم في المواقف التي يتعرض لها.
- سلوكيات الأفراد: وقد قسمها الباحثون إلى نمطين هما (أ،ب)، أفراد النمط (أ) يتميزون بالقدرة العالية على الانجاز والمنافسة ولديهم شخصية قوية وحب كبير للعمل لكنهم في نفس الوقت يتسمون الكلام السريع وقلة الصبر، وتعجل كلام الآخرين حتى لا يكاد المقابل

أن يبدأ الحديث حتى يتلقفه ويكمل الجملة (1). هؤلاء الأفراد بالرغم من أنهم أكثر فعالية من النمط (ب) إلا أنهم أقل فعالية في الأعمال التي تتطلب صبرا وتعاوناً، كما أن سلوكهم العنيف وتوترهم قد يهدد علاقاتهم الوظيفية. أما النمط (ب) فهو أقل قدرة على التنافس وأقل طموحاً ولكنه أكثر موضوعية وبساطة وأكثر هدوءاً ويتميز بفرص كبيرة في الحصول على الترقيات لعلاقاته الجيدة مع الجميع وهو مناسب للإدارة العملية، أما القيادات فهي تتطلب النمط (أ).

3. **كيفية مواجهة الضغوط النفسية:** لابد من الاهتمام بإدارة الضغوط الوظيفية، ويتحقق ذلك بالتركيز على جانبين، نوضحهما في:

أ. **بالنسبة للفرد:** يحتاج كل فرد إلى إدارة الضغوط التي يتعرض لها بما يتناسب مع موقفه وظروفه الشخصية. فتجنب الضغوط يؤدي إلى الدخول في حلقة مفرغة، لهذا من الأفضل السعي نحو تخفيضها باستخدام الوسائل التالية:

- تحديد مؤشرات الضغوط بمتابعة أوقات بدء الضغوط وأوقات زيادتها، ومدى شدتها وأسبابها .
- . الخ.
- تعديل مسببات الضغوط عن طريق حل المشكلة واتخاذ القرارات المناسبة.
- تغيير إدراك الفرد للضغوط بزيادة الفعالية الذاتية والتقدير الذاتي من خلال الاعتياد على وضع الأهداف الشخصية والدافعية الذاتية وتخيل المواقف ومراجعة النواحي الإيجابية وزيادة التفاؤل.
- تحسين مرونة التكيف بالصمود أمام الضغوط وتوليد طاقة إرادية.

(1) سعد العبيدي، (2007): طبيعة الضغوط النفسية في العمل وبعض خطوات التعامل معها، <http://www.ahewar.org>، 15:55، 2008/12/23.

- تطوير المهارات الوظيفية كمهارات العمل والمهارات الاجتماعية منها القدرة على حل المشكلات والتحكم في الانفعالات والغضب والعصبية. . إلخ.
 - تطبيق إدارة الوقت.
 - التدريبات الرياضية والاهتمام بالجانب الصحي والنفسي والذهني.
 - التدريب على الاسترخاء والتأمل الروحي وتذكر القيم الدينية وفضائلها.
 - التقرب من الأصدقاء والزملاء والمشرفين والأسرة وغيرهم بهدف تقليل الضغوط والحصول على المساندة.
 - تقليل السلوكيات والعادات المؤدية للإحباط.
 - الابتعاد عن مسببات الضغوط كالانتقال إلى إدارة أخرى أو فرع آخر.
- ب. بالنسبة للبنك: يعمل البنك بدوره على إدارة الضغوط وتقليلها والابتعاد عن كل ما يؤثر على رأس المال البشري بالاعتماد على الوسائل التالية:
- التحكم في نتائج وآثار الضغوط بالمحافظة على اللياقة البدنية وإنشاء مراكز داخلية أو تسديد تكاليف الاشتراك بمراكز خارجية، وإرشاد الأفراد إلى طريقة المعيشة الصحية، وتطبيق برامج الاسترخاء والتأمل بالإضافة إلى توفير الخدمات الاستشارية للعاملين.
 - الابتعاد عن مسببات الضغوط بتخصيص وقت للراحة والتمارين الرياضية، أو الإجازات المدفوعة الأجر.
 - إبعاد مسبب الضغط بتقوية العاملين في رقابتهم على أعمالهم والتحكم في ظروف العمل، والحد من المسببات الناشئة عن الدور، وتقليل الضوضاء وعدم الأمان الوظيفي، والاختيار الكفء للأفراد.

- تحقيق التوازن بين أوقات العمل والمتطلبات الأسرية بتطبيق ظروف عمل مرنة، توفير متطلبات العمل والأسرة معاً، المشاركة والتناوب في العمل، وتنفيذ العمل في المنزل أو في أي مكان آخر بعيداً عن مقر العمل إلكترونياً أو بوسائل اتصال أخرى، وإنشاء حضانة للأطفال.
- مساندة العاملين معنوياً من خلال خفض معدلات التغيب عن العمل وتوفير برامج لمساعدة الموظف على حل المشكلات، وتحسين الاتصالات داخل البنك.
- زيادة جودة الاتصالات بجعلها مفتوحة بين المدير ومرؤوسيه لمعرفة اقتراحاتهم ومخاوفهم ومشاكلهم والضغوط التي تواجههم. . إلخ.
- تطبيق برامج لمساندة ورعاية موظفي البنك بالتركيز على الجوانب البدنية والذهنية. " ولأن البنوك ليست دور للرعاية الاجتماعية فإن تلك البرامج هدفها في النهاية هو أن تعود عليها بالفائدة والكسب"⁽¹⁾.
- إعادة تصميم العمل وتحسينه بجعل الوظيفية أقل تعقيداً، أو تقليل الإجهاد البدني الذي تسببه الوظيفية، أو بالارتقاء بمعنى وأهمية الوظيفة داخل البنك أو خارجه.
- وضع الأهداف واتخاذ القرارات مما يقلل من الغموض وعدم اليقين والإحباط ويرفع من الأداء.
- تخفيف الضغوط على الدور الوظيفي بوضع الأهداف وتوقعات الوظيفة وأساليب التقييم . . إلخ.

(1) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 323.

– توفير برامج التوجيه النفسي حيث تساعد الفرد على اختيار حل للمشكلة وتوجيه ذاته دون

الاعتماد على الآخرين والتكيف مع المواقف الراهنة والنمو وظيفياً.

ثانياً: الاغتراب التنظيمي: لقد أضحى الاغتراب التنظيمي أحد الظواهر التي شاع وجودها في مجالات

العمل وزادت مخاطرها على رأس المال البشري، فهو ظاهرة إنسانية يجب التطرق إليها والتركيز على

أسبابها وأساليب إدارتها.

1. تعريف الاغتراب التنظيمي: بالرغم من أن اهتمام الباحثين قد زاد مؤخراً بهذا الموضوع، إلا أنه

موجود منذ القديم حيث احتل الصدارة في كتابات المفكر كارل ماركس (1932-1944)، كما يعتبر

من اهتمامات الباحثين في علم النفس وعلم الاجتماع.

ومن المفكرين الذين اهتموا أيضاً بالاغتراب التنظيمي فروم الذي يرى أن الشخص الذي

يحس بالاغتراب هو منبوذ من الذات.

وعرفه ماركس في 1944 على أنه فصل العامل عن الملكية، وميز بين ثلاثة أشكال من

الاغتراب، الاغتراب عن العمل المنتج، الاغتراب عن عملية الإنتاج، الاغتراب عن المجتمع. أيضاً

فإن Gerth له نفس وجهة النظر حيث يرى أن الاغتراب ينشأ عن الافتقار إلى الحرية والرقابة⁽¹⁾.

ويرى معظم الباحثون أن الاغتراب التنظيمي هو ظاهرة سلوكية ناتجة عن تفاعل العديد من

الأبعاد المرتبطة بالوظيفة أو التنظيم⁽²⁾.

ويوجد نوعين من الاغتراب التنظيمي، الاغتراب الشخصي وهو عدم التوازن بين ما يفعله

الفرد بشكل يومي وبين شخصيته الحقيقية، فيصبح الفرد مغترباً عن ذاته في نشاط العمل. ويشعر

(1) Nisha Nair, (2008): A Study of Alienation among Knowledge Workers, Indian Institute of Management Ahmadabad (IIMA).

2009/09/13, 22:12: http://www.revistaleadership.com

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: القاهرة، مصر، ص 399.

الفرد بالاعتراب الشخصي نتيجة إحساسه بالخضوع للضبط الخارجي وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته.

أما الاعتراب الاجتماعي ويمثل شعور الفرد بالعزلة عن الآخرين كزملاء العمل والأصدقاء.... ويرجع هذا النوع إلى غياب التوافق بين أهداف الإدارة والأفراد العاملين، أو لعدم توفر معطيات التي تساعد الأفراد على مباشرة أعمالهم.

كما يجمعون على أن ظاهرة الاعتراب التنظيمي تؤدي إلى جملة من السلوكيات داخل البنك، كانهدام النفوذ في العمل، اللامبالاة، ظهور السلوكيات غير الأخلاقية، العزلة والشعور بعدم الانتماء للبنك، والنفور.

2. مسببات الاعتراب التنظيمي: يمكن إجمال مسببات الاعتراب التنظيمي في ثلاث مجموعات

على النحو التالي:

مسببات سيكولوجية: وتتمثل في:

✓ عدم مصداقية التوقعات.

✓ الضغوط الخارجية.

✓ فقدان الشعور بالألفة والمودة.

✓ التضارب بين مطالب الأدوار.

مسببات تنظيمية: وتتمثل في:

✓ نمط القيادة السائد.

✓ حجم البنك.

✓ البيروقراطية الإدارية.

✓ التكنولوجيات المتطورة.

✓ المركزية واللامركزية.

✓ ضغوط العمل.

✓ درجة الرسمية في العمل.

مسببات خارجية: وتتعلق بالبيئة الخارجية وتتمثل في:

✓ العوامل الاقتصادية.

✓ العوامل الثقافية.

✓ العوامل الاجتماعية.

✓ العوامل السياسية.

3. أساليب إدارة الاغتراب التنظيمي: توجد العديد من العوامل التي يجب مراعاتها لإدارة الاغتراب

التنظيمي، منها:

عوامل خاصة بالفرد: ويمكن إيجازها في:

✓ الاهتمام بالفرد، وتشجيعه على تطوير ذاته.

✓ عدم المبالغة في التوقع.

✓ الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.

✓ دراسة الجوانب النفسية والسلوكية للعاملين والتعرف على العوامل المؤثرة فيها.

عوامل خاصة بإدارة الموارد البشرية: ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

✓ توفير وصف تفصيلي لجميع مهام ووظائف البنك.

✓ إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد لتحقيق التوازن بين طموحات الفرد والاحتياجات الوظيفية.

✓ استخدام إستراتيجية إعادة تصميم الوظائف لنشر روح التحدي وزيادة الشعور بالاستقلالية والمسؤولية.

✓ الاهتمام بجودة حياة العمل.

✓ الاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت.

عوامل خاصة بالبنك: وتتمثل في:

✓ نشر روح المنافسة بين الأفراد.

✓ الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي.

✓ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف.

✓ ضمان الاستقرار المادي والنفسي للعاملين، زيادة درجة الاستقلالية الممنوحة للأفراد وإعطاءهم السلطة الكافية مع التحديد الدقيق للمسؤوليات.

✓ تفعيل نظام الاتصال.

✓ الاهتمام بإدارة الوقت.

✓ تقليل البيروقراطية الإدارية.

✓ نشر حسن المعاملة بين الموظف ورئيسه.

✓ دعم الإبداع الوظيفي وتوفير الرعاية الكافية للأفراد المبدعين.

ثالثا: الصراعات الوظيفية: يبدأ الصراع الوظيفي نتيجة عوامل وأسباب مختلفة، ثم يترجم في شكل

سلوكيات مختلفة قد تكون ايجابية أو سلبية، إن هذا سيؤثر حتما على أداء ومردودية البنك.

1. تعريف الصراعات الوظيفية: لاشك أنه يجب التفريق بين الصراع الداخلي والخارجي، حيث يتمثل

الأول في تواجد ميلان أو أكثر بينهم تعارض ومن ثم تنازع التصرفات والسلوك داخل الفرد ذاته (1).

أما الصراع الخارجي (النوع الثاني) فهو عملية يدرك فيها طرف أن مصالحه متعارضة أو

متأثرة سلبيا بواسطة طرف آخر. وقد يكون متعلقا بفرد أو جماعة (2).

وقد يحدث الصراع داخل الفرد أو بين مجموعات داخل البنك نفسه أو بين بنك وآخر. وذلك

لعدة أسباب كالتنافس على الموارد، التعارض في أهداف الأفراد والجماعات، الغموض في العمل،

الاختلافات والفروق بين الأفراد، الرقابة المشددة في العمل، غياب الاتصال، المعاملة السيئة للأفراد

العاملين والتميز بينهم، الاعتماد المتبادل في تأدية المهام. . إلخ.

وتختلف مواقف الصراع من حيث الخصائص والنتائج وما يرتبط بها من سلوكيات لأطراف

النزاع، كما تتعكس على الإستراتيجيات السلوكية التي يتخذها أطراف الصراع والتي نترجمها في: (3)

• صراع القوة أو الاعتداء.

• المساومة.

• التعاون.

• الإذعان أو الانسحاب.

وكي يكون الصراع في صالح البنك ويساهم في تحسين أداءه، يجب أن لا يكون هناك

مشاعر سلبية بين مختلف الأطراف، فالصراع لصالح العمل يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة،

وتحفيز الأفراد نحو التحسين والابتكار. . إلخ.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المصدر سبق ذكره، ص 391.

(2) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 392.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، المصدر سبق ذكره، ص 394.

ومن الطبيعي أن ظهور الصراعات بداخل البنك، في صورة أنماط متعددة من السلوك، سوف

يحتم عليه استخدام استراتيجيات متنوعة لتخفيف حدة الصراع وجعله محركا دافعا للسلوك البناء.

2. دورة الصراع: إن الصراع يأخذ شكل دورة (شكل لولبي) ولكنها لا تأخذ وقتا طويلا، ولخصها

اغلب الباحثين في خمس مراحل هي:

مرحلة التضاد أو التعارض: وفيها يبدأ الصراع نتيجة ظروف معينة كمشاكل تتعلق بالاتصال، مشاكل

تتعلق بحجم الأعمال ودرجة التخصص، درجة الوضوح في العمل، أنماط القيادة. . إلخ. هذا

بالإضافة إلى الصراع الناتج عن شخصية الفرد نفسه كالتسرع في الحكم على الآخرين، الفروق في

القيم والخصائص الشخصية، الاختلاف في المبادئ والآراء والمعتقدات. إلخ.

مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في التعرف على أسباب الصراع، كما تبدأ

نتائجه في الظهور. وتلعب مشاعر الأفراد وما يملكونه من معارف دورا هاما في إدراك الصراع،

فتفسير الصراع تفسيراً سلبياً قد يؤدي إلى زيادة مشاكل البنك في حين تفسيره بشكل إيجابي سيساعد

على حل المشكلات والمواقف التي تعترضه.

مرحلة المقاصد: خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات اللازمة حيال الصراع الموجود، ونشير إلى أن

السلوك لا يعكس دائما القصد. وقد نصادف عدة أنواع من المقاصد نوردتها في:

- إرضاء الفرد لذاته على حساب الأطراف الأخرى.
- إرضاء الذات والأطراف الأخرى في نفس الوقت.
- الانسحاب والتجاهل، مع عدم إرضاء النفس أو أي من الأطراف الأخرى.
- إرضاء باقي الأطراف على حساب إرضاء الذات.
- يتم التوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف الآخرين.

مرحلة السلوك: في هذه المرحلة يتم تنفيذ المقصد ويتحدد شكل السلوك، وإذا اشتد الصراع فهو بمثابة مؤشر سلبي، في حين تراجع وزواله فيمثل مؤشرا ايجابيا. ويجب على البنك تنشيط الصراعات الإيجابية الهادفة باستخدام أساليب تهدئة أو إثارة معينة.

مرحلة نواتج الصرع: قد يكون ناتج الصراع إيجابيا كزيادة مستوى الأداء تحسين نوعية القرارات، تحفيز العوامل الخلاقة للتجديد والابتكار وحل المشكلات وتقليل التوتر. . إلخ. أو سلبيا ويتمثل في تراجع مستوى الأداء وقلة الفعالية، التأخير في الاتصالات، تقليل تماسك الجماعات. . إلخ. فالعدوانية في العمل مثلا تؤدي إلى عدم التفاهم مما يزيد من حدة الصراعات ويعيق القيام بالعمل.

3. كيفية التعامل مع الصراع: توجد أساليب كثيرة يمكن أن تتبعها البنوك لغرض حل الصراعات التي تحدث بين الأفراد.

حيث يستخدم البنك إستراتيجية المواجهة للتعرف على السبب الحقيقي وراء الصراع، ومحاولة إنهاءه بكافة الأساليب والطرق.

كما قد يتخذ البنك إستراتيجية المفاوضة والمساومة وذلك بقيام أحد الأفراد العاملين بمقابلة أطراف الصراع، ومحاولة إيجاد حلول مشتركة.

أيضا قد يلجأ إلى إستراتيجية تبادل الأفكار مع الخصم لغرض تبادل وجهات النظر بين أطراف النزاع لكي يتم وضع خطط في الأخير.

وتوجد إستراتيجية أخرى قد يستعين بها البنك هي إستراتيجية التجريد من أسلحة المعارضة، أي إذا اشتكى منك زميل بخصوص موضوع معين، فالحل هو تجريد خصمك من هذا السلاح، بموافقتك على انتقاداته لك، حتى لا يظل يستخدم هذا الموضوع كسلاح ضدك مستقبلا وتبقى المشكلة بدون حل.

ومن سبل حل الصراع إستراتيجية السماح للطرف الآخر بإفراغ ثورته وقول ما لديه، حتى يكون قادراً على الاستماع في الأخير.

والإستراتيجية الأخيرة التي قد يلجأ إليها البنك هي إستراتيجية اللجوء إلى سلطة أعلى، بحيث تكون قادرة على التأثير في جميع الأطراف، وقد تكون من داخل البنك أو من خارجه كالبنك الخارجي للاحتكام في مشاكل جماعية بين البنوك.

هذا ونلفت الانتباه أن البنك قد يلجأ إلى بعض الوسائل التنظيمية لغرض إدارة الصراع، كالتركيز على أهداف البنك (خدمة العملاء)، زيادة الموارد، تقليل الاعتماد المتبادل في المهام، تقليل الفروق الفردية، توضيح القواعد والإجراءات لتسهيل أداء المهام المختلفة، تحسين الاتصالات وتفعيلها، دعم الصراعات الإيجابية.

رابعاً: الانتماء التنظيمي: إن الانتماء التنظيمي يدفع رأس المال البشري إلى العمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه لتقديم خدماته للبنك لاعتزازه وافتخاره بالانتماء إليه وهنا يصبح تحقيق الأهداف أمراً ممكناً.

1. تعريف الانتماء التنظيمي: الانتماء هو مشاعر فياضة للفرد تشده تجاه المنظمة فيحس بأنه جزء منها ، وأن هناك ألفة بينه وبين كل ركن في هذه المنظمة، فلا يقتصر الأمر على مجرد الولاء للوائح والقرارات الداخلية، بل ينطوي على روح داخل الفرد تسري وتحمل معاني وأهداف المنظمة والتفاعل معها (1).

(1) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 390.

وتعد ظاهرة الانتماء التنظيمي مفهوماً واسعاً يتضمن العديد من الجوانب التي لا يمكن

إغفالها، أهمها: (1)

- الولاء والإخلاص.
- قبول الأهداف التنظيمية.
- الرغبة في البقاء كعضو في التنظيم.

ونشير أن التغيرات التي تحدث في البنك سواء تلك التي تتعلق بالتنظيم أو بالتكنولوجيات

والأساليب المستخدمة والتي تحدث آثار ونتائج هامة على بيئة العمل الداخلية، يمكن أن تؤدي إلى التأثير على ظاهرة الانتماء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

2. نتائج وآثار عدم الانتماء التنظيمي: إن عدم الاهتمام بظاهرة الانتماء التنظيمي من طرف البنك،

سيكون له انعكاسه السلبي على أداء الأفراد العاملين وعلى أداء البنك وفعاليتته.

فمن جهة يساعد الانتماء التنظيمي في الحد من دوران العمل، حيث من المعروف أنه توجد

علاقة عكسية بين الانتماء التنظيمي ودوران العمل، فكلما كان هناك انتماء تنظيمي عالي كلما قل

دوران العمل. إلا أن هذه العلاقة قد تختلف من بنك لآخر ومن وقت لآخر. فمثلاً قد يوجد أفراد

كثيرون ليس لديهم انتماء تنظيمي كبير للبنك الذي يعملون به، إلا أنهم لا يتركونه خشية البقاء دون

عمل خاصة في حالة الركود الاقتصادي. والعكس صحيح قد يكون الفرد لديه انتماء تنظيمي كبير

ولكنه يترك العمل سعياً وراء فرصة أفضل. ومنه فإن الوضع الاقتصادي يلعب دوراً كبيراً في ترك

العمل من عدمه.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المصدر سبق ذكره، ص 400.

ومن جهة أخرى فإن الانتماء التنظيمي يقلل من نسبة الغياب والتأخر في العمل 0 فبقدر ما يكون هناك انتماء بقدر ما يكون الغياب والتأخر قليلا. وتعد ظاهرة الغياب اليوم في عالم الأعمال عملية دوران بسيطة وبداية لترك العمل عندما يكون صاحب الغياب غير راض عن عمله. وكما هو معروف فالبنك مجبر على اتخاذ تدابير معينة كالعمالة الإضافية، ويعتمد ذلك على سوق العمالة وما يحتاجه من تكوين وتأهيل لكي يصبح صالحا للعمل.

3. وسائل بناء الانتماء التنظيمي: إن الانتماء التنظيمي هو من الظواهر الايجابية والمحبة والتي

تعمل البنوك ومنظمات الأعمال على نشرها لتعم العاملين، بالاعتماد على عدة وسائل منها:

- نشر الثقة والعدالة والرضا تجاه الأفراد.
 - تأمين الوظيفة وضمان استمرارية العمل طالما أن الفرد يؤدي عمله بالشكل المطلوب.
 - إزالة الغموض بكل ما يتعلق بالبنك وجعل الأفراد على إطلاع بكل ما يحدث.
 - مشاركة الفرد في رسم مستقبل البنك وصنع قراراته من خلال التمثيل في مجموعة العمل (اللجان الاستشارية).
 - الثقة في العاملين، ودعمهم وتشجيعهم، لأن ذلك يزيد من الانتماء والولاء.
 - دعم الأفراد بقروض طويلة الأجل وبأسعار فائدة منخفضة.
 - تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة لمناقشة موضوعات التي تخص البنك كجودة الخدمة ومشاكلها وحلولها...
 - تمليك أسهم للأفراد العاملين بالبنك ESOP'S.
 - تحفيز الجهود الغير عادية والتي قد تؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الأداء أو
- تحصيل الديون...إلخ.

إن هذه الوسائل وغيرها سوف تؤدي إلى زيادة الانتماء التنظيمي لدى أفراد البنك مما سيرفع من دافعتهم في العمل ويزداد حبهم وولائهم له، إن كل هذا سيكون له أثره على أداء وفعالية البنك.

المبحث الثالث: تأثير رأس المال البشري على البنوك

يلعب رأس المال البشري دورا حيويا في كافة مستويات البنك بدءا من الأعمال التنفيذية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. ومن هنا سوف نحاول إلقاء الضوء عليها محاولين إبراز تأثير ذلك على فعالية البنك.

المطلب الأول: التأثير الاستراتيجي لرأس المال البشري

إن التفكير الإستراتيجي موضوع يتسم بالحدائثة ويعد من الموضوعات التي ما تزال قيد البحث على مستوى الفكر والتنظير، وهو ضرورة ملحة يجب أن تستخدم على الدوام من قبل البنك لأن بقاءه مرهون بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود إلى إستراتيجية ناجحة. وانطلاقا من ذلك سنعرض في السطور الموالية لمختلف نواحي التفكير الإستراتيجي وعلاقته برأس المال البشري.

أولا: التفكير الإستراتيجي: إن التفكير الإستراتيجي هو توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة البنك والاستفادة من موارده.

كما يعرف أيضا على أنه أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه البنك والانتقال به من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم. بما يحقق في النهاية توجيهها

فعالا بصورة أفضل لمنظوماتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي (1).

هو تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود البنك لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع. ومنه يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة أن التفكير الإستراتيجي هو مجموعة العمليات التي يقوم بها المسؤولون بالبنك يمتلكون قدرات ومهارات (إشرافية، ابتكارية، إبداعية، تصورية)، تساعد على التنبؤ بالمستقبل وصياغة إستراتيجية ملائمة تتناسب مع التطورات البيئية مما يضمن البقاء والاستمرار للبنك.

ويختلف التفكير الإستراتيجي عن التخطيط الإستراتيجي، في أن الأول هو عملية تركيب لمعطيات شخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها لتكوين الرؤية المستقبلية، بينما التخطيط الإستراتيجي فهو عملية تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها وتحليلها.

ثانيا: التفكير الاستراتيجي ودوره في البنوك: يعتبر التفكير الإستراتيجي هو أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، فهما يصبان في برامج عمل رئيسة يستخدمها البنك لبلوغ رسالته وغاياته. كما يمثل التفكير الإستراتيجي عنصر جوهري يحدد بقاء البنوك والمنظمات المختلفة التي تعمل في ظل محيط متغير.

فالتفكير الإستراتيجي يمثل أسلوب لتحليل مواقف تواجه البنك تتميز بالتحدي والتغير والتعامل معها من خلال التصور الإستراتيجي لضمان بقاءه. أيضا يساهم في تطوير إستراتيجيات أقسام البنك

(1) عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، المصدر سبق ذكره، ص 46.

ووحداته، إذ يتطلب الأمر امتلاك الإدارة العليا والمدراء الآخرون معرفة بأعمالهم وتوفير المعلومات اللازمة لذلك والتي تعد أهم المشاكل التي تعاني منها البنوك حالياً.

ومن خلال التفكير الإستراتيجي تقارن الإدارة العليا جوانب القوة في عمليات البنك وقوتها

نسبة إلى المنافسين في مجالات أعمالها وتقوم بتحليلها لكي تقرر عبرها المركز التنافسي (1).

وفي الأخير نشير أن التطورات الأخيرة وما صاحبها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات، زادت من قدرة البنك على التفكير الإستراتيجي والتكيف والتحديث بسرعة مع عمليات

الإستراتيجية، والتركيز على الأوجه الإبداعية فيها. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عاملاً

محددًا للتفكير الإستراتيجي في البنوك، وتؤثر في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيها ومقدار ما

تحتاجه من إبداع لضمان العملية الإستراتيجية.

ثالثاً: رأس المال البشري والتفكير الاستراتيجي: مما لا شك فيه انه توجد علاقة وطيدة بين رأس

المال البشري والتفكير الإستراتيجي، فحسب التعريفات التي أعطيت للتفكير الإستراتيجي، نجد أن

المفكرين الإستراتيجيين هم جزء من رأس المال البشري ولكن بمواصفات وقدرات مختلفة متميزة.

والمفكرون الإستراتيجيون يتمركزون في الإدارة العليا، ويملكون صلاحيات كبيرة تمكنهم من

اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى امتلاكهم الخصائص التالية:

– القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية.

– القدرة على تحليل البيانات والمعلومات.

– تحديد الأهداف والغايات بدقة.

– الاختيار الاستراتيجي السليم.

(1) أكرم سالم، (2008): التفكير الاستراتيجي وأفاق المستقبل البعيد، <http://www.ahewar.org>، 14:29، 2009/03/15.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة.
- مواكبة الفكر الإداري المعاصر.

ويتخذ المفكرون الإستراتيجيون نوعين من القرارات، قرارات إستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وتكون واجبة التنفيذ، وتتميز بعدم التكرار كما أنها طويلة المدى، وتهتم بتنظيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها.

وقرارات تشغيلية تتعلق بتخصيص الموارد الخاصة بالعمليات، كما توضح المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها. وتقوم بترشيد النفقات والتكاليف، وتتخذ هذه القرارات بطريقة لامركزية على مستوى الإدارات والأقسام التشغيلية، وهي قصيرة المدى حيث غالبا ما تكون شهرية أو أسبوعية أو حتى يومية، وتتخذ بصورة متكررة بغرض سير العمليات الإنتاجية.

ولكن في الأخير يجب أن نشير أنه توجد علاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي، فكل مفكر إستراتيجي هو رأس مال الفكري، لكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر إستراتيجي. فـرأس المال الفكري يمكن أن يكون متواجدا في أي مستوى تنظيمي، كما يمتلك صلاحيات محددة وفي بعض الأحيان ضيقة ولا يشترط فيه حصوله على شهادات ومؤهلات علمية.

المطلب الثاني: التأثير التنظيمي لرأس المال البشري

يؤثر رأس المال البشري في البنوك ومستوياتها التنظيمية بأوجه وطرق مختلفة وسنحاول من

خلال هذا المطلب التطرق إلى هذا التأثير بجوانبه المختلفة.

أولاً: تصميم العمل: إن الوظائف تختلف فيما بينها من حيث مدى جاذبيتها للعاملين، كما تختلف في مدى ما تحمله من تحديات. وقد ذهب بعض الباحثين إلى محاولة تحديد خصائص المهام الوظيفية وعلاقتها بدافعية ورضا وأداء رأس المال البشري.

1. تعريف تصميم العمل: هو تضمين العمل لبعض الخصائص وهي تنوع المهارات، أهمية العمل، التحقق من هوية العمل، الاستقلالية والتغذية العكسية⁽¹⁾.

وتختلف الوظائف من حيث معدلات الأداء، ومنه عند تصميم الوظائف يجب تحديد المسؤوليات والالتزامات التي يستطيع العاملون تحملها، كما يتم تحديد الأساليب والمستلزمات والتقنيات الضرورية لذلك. ويتم تصميم الوظيفة بالارتكاز على مؤشرات منها:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
 - الرفع من القدرات التنافسية.
 - تحسين العلاقة بين الوظائف.
 - تحسين أداء الأفراد وأداء المنظمة.
 - تحقيق الجودة.
 - تحقيق التلائم بين متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغلها.
- ومن المعروف أن احتياجات الأفراد وتصميم وظائفهم تعد من أهم العوامل التي تؤثر في تصميم تنظيم البنك. والواقع أن الوظائف تختلف فيما بينها من حيث مدى جاذبيتها للأفراد، كما تختلف فيما بينها من حيث ما تنطوي عليه من تحديات داخلية بالنسبة للعاملين.

(1) قيس ابراهيم حسن، (2008): أثر تصميم العمل في الاجهاد الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الادارية (العدد 24)، ص 02.

وسنتناول في السطور الموالية أهم ما جاء به المفكرون في تصميم الوظائف وتأثيرها على

سلوكيات وتوجهات وأداء الأفراد في وظائفهم وانعكاس ذلك على أداء البنك ككل.

2. نظريات تصميم العمل: لقد حاول بعض الباحثين تحديد خصائص المهام الوظيفية ودراسة علاقتها

بالأفراد ورضاءهم وأداءهم. وقاموا بوضع ثلاث نظريات أساسية هي:

أ. نظرية الإسهام الضروري لأعمال الوظيفة: لقد جاء بها كل من تيرنز ولورانس سنة 1960، حيث

تمحورت أبحاثهما حول المهام المختلفة وتأثيرها على رضا الأفراد ومعدلات غيابهم، وتبين لديهم أن

الأفراد يفضلون الأعمال المركبة التي تتسم بالتحدي، فكلما زادت درجة تركيب الأعمال كلما زاد

انتظامهم في الحضور لأعمالهم ولكن لا توجد علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي.

وحسب هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتعلق بنشأة الفرد، فالأفراد ذوي النشأة الحضارية

يقل رضاهم كلما زادت الأعمال تركيباً عكس الأفراد ذوي النشأة الريفية. ومن نتائج هذه النظرية أن

درجة استجابة الأفراد للوظائف تختلف من فرد لآخر، وأيضاً يمكن تحديد إسهامات الوظيفة بتقييم

جوانبها المختلفة، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراعاة تأثير الفروق الفردية على الوظائف.

ب. نظرية خصائص الوظائف: هذه النظرية لهوكمان وأولدهام، وحددا فيها خمس خصائص للوظيفة

تتعرض على مخرجات الأفراد في البنك وتتمثل في الإلمام بالعمل، مغزى العمل، الاستقلالية وفاعلية

العمل في تنفيذ العمل المطلوب. وتزيد هذه الخصائص من دافعية الأفراد في وظائفهم وترفع رضاهم

وأداءهم، كما نشير أن تأثير هذه الخصائص يختلف حسب الحالة النفسية للشخص ومدى تأثره بها.

ج. نظرية التشغيل الاجتماعي للمعلومات: وتعني اختيار الموظفين للاتجاهات وسلوك محددتين،

إنما يكون استجابة للمضامين الاجتماعية التي يبتها الآخرون الذين يتصلون بهم (1).

(1) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 259.

3. تصميم الوظائف وعلاقته برأس المال البشري: يلعب تصميم الوظائف دورا كبيرا في تحسين كفاءة البنوك وزيادة قدرتها التنافسية، كما يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف بالنسبة لرأس المال البشري منها:

- تحقيق أقصى قدر من التوافق بين الفرد والوظيفة.
- تحقيق الاستثمار الأقصى لمهارات رأس المال البشري.
- تحقيق رضا العاملين وزيادة درجة ولاءهم لوظائفهم وأعمالهم.
- إن التصميم الجيد للوظيفة يقلل من الضغوط على الحريات الشخصية ويشعر العاملين بالراحة في العمل.
- زيادة أداء رأس المال البشري بالشكل الذي يلائم طموحهم ويحقق رغباتهم.
- إن تصميم العمل يوفر عائدات من الحوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة لرأس المال البشري.
- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل رأس المال البشري، وذلك بترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وعدم تركهم لحالات الملل والفراغ.
- توزيع جهود العاملين بشكل عادل وصادق بين ما تتطلبه الوظيفة وبين احتياجاتهم الشخصية، مما سيرفع من مستوى التصرف والسلوك والمسؤولية للعاملين اتجاه واجباتهم.
- إن هذه النقاط وغيرها تبين مدى أهمية تصميم الوظائف في زيادة فعالية للبنوك وتحسين أداءها، كما تعكس تأثيرها على رأس المال البشري المصرفي في جوانب مختلفة منه.

ثانياً: **الثقافة التنظيمية:** لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى باهتمام المفكرين في الفكر الإنساني على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح البنوك أو فشلها.

1. تعريف الثقافة التنظيمية: لقد نشأت فكرة الثقافة التنظيمية حسب البعض في القرن التاسع عشر مع فكرة الممارسات الأبوية في المؤسسات، أما بالنسبة لآخرين فإن هذه الفكرة ظهرت في الفترة الأخيرة من القرن العشرين، ويظهر ذلك من خلال ثلاث عبارات: المنظمة ستكون العائلة، المنظمة سوف تكون البيت، وأخيراً المنظمة هي لعبة اجتماعية. وانتشرت لأول مرة في إنجلترا، ثم ألمانيا في أوائل القرن التاسع عشر، ثم برزت بشكل أكبر في فرنسا خلال القرن العشرين (1).

والثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة والمواقف والمعايير والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء البنك وتحدد طبيعته (2). وهي تمثل العامل الغير المرئي بالنسبة للمسؤولين والمسيرين، لكنه القلب النابض للبنك الذي يمكنه من النجاح (3). وتتجلى في أهداف البنك واستراتيجياته والهيكل التنظيمي ونهج العمل. إذا فهي تعتبر محددات أساسية لنجاح أي بنك أو فشله. وتنشأ بشكل طبيعي وتلقائي، ولكن ليست كل ثقافة هي مفيدة وتساعد البنك على تحقيق أهدافه. فالثقافة الصحية هي التي تشجع الأفراد العاملين على العمل بشكل أكبر لضمان النجاح والاستمرارية. على عكس الثقافة غير الصحية إذ لطالما تخلق الكثير من المشاكل داخل البنوك.

1) Annie- Claude Coze, Yvan Potin, (2006) : La Culture D'Entreprise, 21/06/2008, 12: 37: <http://www.creg.ac-versailles.fr>.

(2) Management des Entreprises, op.cit, p181.

3) (Laurence Vanhée, (2014) : Happy RH, 3 éme Edition, La Charte Professionnel Publishing: Bruxelles, Belgique, p105.

ومما لاشك فيه أن معرفة الخطوط العريضة للثقافة التنظيمية ضروري بالنسبة للبنك الذي

يرغب في خلق إستراتيجية عامة بالاعتماد على قدراته الداخلية وتوقعاته لضمان النجاح⁽¹⁾.

إذا فوجود الثقافة التنظيمية يساعد البنوك في تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط

التالية:

- تساعد الأفراد على معرفة مهامهم وعلاقتها بالوظائف الأخرى داخل البنك مما يسهل سير العمل.

- تنشر روح التعاون والترابط والتفاهم بين الأفراد كما تعمل على إزالة الصراعات.

- ترسم المسار العام للبنك وتضع حدود للعمل.

- تجعل البنك يتصف بسمات خاصة تميزه عن باقي البنوك.

- تزيد من روح الانتماء والولاء مما يحسن من أداء الأفراد والبنك ككل.

- تخلق من أفراد البنك، شخصيات بسمات خاصة ومختلفة.

- تعمل على تيسير إنشاء التزاما تجاه المنظمة وهو أكبر من المصالح الفردية للعاملين،

فالثقافة تزيد الانتماء وتزيد التوافق في سلوك العاملين. وتبدو أهمية الثقافة كلما توسع نطاق

الإشراف والرقابة وتقليل الشكاوي وزيادة فرق العمل والتوسع في الهيكل المسطح⁽²⁾.

2. خطوات نشر الثقافة التنظيمية: ومما لاشك أنه لتحقيق جملة الأهداف السابقة، يجب على

البنك إتباع الخطوات أو المراحل التالية:

(1) Jean Marie Perettik, op.cit, p44.

(2) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 396.

أ. المرحلة الأولى: تقوم فيها إدارة البنك باختيار مجموعة من الأفراد العاملين، والذين يتمتعون بسمعة جيدة ومستقبل واعد، وتلقينهم المبادئ الأساسية للبنك عن طريق الندوات والاجتماعات، وتعويدهم على أسلوب التفكير المناسب، وشرح أبعاد البنك وفلسفته.

ب. المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي تلعب فيها إدارة البنك دورا هاما، على أساس أنه يقع على عاتقها مسؤولية التأثير في هؤلاء الأفراد، وتذكيرهم بشكل دائم بمحاولة نشر هذه الثقافة بين باقي الأفراد في البنك، وتعتبر إدارة الموارد البشرية مساعد أساسي في نجاح هذه العملية عن طريق وظائفها المختلفة.

ج. المرحلة الثالثة: إن القرارات والسلوكيات التي تتبعها الإدارة ونمط القيادة المتبع من طرف المسيرين، حرية الحركة في العمل، ارتداء ملابس خاصة، وتشجيع الأفكار البناءة التي قد تسفر عن زيادة في مردودية البنك،... كل هذه النقاط وغيرها تأتي لدعم المرحلتين السابقتين وتساهم بشكل كبير في نشر ثقافة معينة خاصة بالبنك. وعليه، ففي حالة:

أ) توظيف أفراد جدد: بالإمكان دمجهم ضمن ثقافة البنك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية، يحاول البنك من خلالها توضيح أهدافه وسياساته ومساره العام والقيم والمعتقدات السائدة به، وأنماط العلاقات الموجودة بين الأفراد. والملفت للانتباه إلى أن الفرد قد لا يتقبل نوع الثقافة السائدة وقد يقوم بسلوكيات سلبية تضر بالبنك، في هذه الحالة يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لمحاولة رده أو طرده إذا استلزم الأمر. مع العلم وأن الفرد الجديد يمر بثلاث مراحل:

- مرحلة ما قبل العمل: ويشكل الفرد خلال هذه المرحلة نظرة معينة حول البنك بالاعتماد على مؤشرات تتمثل في سلوك الفرد القائم بالمقابلة والتجهيزات المادية الممكن مشاهدتها مباشرة في اللحظة التي يتواجد بها المعني في عين المكان.

- مرحلة استلام العمل: ويتم فيها التعرف على كل ما يجري داخل البنك ومقارنته بتوقعاته المسبقة.
- مرحلة التكيف التدريجي: وهنا يبدأ الفرد في التأقلم مع وظيفته وزملاءه وطريقة سير العمل.
- (ب) اندماج البنك: وفي هذه الحالة على البنك إتباع أحد الاستراتيجيات التالية:
 - دمج الثقافتين باختيار أفضل الخصائص التي يتمتع بها كل منهما.
 - الفصل بين الثقافتين بإبقاء وحدات البنك المندمج المنفصلة، وهذه الإستراتيجية تصلح في حالة اندماج بنك يتميز بتعدد فروع في نشاط التجزئة مع بنك يتخصص في عمليات الجملة.
 - امتصاص ثقافة البنك الدامج، إذا كانت قوية لثقافة البنك المندمج الضعيفة، كما قد يقوم البنك بتخفيض العمالة لتسهيل ذلك.
 - تعديل ثقافة البنك المندمج أو المستحوذ عليها في حالة عدم قناعة الأفراد بها.
- 3. تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال البشري: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على رأس المال البشري مما يساهم في زيادة فعالية البنوك وتنمية دورها في الاقتصاد، ويظهر هذا التأثير من خلال مجموعة من النقاط تتمثل في:
 - أ. الانسجام داخل مجموعات العمل: حيث يتم تعريف الموظف الجديد بالبنك بكل ما يتعلق بعمله كأهداف واستراتيجيات البنك، مكانته في الهيكل التنظيمي، والقيم والمعايير السائدة المرشدة للسلوك الوظيفي والقرارات.

ب. الالتزام بقوانين وتعاليم البنك: إذ تنتج ثقافة البنك من خلال الالتزام بمجموعة التعاليم المحددة وتتعلق بسلوكيات الأفراد أثناء العمل مما يؤدي إلى تعلم الأفراد لقواعد وأعراف وقيم وعادات، تمثل في مجملها ثقافة البنك.

فالتواصل الشخصي بين الأعضاء والتواصل الناجح مع المديرين والموظفين يعتبر من العناصر الهامة لأداء ونجاح العمل.

ج. الاحداث والوقائع: إن عرض مواقف وأحداث معينة مر بها البنك خلال فترة معينة وأثرت على نموه وتطوره، يساعد على نقل الثقافة السائدة إلى الأفراد الجدد. كما يدعم التزام العاملين القدامى بالقيم السائدة وهو ما يحقق فهما مشتركاً ومرشداً لسلوك الأفراد العاملين ككل.

د. اللغة: تتمثل في لغة التواصل بين الأفراد وهي الشعارات والرموز والتصرفات التي يلتزم بها أفراد البنك. إذ تساهم اللغة في نقل وتعلم الثقافة بين الأعضاء.

هـ. القيم الأخلاقية: تعد مكوناً أساسياً للثقافة التنظيمية، وتعرف على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطيء. وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون. فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبول من المجتمع⁽¹⁾.

ويتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية على مدى استعداد الفرد واقتناعه وتمسكه بها وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية. فالقواعد القانونية تغطي السلوكيات الرسمية في المنظمة فقط. وتنشأ القيم الأخلاقية من خلال ثلاث عناصر أساسية:

(1) مصطفى محمود أبو بكرى، المصدر سبق ذكره، ص 88.

* التنظيم الإداري: إن نظم الاستقطاب، التكوين، الهيكل التنظيمي، السياسات، القواعد، نظم المكافآت والتعويضات، كلها تساهم في تكوين الأخلاقيات التنظيمية، ومن ثم سلوك الأفراد العاملين.

* الأخلاقيات الشخصية: فلكل فرد مجموعة من القيم والمعتقدات التي ينقلها إلى البنك وتترجم في الأخير إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية.

* الثقافة التنظيمية: وتتمثل في الشعارات والرموز واللغة وتاريخ البنك، وثقافة وأخلاقيات الأفراد العاملين به.

وفي الأخير نشير إلى أنه توجد سلوكيات أخلاقية وأخرى غير أخلاقية تمارسها البنوك.

و. الأخلاق الوظيفية: هي مجموعة من القيم التي ينشئها ويطورها مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات وظيفية، لتحكم سلوكهم وأداءهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة (1).

حيث يقوم أعضاء البنك بإدخال مجموعة من القواعد والأخلاق إلى ثقافتهم الوظيفية لتكون مرجعا لتصرفاتهم. ويساهم هذا النوع في تشكيل قيم وقواعد العمل بين أفراد المهنة الواحدة وبين بعضهم البعض وفي تعاملهم مع أطراف خارجية.

ي. العمل الجماعي: إذ تساهم في نجاح العمل الجماعي من خلال دعم الوسائل المساعدة في تطوير الأفراد، والمشجعة على المشاركة بين العاملين.

ثالثا: التغيير التنظيمي: مما لا ريب فيه أن التغيير التنظيمي هو أحد السبل التي يمكن أن تسلكها البنوك لتفعيل جوانبها المختلفة لغرض التكيف مع البيئة الخارجية التي يعمل بها.

(1) مصطفى محمود أبو بكرى، المصدر سبق ذكره، ص 93.

1. تعريف التغيير التنظيمي: هو مصطلح واسع يشمل الأبعاد الإستراتيجية والهيكلية والسلوكية، ويشير إلى التغييرات التي تؤثر على هذه المجالات وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتنظيم العمل والمسؤوليات المتصلة به والهيكل التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية بما تشتمل عليه من وظائف (1). أما التطوير التنظيمي فيعرف على أنه إستراتيجية تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد البنك حتى يمكن التأقلم مع الظروف وغيرها من ناحية التكنولوجيا والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية.

وهناك من يرى أن التغيير والتطوير التنظيمي هو واحد ويعتبر صور من التغييرات التنظيمية أشكالاً من التطوير، كالتغييرات في السلوك، تغييرات في الوظائف، تغيير النظم، إجراءات العمل،... ومما سبق يمكن إبراز بعض العناصر التي يركز عليها التغيير التنظيمي:

- هو عبارة عن خطة طويلة الأجل.
- يهدف إلى تحسين الأداء وحل المشاكل لذلك يجب أن يتوافق مع باقي استراتيجيات البنك.
- ينطوي التغيير على استخدام العلوم السلوكية في زيادة فعالية البنك أو تطوير الجوانب الهيكلية والإجرائية (العلاقات والأدوار) والبشرية (الأنماط والمهارات) والتكنولوجية (أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية وأقل في الأبعاد الروتينية).
- تدعيم تدخل الجهات الخارجية للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير.
- يساعد على كفاية المتغيرات التي تدخل في التنظيم للوفاء بمتطلبات التغيير كتغيير لسلوك الأفراد وتهيئة العمل.

(1) Gordon Betcherman, (1997): LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET SES CONSEQUENCES POUR L'EMPLOI ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES : RAPPORT D'ENSEMBLE, Conférence internationale organisée conjointement par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité 11-12/12/1997, France, l'OCDE, Paris..

– هو مسألة جدية ومهمة للتكيف مع التغيرات والتطورات العالمية.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن يطور القطاع المصرفي قدرته على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الأفراد المتميزين وإدارة خاصة في البنوك لتطوير وتنمية حوافز العمال، وبالتالي تطوير وتنمية رأس المال البشري ككل.

2. مراحل التغيير التنظيمي: تتم عملية التغيير التنظيمي على مراحل، يمكن تقسيمها إلى ثلاث هي: **أ. تشخيص الحاجة للتغيير:** وتعني جمع المعلومات وتحليلها وتقرير أهداف التدخل للتغيير وتبدأ بالتشخيص التنظيمي أي تجميع وتحليل المعلومات حول النظام القائم (قبل التغيير) وهذا أمر هام للتعرف على كيفية توجيه التغيير (1).

ويتم جمع المعلومات عن طريق المقابلات وقوائم الاستقصاء والملاحظات المباشرة والتحليل المستندي. ومن ثم ترتيب وتنظيم وتفسير المعلومات من قبل المستشار للتعرف على المشاكل والحلول المقترحة. أي يتم تحديد أساليب التنفيذ والبرنامج الزمني وكل ما هو مطلوب من كل شخص وأنماط العمل.

ب. التدخل للتغيير: وفيها يتم تحديد أنماط ومعدلات التغيير المطلوب، فيتم تحويل المتغيرات الخاصة بنظام البنك والتي تم التعرف عليها في مرحلة التشخيص والتخطيط. كالمهام والأهداف الإستراتيجية ونظم رقابة، واتجاهات الموظفين والعلاقات بين الأفراد. وينقسم التغيير حسب حجمه إلى:

– تغيير بحجم محدود: ويتم فيه تحديد ظروف البنك ونظامه وأهداف التغيير ووضع برامج التحسينات المستمرة وتتم بهدوء وأقل ضغط.

(1) حسن محمد علي حسنين، المصدر سبق ذكره، ص 224.

– التغيير الشامل: ويقلب فيه البنك كافة طرق وأساليب العمل لينتقل إلى نظم مختلفة وهياكل متباينة، فهو ثورة في النظم والتنظيم الداخلي للبنك. وذلك راجع للتغيرات البيئية الشديدة والمنافسة الشرسة. ومن أشكاله إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة. ويتميز بالتكلفة العالية والتأثيرات السلبية على الأفراد العاملين.

ج. تقييم وإرساء الاستقرار للتغيير: وتعني تحقيق فاعلية التغيير وتجميد الظروف الجديدة. حيث يتم تقييم المراحل السابقة ويتم إعادة تشكيل المكافآت ونظم المعلومات وأعراف الفريق. . . إلخ. لتدعيم القيم والسلوك الجديد. وكي يتحقق الهدف من كل ما سبق يجب الحصول على مساندة الإدارة العليا لجهود التغيير.

3. مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها: إن إحداث التغيير سيؤدي حتما إلى خلق ما يسمى بمقاومة التغيير داخل البنك، والتي يجب التعامل معها وفق طرق وأساليب معينة. وهو ما سنوضحه في السطور الموالية:

أ. مقاومة التغيير: هي رد فعل طبيعي اتجاه التغيير، وهي اعتراف الأفراد عن عدم رضاهم عن التغييرات التي تجري⁽¹⁾. وهذه المقاومة قد تكون ايجابية أو سلبية، فقد تكون ايجابية إذا كان التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة فعدم الامتثال له يصب في مصلحة البنك، وقد تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية وتحقق فوائد للبنك.

ب. كيفية التعامل مع مقاومة التغيير: قد يستخدم البنك طرق مختلفة ومتعددة للتعامل مع مقاومة التغيير، منها:

(1) Michael W.Durant, (1999): Managing Organizational Change, CPA 2008/12/25, 23 :12: <http://www.crfonline.org>

التعليم والاتصال: من خلال المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، المذكرات والتقارير، ويلجأ إليها البنك في حالة عدم توفر معلومات كافية ودقيقة، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تأخذ وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد أفراد البنك كبير.

المشاركة والاندماج: فإشراك الأفراد يؤدي إلى زيادة الالتزام والطاعة. وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد يملكون قدرة كبيرة على المقاومة، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً طويلاً. إجراء التفاوض والاتفاق: يتم تطبيق هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر من التغيير بشكل كبير وفي نفس الوقت تمتلك هذه الجهة قدرة كبيرة على المقاومة. حيث يتم تقديم معدل اجر أعلى لمنتسبي النقابة من أفراد البنك مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. وتتميز هذه الطريقة بأنها سريعة وغير مكلفة ويعاب عليها أنها قد تؤدي إلى استياء العاملين إذا أحسوا أنهم استغلوا.

الدعم وتقديم التسهيلات: عن طريق تكوين رأس المال البشري على مهارات جديدة ودعمه وإعطاءه فترة راحة بعد التغيير. وتعد من أحسن الطرق ولكنها تحتاج وقتاً كبيراً وتكلفتها عالية جداً. اختيار الأعضاء: يختار أفراد البنك عضواً ليطم وضعه في موقع هام في عملية التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

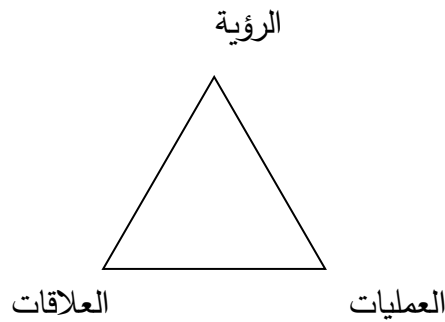
الإكراه: وفق هذه الطريقة يتم إجبار الأفراد العاملين على قبول التغيير بالتهديد سرا أو علناً بفقدان وظائفهم، أو حرمانهم من الترقيات، أو النقل، الفصل،... ويلجأ البنك إلى هذه الطريقة إذا توجب إحداث التغيير بسرعة أو عندما يكون منشئ التغيير قوي، وتتميز بأنها طريقة سريعة وقادرة على التغلب على أنواع المقاومة. ومن سلبياتها استمرار استياء أفراد البنك من منشئ التغيير.

4. رأس المال البشري والتغيير التنظيمي: لقد أثبتت الكثير من التجارب والممارسات أن أي عملية تغيير أو تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست

في تطوير المباني أو المعدات أو استخدام التقنية الحديثة، وإنما تقوم في الأساس على العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا. ويتجسد دور العنصر البشري في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وصيانة العلاقة معه وإقحامه في العملية بفعالية ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3-3):

دور العنصر البشري في العملية التغييرية



المصدر: علاوي عبد الفتاح، (2009): التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في

إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 35)، ص 07.

من الشكل أعلاه فإن التغيير القائم على العنصر البشري أساسه إشراك رأس المال البشري

في وضع رؤية البنك، بالإضافة إلى دمجها في مختلف العمليات، دون أن ننسى العلاقات الاجتماعية

ومالها من دور ايجابي في خلق التغيير.

ويشمل التغيير عدة مداخل في البنك (المدخل الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي،

المدخل التكنولوجي،..)، وباعتبار أن الإنسان هو العنصر الموجه لحركة البنك، ويلعب دورا بارزا

في عملية التغيير حيث يتوقف التغيير على قبول الأفراد له وتعاونهم في إنجاحه. ويمكن إحداث التغيير

من خلال الأفراد عن طريق ما يلي:

- التغيير المادي للأفراد من خلال الاستغناء عن بعض العاملين وإحلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية (1).
- إدخال التغيير على المهارات والأداء عن طريق الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، أو التحديث التدريجي للعاملين أي بوضع شروط جديدة لاختيار العاملين الجدد، أو تكوين العاملين.
- إدخال التغيير على الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات وتعد أكثر المفاهيم أهمية في دراسة السلوك الإنساني وتفسيره. وهو ما أدى إلى وجود عدد هائل من البحوث والدراسات التي تتمحور حوله.

المطلب الثالث: تأثير رأس المال البشري على أداء السوق

لا ينحصر تأثير رأس المال البشري على الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية للبنك فقط، بل يتعداه إلى الجوانب العملية مما سينعكس على خدمات البنك ورضا عملاءه.

أولاً: دور المديرين المباشرين: لاشك أن المديرين لهم دور هام في تنفيذ السياسات التي تضعها الموارد البشرية، إذ يعتبرون المسؤولون عن تنفيذ المهام. حيث لن يتم الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء البنكي بمجرد وضع سياسات وممارسات معينة، بل يتوقف نجاح ذلك على كيفية تنفيذها. وهنا يأتي دور المدير المباشر في تنفيذ وتفعيل السياسات، من خلال التعامل السليم مع الأفراد وممارسة الرقابة في بعض القضايا الهامة.

(1) علاوي عبد الفتاح، المصدر سبق ذكره، ص 03.

كما يقوم المديرون المباشرون بتحديد دور ومهام الأفراد، إجراء مقابلات، مراجعة الأداء، توفير التغذية الإسترجاعية، التكوين، تحديد احتياجات التعلم والتطوير (1).

إن كل هذا يتطلب توفر المديرين المباشرين على مهارات وخصائص معينة تمكنهم من القيام بمهامهم على أكمل وجه.

ويوجد توجه حديث لإشراك هؤلاء المديرين في عملية التفكير الاستراتيجي وعدم إبقاءهم كمنفذين فقط. إذ بإمكانهم دراسة البدائل المختلفة المتاحة في البيئة الخارجية، كما يمكنهم جمع وضبط معلومات عن مختلف القضايا الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تنفيذ التغييرات الناتجة عن تطبيق إستراتيجية البنك عن طريق دعم الأنشطة والاهتمامات الجذرية. وفي المقابل يجب على البنك إعطاؤهم المزيد من المسؤوليات والصلاحيات والحريات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

إن نجاح فكرة إشراك المديرين الأوائل والمباشرين وجعلهم كشركاء إستراتيجيين، يتطلب تدخلهم في التخطيط الإستراتيجي للبنك على اعتبار أنهم أعضاء فرق المشروع التنفيذي، كما يجب تكوينهم وتطويرهم بالشكل الذي يساعدهم على أداء أدوارهم على أكمل وجه.

ثانياً: رأس المال البشري وعملاء البنك: لقد ظهر في الفترة الأخيرة اهتمام كبير بالعملاء ومتطلباتهم، إذ أصبحت المهمة الأساسية للبنوك المعاصرة هي البحث عن الطرق والأساليب التي تساعد على جذبهم والمحافظة عليهم وتنمية عددهم.

ويلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في ذلك بما يملكه من قدرات ومعارف، حيث يعمل على

تحديد الأسس العامة التي يجب إتباعها للتعامل معهم. منها:

(1) مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس الوكيل، المصدر سبق ذكره، ص 116.

1. تقييم اتجاهات ومشاعر العملاء: فأغلب البنوك تميل إلى تقييم مشاعر واتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة دون تقييم اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المنظمة ككل، بالرغم من أن هذه الأخيرة لا تقل أهمية من الأولى بل من الممكن أن تكون أكثر فعالية من مجرد تقييم منتج أو خدمة.
2. الاحتفاظ بالعملاء: إن تكلفة اكتساب عميل جديد قد تكون في كثير من الأحيان أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، فمراجعة سجلات البنك يمكن أن توضح بجلاء مقدار صافي الربح السنوي الذي تحققه من التعامل مع مجموعة العملاء الذين يتمتعون بالولاء للبنك. وبنفس المنطق فإن فقدان البنك لقاعدة عملاءه تمثل خسارة يصعب تعويضها في الأجل القصير. ومنه فإن الواجب الأساسي للبنك في هذا المجال هو تحليل عدد العملاء الذي تم فقدانهم خلال السنوات الأخيرة. ثم مقارنة تلك التكلفة مع عدد العملاء الذين فاز بهم خلال نفس الفترة، فمثل هذا الإجراء يمكن أن يساعد على تحديد تكلفة خسارة عميل من قاعدة العملاء والربح الذي يعود عليه في حالة كسب عميل جديد⁽¹⁾.
3. ولاء ورضا العملاء: إن تلبية البنك لمتطلبات واحتياجات ورغبات عملاءه، ويشعرهم بالرضا اتجاهه ويجعلهم أكثر ولاء وانتماء وتمسكا به.
4. البحث في أسباب ترك العميل للبنك: يجب على البنك أن يقوم بالاتصال بالعملاء الذين فقدهم للوقوف على الأسباب التي دفعتهم للتعامل مع الغير من المنافسين لتجنب حدوث هذا الأمر مستقبلا.

(1) الأنصاري أسامة عبد الخالق، زايد عادل محمد، (1995): قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية

(العدد 2)، ص 526.

5. ضمان وصول رأي العميل إلى متخذ القرار: يجب أن يصل صوت العميل بلا تحريف إلى متخذي القرار في البنك، وفي ظل ما نشهده من تقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، فإن ضمان وصول صوت العميل إلى مواقع اتخاذ القرار في البنك أصبح أكثر من سهل (1).

6. تبني مفهوم إدارة كبار العملاء: ويتم ذلك من خلال قيام البنك بتصميم برامج خاصة للحفاظ على قاعدة كبار العملاء وتميئتها لما يحققونه من أرباح كبيرة له.

ثالثاً: رأس المال البشري والخدمات المصرفية: الخدمات المصرفية هي تلك المنتجات الغير قابلة للمس والتي تتمثل في الأداء الذي يقدمه البنك لعملاءه بغرض إشباع احتياجاتهم المالية (2).

ويقع على عاتق رأس المال البشري في إدارة التسويق تخطيط كافة الأنشطة المرتبطة بتحديد المزيج الخدمي الذي سيتم تقديمه للعملاء.

ويتميز المزيج الخدمي من خلال مدى اتساعه، أي عدد وأنواع الخدمات التي يقدمها البنك لعملاءه، كخدمة الائتمان، الإعتمادات المستندية، خطابات الضمان، الحسابات الجارية، حسابات التوفير، تحصيل الشيكات،... إلخ. ومدى عمق هذا المزيج أي عدد الخدمات التي يقدمها البنك داخل كل نوع ذكر سابقاً فخدمات القروض تضم مثلاً قروض بضمان أوراق مالية، بضمان أوراق تجارية، بضمان بضائع.

ويقوم البنك بتحديد المزيج الخدمي الذي سيقدمه للعملاء باستخدام عدة استراتيجيات تسمح له بتنويعه.

(1) محمد الدين الأزهرى، (1995): التسويق الفعال، دار الفكر: القاهرة، مصر، ص 247.

(2) طارق طه، المصدر سبق ذكره، ص 658.

فإستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية تساعد على إدخال تحسينات مستمرة على المنتج المصرفي، تجعله أكثر قدرة على إشباع حاجات العملاء وزيادة أرباحه ليحافظ على مكانته السوقية. ويمكن تطوير الخدمة المصرفية عن طريق تطوير الخدمة ذاتها أي تحسين جودتها ونمط تقديمها، أو عن طريق تطوير البيئة المادية التي تقدم فيها الخدمة كتحديث مكان تقديم الخدمات... أو عن طريق تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للخدمة المصرفية ذاتها.

وقد يلجا البنك إلى إستراتيجية تمييز البنك وخدماته بإعطاء مصطلح، اسم، علامة، رمز أو تصميم أو توليفة لتعريف البنك وخدماته وتمييزه عن باقي البنوك. وتساهم هذه الإستراتيجية في تنمية ولاء العميل، والتي تعرف بالولاء للاسم التجاري أي تمسك العميل ببنك معين دون غيره وهي تختلف عن تفضيل الاسم التجاري وهي اختيار العميل للبنك الذي يلائم ظروفه واحتياجاته.

كما قد يتبع البنك إستراتيجية تغليف الخدمة المصرفية، ويقصد بالتغليف كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم وإنتاج كل ما يحيط بالمنتج، فيمكن اعتبار البيئة التي تقدم فيها الخدمة المصرفية بمثابة تغليف وتعبئة، كصالات استقبال العملاء، أجهزة الموسيقى الداخلية، المقاعد المريحة، اللباس الموحد... إلخ. كما قد تقوم البنوك بوضع شاشات الحاسب الآلي في أماكن ظاهرة للعملاء، أو طبع دفاتر جذابة تحمل اسم البنك وشعاره، بطاقات ائتمان ذات أشكال وألوان مميزة.

أما أكثر الاستراتيجيات حداثة وتطورا هي إستراتيجية جودة الخدمة المصرفية، والمقصود بجودة الخدمة المصرفية هي توجه عملاء البنوك في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة. وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره. وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية في التعامل،

أسلوب تقديم الخدمة. . إلخ، ومنه يوجد اتجاهين للجودة، الجودة الداخلية وتعني مطابقة الخدمة للمواصفات الموضوعية، وجودة خارجية تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه. وهنا يقارن بين العلامات التجارية المختلفة الموضوعية أمامه.

ويلعب رأس المال البشري دورا كبيرا في تقديم المزيج الخدمي، إذ يتوقف على عائقه:

– رأس المال البشري مسؤول عن ثبات مستوى أداء الخدمة.

– مدى امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء الخدمة.

– درجة احترام العاملين بالبنك للعملاء.

– درجة التزام الأفراد العاملين بتعهداتهم نحو العملاء.

المبحث الرابع: قياس رأس المال البشري في البنوك

لاشك أن قياس رأس المال البشري له أهمية كبيرة بالنسبة للبنوك، فهو يسهل عملية قياس قيمة الاستثمار البشري. ووضع الباحثون والمفكرون في هذا المجال نموذجين لقياس رأس المال البشري، وسنتناول بالدراسة هذين النموذجين بالإضافة إلى بعض المقاييس التي تستخدم لقياس العائد والقيمة المضافة.

المطلب الأول: تحديد تكلفة رأس المال البشري: توجد العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد

عليها في تحديد تكلفة الأصول البشرية لموجودة بالبنك، نوضح منها ما يلي:

أولاً: طريقة التكلفة الأصلية: ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على البشر

وتتميتهم⁽¹⁾. وتتمثل في تكلفة استقطاب واختيار وتعيين وتكوين الأفراد، وبعض هذه التكاليف يعتبر

(1) نوال بن عمارة، صديقي مسعود، (2004): محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية

المنعقد يومي 09 و10 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 136.

مباشر وبعضها الآخر غير مباشر كتكلفة المتكون التي تعتبر تكلفة مباشرة، في حين أن تكلفة المكون فهي بمثابة تكلفة غير مباشرة.

ويمكن اعتبارها نفقات يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة. وفي حالة تصفية الأصل أو الاستغناء عن الأفراد قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية، يمثل الرصيد المتبقي خسارة.

رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.

وينقسم هذا النوع إلى:

1. تكلفة الحصول على الأفراد: وهي التكلفة التي يتحملها البنك من أجل الحصول على من يشغل

مركزا معينا وتنقسم بدورها إلى:

أ. تكلفة استقطاب الأفراد: هي التكلفة التي يتحملها البنك جراء جذب أفراد جدد وتتكون من تكاليف الإعلانات، أتعاب هيئة التوظيف، تكلفة السفر،....

ب. تكلفة الاختيار: هي التي يتحملها البنك مقابل تحديد من يصلح للوظيفة وتتكون من تكلفة

المقابلات، الاختبارات،. . . ويتحدد حجم هذه التكلفة حسب المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه الوظيفة، فكلما كانت تنتمي إلى مستوى أعلى كلما زادت التكاليف.

ج. تكلفة الإقامة: وتشمل تكاليف وضع الفرد في وظيفته وتحمل بشكل عام للفرد الذي تم تعيينه.

د. تكلفة التعلم: وهي التكاليف التي يتحملها البنك لغرض تكوين الفرد وإحاقه بالأداء المطلوب.

وتشمل تكاليف مباشرة وتكاليف برامج التدريب بما في ذلك رواتب المتدربين، أما التكلفة الغير مباشرة فتشمل تكلفة الفرصة للإنتاج أو الأداء الضائع خلال هذه الفترة.

ثانياً: طريقة تكلفة الإحلال: هي تكلفة إحلال موارد بشرية مكان الموجودة الآن في البنك،

وقد قدم (Flamhotz 1985) نموذجاً لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج المفقود أثناء الانفصال + تكاليف الفرصة للوضع الحالي.

وتتكون من:

1. إحلال وظيفي: هي تكلفة استبدال شخص محل آخر في الوقت الحالي يشغل نفس الوظيفة وقادر على القيام بنفس الأعمال. وتتكون من تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعليم وتكلفة ترك العمل.
2. تكلفة الإحلال الشخصي: ويشير مفهوم تكلفة الإحلال الشخصي إلى عكس تكلفة الإحلال الوظيفي ويتمثل في التضحية التي يتحملها البنك اليوم في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي، وهذا يعني تكلفة إحلال شخص مكافئ تماماً من الناحية الشخصية والوظيفية وليس تكلفة إحلال أحسن بديل. ونشير أن الإحلال يمتد ليشمل ليس الأفراد فقط بل حتى المجموعات.

ثالثاً: طريقة تكلفة الفرصة البديلة: هي قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي. ويتم تقسيم العاملين حسب هذه الطريقة إلى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل استبدالهم بأخرين ويتم تقييمهم على أساس نفقات الاستدعاء.

وفئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة ويتم تقييمها باعتبارها أصولاً يمكن استخدامها في أكثر

من نشاط بمعرفة قيمهم في أفضل استخدام لهم.

رابعاً: **طريقة العوائد المستقبلية:** وتعني تحديد القيمة الحالية للرواتب والأجور التي تدفع للعاملين في المستقبل حتى نهاية عمرها الإنتاجي. وذلك لغرض معرفة القيمة الإجمالية للأصول البشرية. لكن هذه الطريقة تهمل عوامل أخرى كالسن، الكفاءة، الأقدمية،....

خامساً: **طريقة التكلفة الاقتصادية:** ويتم تقييم الأصول البشرية وفقاً لمعدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدامه، أي تحدد قيمه الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للإرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد (1)

المطلب الثاني: تحديد قيمة رأس المال البشري

تستخدم عدة طرق لقياس الموارد البشرية، حيث تساعدنا على تحديد القيمة الاقتصادية لهذا المورد وسنعمل على توضيح أهمها في ما يلي:

أولاً: طريقة التغيرات السلوكية: استخدمت هذه الطريقة من قبل Likert، حيث قام بتحديد قيمة الموارد البشرية من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات الاجتماعية والنفسية. إن هذه الطريقة غير دقيقة وتحيطها الكثير من الصعوبات لعدم القدرة على حصر المتغيرات السلوكية وصعوبة قياسها.

ثانياً: النموذج التصادفي: وضع هذا النموذج من قبل Famhotz بالاعتماد على دراسات وأبحاث المفكر Likert، ومن خلال هذا النموذج يتم تحديد قيمة الفرد بالنسبة للبنك، حيث أن الفرد يتحرك ضمن أدواراً وظيفية تسمى مراحل الخدمة وذلك خلال فترة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للبنك. لذا فإن قيمته تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها. ويستخدم هذا النموذج نظرية الاحتمال لتحديد الفترة التي يبقى فيها الفرد في مرحلة خدمية معينة.

(1) نوال بن عمارة، صديقي مسعود، المصدر سبق ذكره، ص 137 .

فبعد تحديد قيمة الخدمات المتوقعة يتم ضربها بمعامل خصم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة (1).

ثالثاً: نموذج **Lau و Jaggi**: إن هذا النموذج يختلف عن النموذج السابق، حيث يتم تحديد قيمة المجاميع عوضاً عن قياس قيمة الفرد باستخدام سلاسل ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المنظمة واحتمالية ترك العمل قبل سن التقاعد أو الوفاة.

رابعاً: نموذج **Schwartz و Lev**: يعتمد هذا الباحثان على المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري ودوره في الكشوفات المالية حسب ما ورد في نظرية Fisher لرأس المال. فبالنسبة له هو مصدر توليد الدخل وتتمثل قيمته في القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر.

أما الرواتب والأجور الخاصة بالفرد فتحدد بتغير رياضي لنفقات الدخل التي وردت في نظرية Fisher . ويتم رسملة الرواتب والأجور المتوقع الحصول عليها من قبل الفرد حتى سن التقاعد أو الوفاة.

قيمة الفرد = القيمة الحالية للرواتب والأجور

ونشير أنه يمكن استخدام هذا الأسلوب بالنسبة للمجموعات الوظيفية أيضاً.

خامساً: نموذج **Morse**: يستند هذا النموذج على ما جاء في باقي النماذج السابقة (0) فحسب هذا الأخير القيمة الحالية للموارد البشرية هي الفرق بين القيمة الحالية للخدمات المستقبلية من هذه الموارد وبين إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على تلك الموارد.

المطلب الثالث: العائد على رأس المال البشري

(1) يوسف حجيم الطائي، المصدر سبق ذكره، ص 537.

سننتاول فيما يلي مجموعة من المقاييس المالية والتي يمكن استخدامها لمعرفة العائد على

رأس المال البشري، ومدى فعالية هذا الأخير في تحقيق أهداف البنك:

أولاً: قياس عامل العائد على رأس المال البشري: هو تعديل لمقياس التقليدي العائد /فرد لتغير

نظام التعيين ، حيث ظهر مصطلح العمل طوال الوقت للعاملين نظرا لتعيين الأفراد لبعض الوقت

فقط. Full Time Equivalent (FTE)

ثانياً: القيمة الاقتصادية المضافة: (HEVA) Human Economic Value Added: ويمكن

حسابها باستخدام المعادلة التالية:

$$HEVA = \text{صافي ربح العمليات} - \text{تكلفة رأس المال}$$

ثالثاً: عامل تكلفة رأس المال البشري: (HCCF) Human Capital Coast Factor : وهو

من المقاييس الكمية الدقيقة لرقابة التكاليف لرأس المال البشري في أي فترة زمنية بالبنك: (1)

عامل تكلفة رأس المال البشري = الأجور + المكافآت والحوافز + العمالة غير المستديمة + الغياب +

دوران العمل

رابعاً: العائد على الاستثمار في رأس المال البشري: (HCROI) Human Capital Return

On Investment: ويقوم هذا المقياس بقياس متوسط الربح FTE : (2)

$$\text{العائد} - (\text{المصروفات} - \text{الأجور والمزايا}) / \text{الأجور والمزايا}$$

خامساً: القيمة المضافة لرأس المال البشري: (3)

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، (2004): عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للطبع والنشر

والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 189.

(2) Nick Bontis, (2002): Human Capital ROI: Written Report, 2009/12, 16:47: <http://www.business.mcmaster.ca>

(3) نبيل عبد المنعم محمد، (2006): تأثير العائد على الاستثمار في رأس المال البشري على كل من الفاعلية التنظيمية وفاعلية إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على

مجموعة من البنوك المصرية-، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة (العدد 1).

[العائد - (المصروفات - الأجور والمزايا)] / عدد العاملين

سادسا: القيمة السوقية لرأس المال البشري: **(HCMV) Human Capital Market Value**:

(1)

HCMV = (القيمة السوقية - قيمة الدفاتر المالية) / عدد العاملين

سابعا: مقياس الأداء البشري: **(HRS) Human Resource Scorecard** : هو طريقة حديثة

تستخدم لقياس نتائج أداء الأفراد ومقارنتها بالإستراتيجية العامة للبنك، من خلال تقييم مؤشرات الأداء

الرئيسية التي يجب اختيارها بعناية من قبل المسؤولين عن تنفيذه.

جدول رقم (3-2):

نموذج لسجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري

الإنفاق	الاكتساب
<ul style="list-style-type: none"> - إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل - متوسط الأجر للعامل - تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات - متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد / فرد 	<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة تعيين الأفراد - وقت شغل الوظيفة - عدد العاملين الجدد - عدد الإحلال - جودة المعينين الجدد
التطوير	الاحتفاظ
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجور - عدد ساعات التدريب الإجمالية - متوسط ساعات التدريب / عامل - ساعات التدريب الوظيفي - ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية - العائد على الاستثمار في التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - المعدل الإجمالي لدوران العمالة - نسبة الترك الاختياري - نسبة الترك من العمالة عالية الأداء - تكلفة دوران العمل

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، المصدر سبق ذكره، ص 191.

معنويات العاملين	الرضا الوظيفي
------------------	---------------

المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، (2004): عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للطبع والنشر والتوزيع: القاهرة، مصر، ص 230.

وحسب الجدول يرتكز النموذج على مجموعة من المؤشرات التي يمكن باستخدامها قياس

الأداء هي الإنفاق، الاكتساب، الاحتفاظ، التطوير، معنويات العاملين، الرضا الوظيفي.

ثامنا: قياس رأس المال البشري و **Bench marking**: يمثل Benchmarking أحد مداخل

قياس فعالية رأس المال البشري ويعرف أيضا بقياس الأداء المقارن والذي يقارن بمقاييس معينة

للأداء في مقابل المعلومات عن نفس المقاييس في منظمات أخرى. وهي من المقاييس التشخيصية

التي يمكن أن تستخدم لاختبار فعالية الموارد البشرية وبالنسبة للمقياس Benchmarking فإن

التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري يمثل أحد المصادر المهمة في جمع المعلومات كل عام

بواسطة SHRM and the Bureau of National Affairs باستخدام Benchmarking فإن

فعالية رأس المال البشري يتم تحديدها على نحو أفضل بمقارنة نسب المقاييس من سنة إلى أخرى.

خاتمة الفصل:

مما لا شك فيه أن القطاع المالي والمصرفي من أهم وابرز قطاعات الاقتصاد لما له من دور تنموي بالإضافة إلى تأثيراته الاجتماعية التي تمتد إلى مختلف شرائح المجتمع من خلال المهام التي تقوم بها مختلف المؤسسات والهيئات المالية وما يترتب عليها من نتائج اقتصادية واجتماعية، وكي يكون هذا القطاع فعال لابد من التركيز على أحد أهم موارده والمتمثل في رأس المال البشري. إن تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي تعتبر قضية إستراتيجية هامة ودرجة، وتحدي صعب له تأثيره على التغيرات الكلية والإستراتيجية، وقد أشارت العديد من الدراسات أن النظرة الإستثمارية تعتمد على أحدث الوسائل والطرق لتنمية رأس المال البشري. ومن ثم تكييف هذه الموارد مع مختلف التغيرات البيئية وهذا بهدف الحصول على أداء أفضل مما يساهم في زيادة فعالية هذا القطاع.

ورغم الاهتمام البالغ بتنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي ودوره في زيادة الربحية، إلا أنه لم يقابله اهتمام مماثل بكيفية قياسه وذلك لصعوبة تقييمه بالمقارنة بباقي موارد هذا القطاع إذ غالباً ما كان يقيم على أساس كمية الإنتاج مع إهمال الجوانب الإنسانية الأخرى.

وقد ظهرت مؤخراً الكثير من الدراسات والأبحاث حول كيفية قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري، وبناء عليه تم التوصل إلى مجموعة من القياسات الكمية التي بدأ تطبيقها منذ التسعينات. وهو ما سيساعد على إيجاد أساليب لزيادة فعالية رأس المال البشري وتطوير سبل استثماره.

الفصل الرابع

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الرابع: دراسة ميدانية ببنكي الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري

مما لا شك فيه أن الاستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الانتاجية وامتلاك البنك للميزة التنافسية، لذلك فهي تسعى جاهدة لتحقيق أقصى رضا ممكن لموظفيها قصد تحسين أداءهم.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري من البنوك الجزائرية التي تستحق الدراسة بفضل خبراته المتراكمة، لذلك سنحاول ضمن هذا الفصل التعرف على واقع رأس المال البشري ودوره في هذين البنكين.

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم البنوك محل الدراسة، بالتعرض إلى نشأة وتطور كل من القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهيكلهما التنظيمي والخدمات التي يقدمانها للعملاء، بالإضافة إلى عرض مقابلة مفصلة لمدير الموارد البشرية بالبنكين.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بميدان الدراسة، بالتطرق إلى نشأة البنكين، وهيكلهما التنظيمي.

أولاً: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري CPA: سيتم تقديم تعريف للقرض الشعبي الجزائري CPA والتعرض لاهم مراحل تطوره:

1. نشأة وتطور القرض الشعبي الجزائري CPA: تأسس القرض الشعبي الجزائري بقرار رقم 66/336، الموافق لـ 14/05/1967، برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار⁽¹⁾، ويعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية، وتقع تحت وصاية وزارة المالية، ونشأ القرض الشعبي الجزائري على أساس هياكل الهيئات البنكية التي كانت موجودة في عهد الاستعمار، وهو عبارة عن إدماج البنوك التالية:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي لوهران؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي الجزائري؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لقسنطينة؛
- البنك الشعبي التجاري والصناعي لعنابة؛
- البنك الجهوي التجاري والصناعي للجزائر العاصمة؛

إضافة إلى تلك البنوك أدمجت ثلاثة بنوك أجنبية وذلك ابتداء من 1967:

- شركة مرسيليا للإقراض 1968؛
- التعاونية الفرنسية للإقراض والبنوك في 1972؛
- البنك المختلط الجزائري المصرفي.

والقرض الشعبي الجزائري مثل البنك الوطني الجزائري يقوم بتجميع الودائع باعتباره بنكا تجاريا. ويقوم بمنح القروض القصيرة، وابتداء من 1971 أصبح يقوم بمنح القروض متوسطة الاجل أيضا، وتبعاً لمبدأ التخصص البنكي، فقد تكفل القرض الشعبي الجزائري بمنح القروض للقطاع

(1) بموجب الأمر الصادر بالجريدة الرسمية عدد 40 في 16 ماي 1967.

الحرفين والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة.

كما يتواجد مقر هذا البنك في الجزائر العاصمة ويضم 121 وكالة مؤطرة من طرف 15 مجموعة يشتغل بها حوالي 4515 موظف موزعين على مختلف النشاطات.

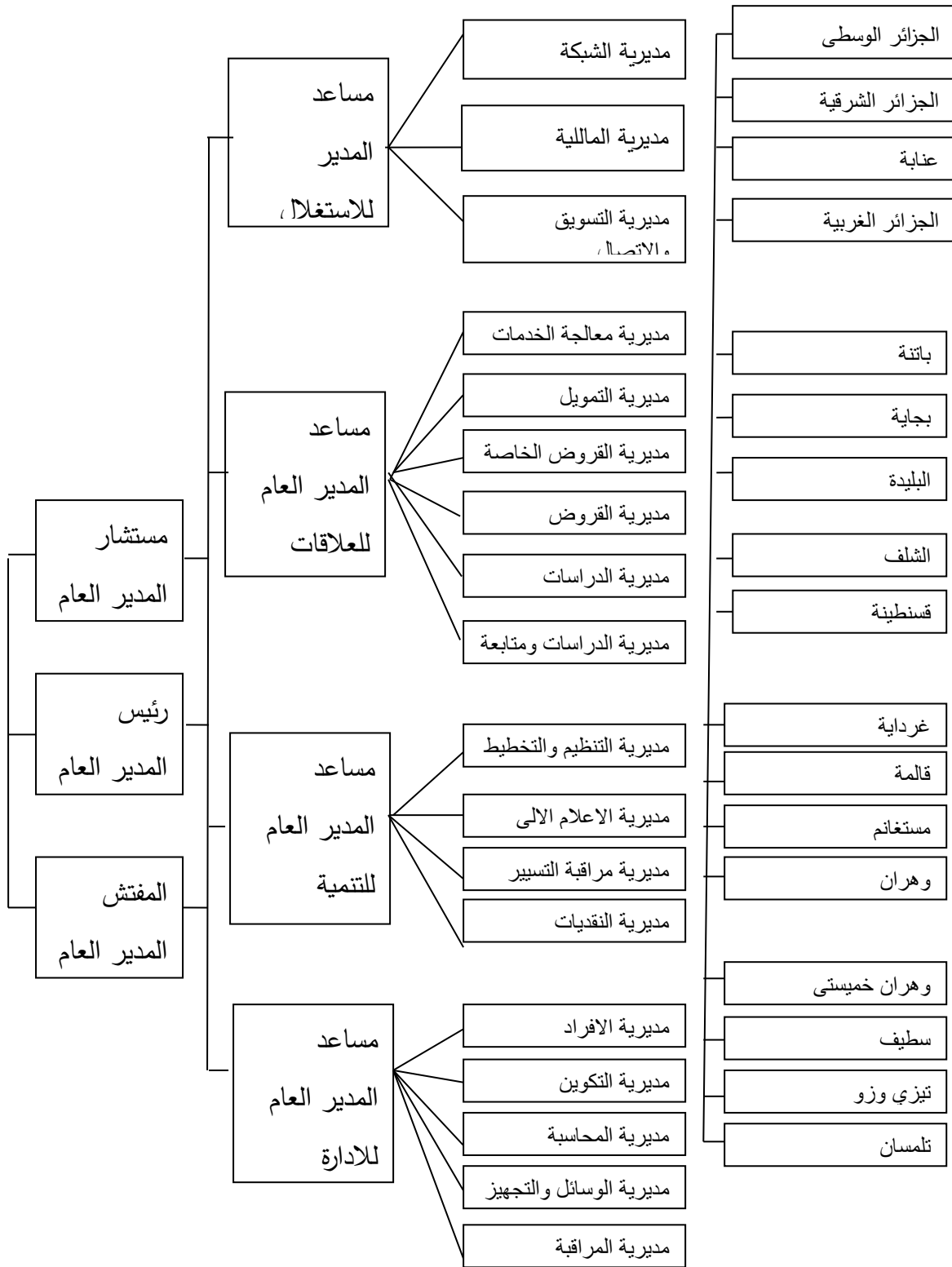
ويمكن أن نلخص أهداف القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة؛
- التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق؛
- التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية؛
- تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛
- التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛
- عملية وضع وتقوية التقديرات ومراقبة التسيير على مستوى مختلف المراكز المسؤولة.

2. الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري CPA: فيما يلي الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي

الجزائري، مديرية الشرق:

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمديرية القرض الشعبي الجزائري CPA



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق البنك

ثانيا: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: سيتم تقديم تعريف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والتعرض لاهم مراحل تطوره: (2)

1. نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، بموجب المرسوم رقم 82/105 المؤرخ في 13 مارس 1982 المعدل والمتمم بعقد محرر وموثق بالجزائر بتاريخ 19 فيفري 1989 والمقيد بالسجل التجاري بالجزائر تحت رقم 00 بـ 001164 بتاريخ 2000/07/26 أسست سنة 1982 بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة، متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وأصبح يحتضن في يومنا هذا 286 وكالة و 31 مديرية جهوية، يشغل بنك البدر حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف. ونظرا لكثافة شبكته واهمية تشكيلته البشرية صنف بنك البدر من طرف مجلس قاموس البنوك BANKERS طبعة 2001 في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية ويحتل البنك، كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

كما أسند لهذا البنك وبموجب نفس المرسوم الاعمال التالية:

- يقبل الودائع من الاشخاص والشركات.
- يشارك في جمع الادخار الوطني.
- يكتب بالسندات العمومية التي تصدرها الدولة.
- يؤدي مختلف العمليات الخاصة بالقرض والخزينة العمومية والقروض القصيرة والمتوسطة الاجل.

(2) من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق البنك.

- يقدم المساعدة المالية لمختلف المهن الفلاحية.
- يمول عمليات التجارة في حدود الامكانيات ويكتتب ويؤجر ويشترى جميع السندات التجارية.
- يقوم بجميع العمليات الدفع ويتلقاها بواسطة الصكوك.

ومن اهم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نذكر ما يلي: (3)

أ. المرحلة ما بين (1982-1990): خلال هذه المرحلة كان هدف البنك هو فرض وجوده ضمن العامل الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الفلاحية. وتطبيق نظام swift (*) لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية (الدولية).

ب. المرحلة ما بين (1992-1998): وقد حصلت خلال هذه الفترة العديد من التطورات منها:
1992: وضع برمجيات (logiciel sybu) مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الإعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب بدر.

(3) من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق البنك.

(*) نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف...

1996: إدخال عملية الفحص السلكي (télétraitement)، فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (Carte Inter Bancaire).

جـ. المرحلة ما بين 2000-2006: تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، وفي هذا الصدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) ، وكذا المؤسسات المصغرة (micro entreprise) وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

وبصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه ، وضع بنك البدر برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنه البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققها ما يلي:

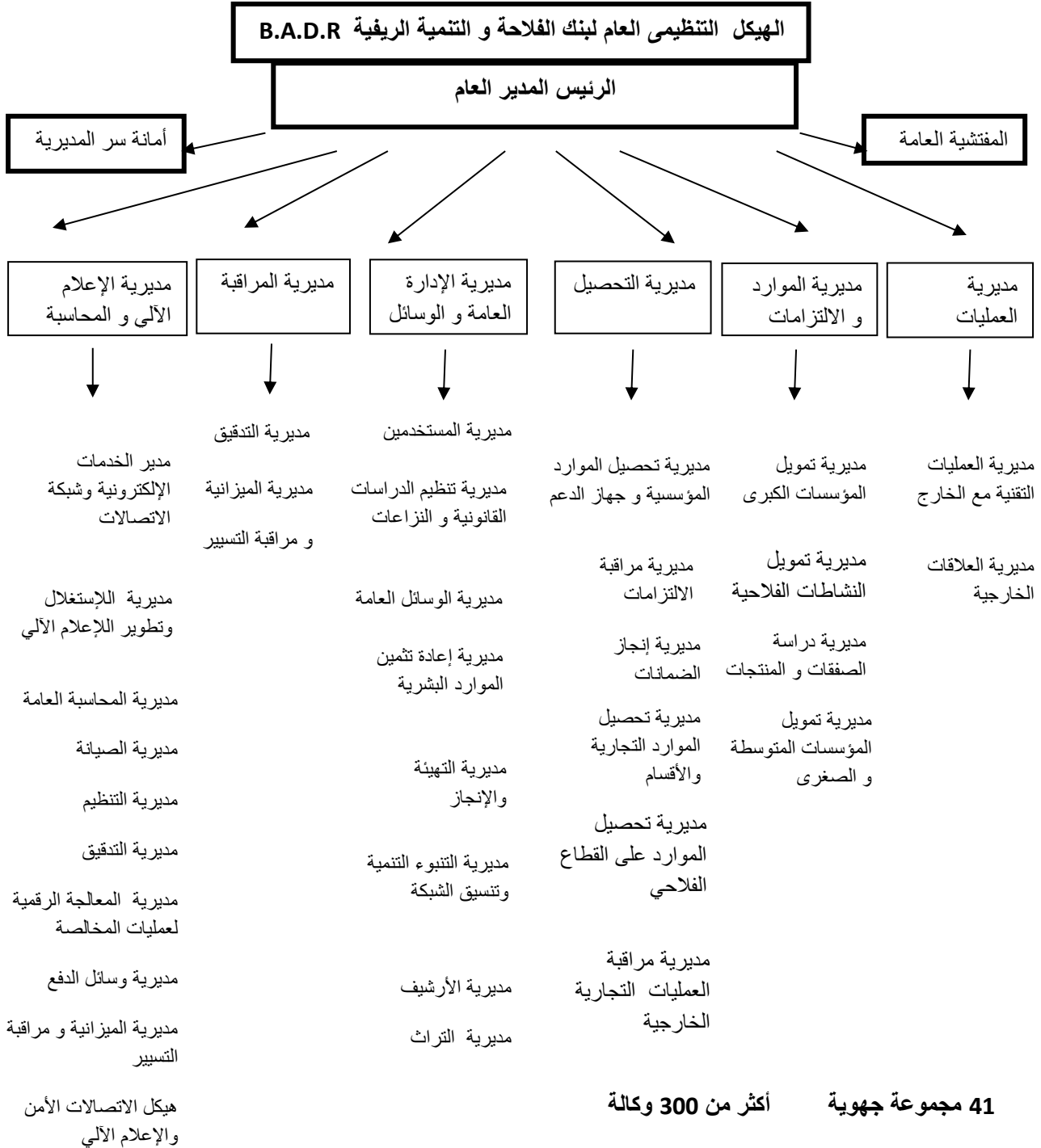
2000 : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (la banque assise) مع الخدمات المشخصة (les service personnalisés) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

- 2002:** تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
- 2003:** إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.
- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك⁽²⁾.
- 2004:** تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية (les guichets automatiques des billets) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.
- 2006:** في ماي تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية (télé des و télécompensation chèque) وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ télé des virements وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.
2. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: فيما يلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مديرية الشرق:

شكل رقم (4-2):

الهيكل التنظيمي لمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق البنك

المطلب الثاني: خصائص وخدمات البنوك محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الخدمات التي يقدمها كلا من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري.

أولا: خصائص وخدمات القرض الشعبي الجزائري CPA: إضافة إلى العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري هناك خدمات أخرى يعمل على تقديمها:

– تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والصيد، التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة وعموما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛

– تقديم القروض وسلفات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية؛

– يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات؛

– استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة، (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار... الخ).

– المشاركة في رأس المال بنوك أجنبية.

– تمويل عمليات التجارة الخارجية من خلال توفيره لوسائل الدفع المختلفة منها الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي والتحويل الحر أو المباشر.

ثانيا: خصائص وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: إلى جانب قيام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوظائف التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية، سعى إلى تقديم مجموعة من المنتجات

والخدمات المصرفية المتميزة، ونتيجة لذلك إكتسب البنك ميزة تنافسية تجعله قادر على مواجهة المنافسة من جهة، والمحافظة على حصة مهمة من السوق المصرفية من جهة أخرى، ومن أهم هذه المنتجات والخدمات المصرفية ما يلي: (4)

1. خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: وتتمثل في:

أ. خدمات الادخار Epargne: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه وتمكنهم من توظيفها لديه، وتتمثل في:

سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الايداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

دفتر خاص بالسكن: وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5

(4) من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق البنك.

وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني.

وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

حساب إيداع لأجل: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

ب. خدمات متعلقة بالإقراض Crédit: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية.

وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

القطاع الفلاحي (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

1. المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.

2. المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع.

3. المزارعون المجمعون.

4. المستثمرة الفلاحية الخاصة .

5. المستثمرة الفلاحية الجماعية.

قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

1. مقاولو الأشغال العمومية والبناء.

2. الصناعة، التجارة والخدمات.

3. المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات و أكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي:

1. القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

2. قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

ج. خدمة بدر Consult: وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

-عمليات المقاصة للشيكات.

-عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.

-عمليات الحوالات المصرفية.

- عمليات التجارة الخارجية.
 - وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:
 - الإعتمادات المستندية.
 - توظيف الحسابات وتحويلها.
 - عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم.
 - عمليات الكفالات المصرفية.
 - عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.
2. تطوير الخدمة المصرفية والتوجهات الكبرى للمستقبل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:
- يمكن ذكر هم التطورات في الخدمات المصرفية في بنك BADR. من خلال:
- أ. حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية: عند وصول إلى مرحلة من التعثر، يعتمد بنك البدر إلى إسقاطها، وخير مثال على ذلك: نجد إسقاطه لخدمة " سند السنابل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998، وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلّة الإقبال على شرائه من الزبائن، وبالتالي تعثر النمو في مبيعاته.
- ب. إبتكار خدمات مصرفية جديدة: تعد إستراتيجية إبتكار الخدمات الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي يتبناها البنك للرد على التحديات التي تملها عليه ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:
- *بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية CBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إشهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

* خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها.

* خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك: "telé compensation": Nouveau system de traitement des chèque par scamérisation حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006 حيث أصبح معمولا به على مستوى كل "وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجيا.

دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال: وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كل عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل املاك عقارية، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر اقصى حد لهذا القرض 5 سنوات، وتجدر الاشارة الى انه تم استحداث هذا القرض من اجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال.

3.التوجهات الكبرى للمستقبل تتمثل في: تم تحديد محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله

مستقبلا في قائمة جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيما يلي : (5)

-الاستعمال الاقصى لتكنولوجيات الاعلام والاتصال.

-الصيد وتربية المائيات الاساسية والنشاطات الملحقة بها.

-اعادة تقييم واعادة بناء الوكالات والفروع البنكية.

(5) badr infos (n°01), janvier 2002, p 11.

-تحسين خدمة الشباك.

-تحسين خدمة المقدمة للعملاء.

-ايجاد سياسة واجراءات حديثة لتسيير الارشيف على المستوى المحلي الجهوي والوطني.

-توفير الشبكة الاجتماعية.

-غرس في كل موظف أن الحداثة هي تفكير وليست وظيفة.

المطلب الثالث: مقابلة مع مدير الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة

قمنا بمقابلة مدير الموارد البشرية بالبنكين محل الدراسة، وذلك حرصا منا للتأكد من بعض

النقاط الواردة في الدراسة النظرية، ولمزيد من الدعم للدراسة الميدانية. فكانت محصلة اللقاء كالاتي:

أولا: مقابلة مع مدير الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة قائمة): طرحنا

على مدير الموارد البشرية بالبنك مجموعة من الاسئلة، وكانت الاجابات كالاتي:

س1) ما هي الوكالات التابعة لمديرية قائمة؟

الوكالات التابعة لمديرية قائمة هي: سدراتة، قائمة، سوق أهراس، عين مخلوف، واد الزناتي،

بوشقوف... مع العلم أنه سيتم فتح وكالات جديدة بكل من تاملوكة، هيليوبوليس.

س2) هل يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية التطورات العالمية؟

يوجد اهتمام من المديرية المركزية بمواكبة التكنولوجيات الحديثة، بإجراء تكوين في شتى المجالات

ولجميع الموظفين دون استثناء، ويضيف على ذلك أنه نظرا لتطور البنك فالملاحظ عدم وجود

إشكالات مع المواطنين في طريقة وسرعة تقديم الخدمة، ولا يوجد شكاوي بهذا الخصوص.

س3) هل يحرص البنك على منافسة البنوك الأخرى فيما يتعلق بالخدمات المقدمة؟

البنك يحرص على تقديم خدمات متنوعة للمواطنين، وهو مقارنة بالبنوك الأخرى وبشهادة الجميع ليس لديه مشاكل في السيولة، فهو يفي بجميع التزاماته وفي الوقت المحدد، كما يعمل على تقديم خدمات مجانية لا يجدها المواطن في أي مكان آخر كخدمة الكشف عن الرصيد...

س4) هل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يواكب البنوك العالمية؟ وما رأيك في مكانة البنوك

الجزائرية؟

هناك تخلف طبعاً فإذا قارنا بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية، نجد البنوك الأجنبية متقدمة في كل شيء سواء على مستوى الهياكل التنظيمية، الخدمات المقدمة، التكنولوجيات المستعملة... ولكن الجدير بالقول أن الدولة الجزائرية تحاول في هذا الإطار إلحاق البنوك الوطنية بمصاف البنوك العالمية، ولكن تبقى محاولاتها تحتاج الكثير من الوقت والجهد.

س5) هل تجد أن مكانة إدارة الموارد البشرية قد تغيرت في الآونة الأخيرة؟

هناك تغيير في مجال تسيير الموارد البشرية، مقارنة بالفترة السابقة خصوصاً على مستوى الوظائف.

س6) كيف تتم عملية التوظيف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

عندما يكون هناك وظيفة شاغرة، يتم إعلام المديرية المركزية التي تقوم بإعلام الإدارة العليا وإرسال الموافقة لنقوم بباقي الإجراءات.

س7) هل يوجد تأخر في إرسال الموافقة من الإدارة العليا للبدء في إجراءات التوظيف للمناصب

الشاغرة؟

لا طبعاً، يتم إرسال الموافقة على الفور والتأخر يكون على أقصى تقدير شهر، وفي نفس الوقت نلفت الانتباه أنه يوجد اهتمام بتوظيف الطاقات الشابة.

س8) هل يتم تحفيز الموظفين من قبل البنك؟ وكيف يتم ذلك؟

التحفيز يقدم للأشخاص المناسبين فقط، أيضا يتم منح نقاط للموظفين مقابل عملهم، وفي الأخير يتم تجميعها لتحويل إلى مقابل مادي أو ترقية.

س9) هل يقوم البنك بتحفيز الأفراد معنويا؟

يوجد تحفيز معنوي، فالمسؤولين بهذا البنك لديهم وعي بهذا الموضوع، ويحاولون بشتى الطرق مساعدة الموظفين على تقديم أقصى ما لديهم.

س10) هل يوجد تطبيق صارم لنظام العقوبات؟

يقوم البنك بتطبيق نظام صارم للعقوبات، فأى خطأ يرتكبه من قبل الموظف يعاقب عليه بعدم حصوله على حوافز لمدة سنتين على الأقل.

س11) كيف يتم تقييم الأفراد العاملين بالبنك؟

التقييم يكون بشكل شهري عن طريق الاستثمارات، وتحتوي الاستثمارة على مجموعة العناصر التي على أساسها تقييم الموظف كالغياب، الالتزام، كمية العمل، نوعية العمل.

س12) ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بالبنك؟

علاقة الإدارة بالموظفين جيدة جدا فهناك تواصل وحرص من قبل الإدارة على إيصال المعلومات بطريقة صحيحة دون إحداث حساسيات أو مشاكل.

س13) هل يعمل البنك على تنمية المسار الوظيفي للموظفين؟

يهتم البنك بتنمية المسار الوظيفي للموظفين، فأى تطور في أداء الموظف هو زيادة وتحسين في أداء البنك، وعلى هذا الأساس يتم إعطاء أولوية لرغبة وطموح الموظف ونظرتة المستقبلية، فإذا

كان يرغب في الوصول إلى منصب معين، تساعد الإدارة على ذلك بإحاقه ببرامج تكوين، لتطوير مستواه ثم ترقيته لوصوله لهدفه المنشود.

س14) هل توجد عدالة في إعداد نظام الأجور؟ وكيف يجري إعداده؟

بالطبع توجد عدالة في وضع نظام الأجور فكل أجر يقابله الأداء المناسب له، ويتم إعداده بشكل غير مركزي على عكس البنوك الأخرى فعلى مستوى هذه المديرية أقوم بإعداد أجور جميع العمال، واحرص على عدم إجراء أخطاء، لما لذلك من مسؤولية خصوصا أن عدد الموظفين كبير. ففي البنوك الأخرى يتم إعداد الأجور بشكل مركزي من المديرية المركزية.

س16) هل لديكم نظام معلومات يخص الموظفين؟

يملك البنك نظام معلومات يضم جميع المعلومات التي تخص الموظفين سواء شخصية أو مهنية، لاستعمالها عند الحاجة.

س17) كيف يتم قياس رأس المال البشري؟

يتم إعداد كل التكاليف التي تتعلق بالعنصر البشري المتواجد بالبنك خلال فترة معينة من قبل إدارة الموارد البشرية، لنقوم بإرسالها إلى المديرية المركزية فهي الوحيدة التي تقوم بمقارنة العائد بالتكاليف لمعرفة نتائج استخدام العنصر البشري على مستوى البنك.

ثانيا: مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالقرض الشعبي الجزائري CPA (وكالة قائمة): طرحنا على

مدير الموارد البشرية بالبنك مجموعة من الاسئلة، وكانت الاجابات كما يلي:

س1) ما هي الوكالات التابعة لمديرية الشرق الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري؟

الوكالات التابعة بمديرية الشرق هي: عنابة، قائمة، سكيكدة، سوق اهراس، تبسة، الطارف

س2) هل يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية التطورات العالمية؟

يعمل القرض الشعبي الجزائري على مواكبة التطورات الحاصلة، فأى بنك يجب أن يقدم خدمات تتماشى مع السوق، فهو ليس بالبنك الجديد إذ انشأ سنة 1968 من البنوك العريقة التي تمتلك الخبرة وتحاول التجديد.

س3) هل يحرص البنك على منافسة البنوك الأخرى فيما يتعلق بالخدمات المقدمة؟

يقوم البنك بتطوير خدماته حرصاً منه على الحصول على مكانة مميزة على المستوى الوطني ، وبالفعل فالقرض الشعبي الجزائري بولاية قالمة يحتل دائماً المراتب الأولى على المستوى الوطني من حيث خدماته وتعامله مع العملاء .

س4) هل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يواكب البنوك العالمية؟ وما رأيك في مكانة البنوك

الجزائرية؟

تعمل الدولة على تقديم التسهيلات الضرورية للحاق بمصاف البنوك العالمية، ولكن تبقى العوائق موجودة كعدم وعي المواطنين وثقافتهم الضعيفة في المجال المصرفي، فأحياناً نصادف عدم تقبل العميل للخدمات الجديدة واعتبارها هدراً للمال والوقت. بالإضافة إلى أن اغلب المؤسسات والأفراد ليست لديهم التجهيزات اللازمة للتعامل مع الخدمات الالكترونية كالكرتات الالكترونية. لهذا نجد صعوبة كبيرة في طرح خدمات جديدة.

س5) هل يمنح البنك حوافز للموظفين؟

يقدم التحفيز بالرجوع إلى الإدارة العليا بمنح نقاط مقابل الأداء الفردي للموظفين من طرف المسؤولين المباشرين، ثم ترسل الكشوف إلى اللجنة الجهوية ليتم قبولها أولاً ثم ترسل إلى اللجنة على المستوى الوطني، وإذا تم قبول الطلبات يتم منح الترقيات اللازمة. وفي حالة اعتراض أي موظف يلجأ إلى لجنة الطعن للنظر في الموضوع.

س6) هل يوجد تطبيق صارم لنظام العقوبات؟

يطبق البنك نظام صارم للعقوبات، ففي حالة أي خطأ يتم معاقبة الموظف لمدة سنتين بعدم حصوله على حوافز.

س7) كيف تتم عملية ترقية الموظفين؟

الترقية تكون للأشخاص الذين يستحقون ذلك، إذ نقوم بإرسال طلب للمدير ثم المدير الجهوي ثم مدير الشبكة،... ثم المديرية على مستوى الجزائر، وذلك لحساسية المناصب المالية يجب أن تدرس الملفات بعناية حفاظا على أموال البنك والمودعين.

س8) هل يجري البنك برامج تكوين لتطوير وتنمية معارف ومهارات الموظفين؟

لدينا مركز تكوين في بوسماعيل بالعاصمة الجزائر يتبع للبنك، متوفر على جميع المرافق الضرورية وكل التكاليف يتحملها البنك. ويخضع الأفراد العاملين للتكوين حول الخدمات الجديدة، التقنيات الحديثة... وتكون مدة التكوين على الأقل أسبوع وفي الأخير يتم تقييم المتكويين للتأكد من مدى نجاح البرنامج بإخضاعهم لاختبار تقييمي، ونلفت الانتباه أن ميزانية التكوين تحضر مسبقا وتحتوي على جميع التفاصيل وعدد الأشخاص المتكويين والحضور يكون إجباري.

س9) ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بالبنك؟

العلاقات بين الإدارة والموظفين جيدة، في حالة حصول أي مشكلة نعمل على حلها بأي طريقة وفي أسرع وقت، ويتم كتابة تقرير بالموضوع.

س10) كيف يتم تقييم الأفراد العاملين بالبنك؟

التقييم يتم بشكل سنوي.

س11) كيف يتم قياس رأس المال البشري؟

البنك يقوم بحساب تكاليف الموظفين وإرسالها إلى المديرية المركزية أين يتم قياس العائد.

س12) هل يوجد فرق بين وكالات الشرق والوسط والغرب؟

حسب رأيي لا يوجد فرق بين الوكالات، فكل وكالة لها نفس الحظوظ والصلاحيات ما عدا

الوكالات الصغيرة الحديثة العهد، الفرق الوحيد هو في الأداء.

المبحث الاول: منهجية الدراسة الميدانية

يعتمد الباحث في أي بحث على منهج لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج

وحقائق حول الظاهرة المدروسة.

المطلب الاول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن الدقة المفروضة في البحث العلمي تحتم أن نقدم وصفا دقيقا للإجراءات في دراستنا

للظاهرة، ويعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات

تحديد المفاهيم، شرح المعاني، إطار الدراسة، وسيلة جمع البيانات وتحديد مجتمع البحث.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة رأس المال

الفكري ودوره في خلق وتدعيم الابتكار، كان لزاما علينا استخدام المسح بالعينة كمنهج أساسي في

دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات، في حدود

الوقت والجهد والإمكانيات المتوفرة، والمسح بالعينة هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث

الوصفية المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها

وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه

طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة كما هي دون تدخل في

مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، ولقد اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، وكذا ضبط وتحديد مجتمع البحث وخصائصه ومميزاته لاختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، ثم اختيار الأدوات المنهجية لدراسة مشكلة البحث، ومن ثم تفرغها وعرضها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وتحويل أرقامها من معلومات جافة إلى مدلولات كيفية علمية، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية: وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة والمجالات العلمية والمهنية المتخصصة المتعلقة بموضوع الدراسة وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وهدفنا من اللجوء إلى هذا النوع من البيانات في الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة الراهنة ومن أجل الإحاطة بأدبيات ظاهرة رأس المال الفكري ودوره في خلق وتدعيم الابتكار، كان لزاما علينا استخدام المسح بالعينة كمنهج أساسي في دراسة الموضوع، هذا المنهج الذي نكتفي فيه بدراسة عدد محدود من الحالات أو المفردات، في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة، والمسح بالعينة هو أحد الطرق الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: لغرض إتمام الدراسة، قمنا باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، الذي يتحدد في الأفراد العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 130 فرداً من مختلف الوكالات التابعة لمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومديرية القرض الشعبي الجزائري الموجودة بالشرق الجزائري، حيث تم استعمال 111 استبيان، والجدولان المواليان يوضحان توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-1):

عينة الدراسة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية	حجم العينة	القرض الشعبي الجزائري	حجم العينة
وكالة واد الزناتي	13	وكالة عنابة 1	11
وكالة عين مخلوف	08	وكالة عنابة 2	20
وكالة عنابة	14	وكالة قالمة	22
وكالة قالمة	13		
مديرية قالمة	10		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرز استمارات الاستبيان.

الجدول رقم (4-2):

عينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان
%100	130	عدد الاستثمارات الموزعة
%85.38	111	عدد الاستثمارات المعادة
%14.61	19	عدد الاستثمارات المفقودة
%58.33	111	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على فرز استثمارات الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة ما هي إلا عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، لصعوبة مسح جميع أفراد مجتمع الدراسة، فلقد بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الموزعة 130، في حين قدرت الاستثمارات غير المسترجعة 19 استبيانات ما يمثل 14.61% رغم استفسارنا المستمر عنها، ليصبح العدد الإجمالي للاستبيانات المستعملة والتي تم تحليلها هو 111 استمارة وهو ما يمثل 58.33% من حجم العينة الإجمالي.

ثانيا : حدود الدراسة : تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

1- الحدود المكانية: تحاول هذه الدراسة استقصاء آراء الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري.

2- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين تاريخ توزيع استمارة الاستبيان وتاريخ الاستلام لآخر استمارة (من 2012 إلى 2014).

ثالثا: صعوبات الدراسة: كغيرها من الدراسة الميدانية اكتتفت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن إيجازها فيما يلي:

التجاوب الجد سلبي لبعض المستجوبين: الذي لمسناه من خلال بعض المؤشرات منها: عدم إرجاع عدد كبير من الاستمارات و رفض بعض الموظفين اخذ الاستمارة و أخذ وقت طويل في الإجابة... الخ.

المطلب الثالث: أدوات جمع المعلومات

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب منا الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكننا من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي نستطيع بواسطتها معرفة واقع ميدان الدراسة، وفيما يلي استعراض لأهم الوسائل والأدوات التي يمت الاستعانة بها في إعداد الدراسة التطبيقية:

أولاً: الملاحظة: تعد أداة منهجية من أدوات البحث العلمي ذات أهمية بالغة للحصول على المعلومات المطلوبة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تفسير بعض العبارات تسهيلا لفهمها من قبل المستجوبين.

ثانياً: المقابلة: تعد المقابلة أداة منهجية من أدوات البحث العلمي ذات أهمية بالغة للحصول على المعلومات المطلوبة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تفسير بعض العبارات تسهيلا لفهمها من قبل المستجوبين.

ثالثاً: الاستبيان: يعد الاستبيان وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطروحة في الاستمارة، وقد اعتمدنا عليه في هذه الدراسة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصریحة خاصة وأن أفراد العينة يختلفون من حيث المستوى التعليمي.

وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستمارة منها التدرج في الأسئلة وتسلسلها

بهدف إثارة اهتمام المستجوبين، وقد شملت الاستمارة على مايلي:

- بعد تحديد المحاور الكبرى للاستمارة، قمنا بوضع أسئلة بسيطة سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين والذين من المفترض أن تكون لهم دراية بالموضوع، وهذا ما يسمح لنا بالإجابة على الفرضيات.

- تمت طباعة الاستمارة، حيث تحتوي على ستة وثلاثين سؤالاً كما كتب على الصفحة الأولى للاستمارة تعليمات خاصة بالجهة المسؤولة والهدف من البحث وعنوانه.

- وأخيراً تم توزيع أكبر عدد ممكن من الاستمارات من خلال المقابلة الشخصية وتسليمها و إبعاد الغموض الذي قد يكتنفها.

المبحث الثالث: الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة

بعد استرجاع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل

إجابات المستجوبين واستخلاص النتائج، سنقوم بتعريف صدق أداة الدراسة وثباتها، تبيان أساليب المعالجة الاحصائية، خصائص عينة الدراسة.

المطلب الاول: ثبات اداة الدراسة

سننترق في هذا المطلب إلى بنية أداة الدراسة، صدقها، ثم إلى التماسق الداخلي

لأداة الدراسة.

أولاً: بنية أداة الدراسة: لقد اعتمد تصميم أداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على قسمين، كما يلي:

1. القسم الاول: البيانات الشخصية: وكان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية.

2. القسم الثاني: محاور الدراسة: وقد اشتملت على المحاور التالية:

أ. المحور الاول: تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية: وكان الهدف من هذا المحور هو التطرق إلى علاقة المنظومة البنكية بالتطورات العالمية الحاصلة، وقد اشتمل هذا المحور على سبعة اسئلة.

- العبارات من 1 إلى 7 تخص تبني المنظومة البنكية للتطورات العالمية.

وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس اجابات ممكنة وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما.

ب. المحور الثاني: تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري: ويهدف هذا المحور إلى التعرف على كيفية تنمية رأس المال البشري بالبنوك محل الدراسة، وقد اشتمل هذا المحور على خمس وخمسون عبارة مقسمة على اسئلة رئيسية هي:

- العبارات من 1 إلى 5 تخص تخطيط راس المال البشري.

- العبارات من 8 إلى 14 تخص التوظيف.

- العبارات من 15 إلى 21 تخص التحفيز.

- العبارات من 22 إلى 27 تخص التكوين.

- العبارات من 28 إلى 33 تخص تنمية المسار الوظيفي.

- العبارات من 34 إلى 38 تخص تقييم الاداء.

- العبارات من 39 إلى 44 تخص الضغوط النفسية.
- العبارات من 44 إلى 49 تخص الصراعات الوظيفية.
- العبارات من 50 إلى 55 تخص الاغتراب التنظيمي.

فقد تم اقتراح خمس اجابات ممكنة وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق،

موافق تماما.

ج. المحور الثالث: يؤثر رأس المال البشري على مختلف جوانب البنوك: والغرض منه دراسة تأثير

رأس المال البشري على مختلف جوانب البنوك محل الدراسة، ويشمل هذا المحور على 22 عبارة

مقسمة إلى سؤالين رئيسيين هما:

- العبارات من 1 إلى 12 تخص الجوانب الإستراتيجية.
- العبارات من 13 إلى 22 تخص الجوانب التنظيمية.

فقد تم اقتراح خمس اجابات ممكنة وهي: غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق،

موافق تماما.

ثانيا: صدق اداة الدراسة: يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه، من

خلال ملائمة عباراتها لكافة ابعاد متغيرات الدراسة، بحيث يجب ان تشتمل الاستمارة على كل

العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية

اخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يملأها، ولضمان تحقيق ذلك فقد اجتمعت الباحثة بمعظم افراد

العينة لتوضيح العبارات دون توجيه المبحوث نحو اجابة معينة.

ثالثا: ثبات اداة الدراسة: قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد

من التأكد من صدق الأداة المستخدمة في القياس، حيث تعكس المصدقية هنا درجة ثبات أداة

الدراسة. وتم إستخدام اختبار الفا كرونباخ لهذا الغرض، والذي يعد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الإستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الإستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الإستبيان صحيحة على إثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ الفا هي 0,8 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجه كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4):

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة

قيمة الفا	عدد الفقرات	
0.889 %	81	البنك الأول (CPA)
0.936 %	81	البنك الثاني (BADR)
0.916	81	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19.

نلاحظ من الجدول أن قيمة الفا كرونباخ لكامل الإستمارة للبنك الاول عالي حيث بلغ نسبة 88,9% وهذا يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة. كما نلاحظ أيضا من الجدول أن قيمة الفا كرونباخ لكامل الإستمارة للبنك الثاني عالي حيث بلغ نسبة 93,6% وهذا يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة. وفي الاخير فإن قيمة الفا كرونباخ لكامل الإستمارة للبنكين معا عالي جدا حيث بلغ نسبة 91.6% وهذا يدل على أن الإستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة.

رابعاً: التناسق الداخلي لأداة الدراسة: تم الاعتماد على معامل بيرسون لقياس درجة الترابط والتناسق الداخلي بين العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، ويمكن توضيح هذا القياس من خلال ما يلي:

المحور الأول: مدى تبني المنظومة البنكية الجزائرية للتطورات العالمية: فيما يلي معامل بيرسون للعبارات المكونة للمحور الأول:

جدول رقم (4-4)

معامل الارتباط لمدى تبني المنظومة البنكية للتطورات العالمية

7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
						1	معامل بيرسون للعبارة 1
					1	0,245**	معامل بيرسون للعبارة 2
				1	0,231*	0,448**	معامل بيرسون للعبارة 3
			1	0,422**	0,392**	0,513**	معامل بيرسون للعبارة 4
		1	0,460**	0,339**	0,247**	0,339**	معامل بيرسون للعبارة 5
	1	0,468**	0,386**	0,378**	0,270**	0,413**	معامل بيرسون للعبارة 6
1	0,385**	0,206*	0,383**	0,351**	0,283**	0,345**	معامل بيرسون للعبارة 7

(*) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من خلال الجدول السابق يمكن تتبع معاملات الارتباط بين كل العبارات الخاصة بمدى تبني البنوك محل الدراسة للتطورات العالمية، والخانة الناتجة عن تقاطع السطر الثاني مثلا مع العمود الأول تمثل درجة الارتباط بين العبارة الأولى والعبارة الثانية وهكذا، ويلاحظ ان كل المعاملات دالة عند مستوى (0.01) (0.05)، مما يدل أن العبارات صادقة ومرتبطة.

المحور الثاني: اهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري: فيما يلي معامل

بيرسون للعبارات المكونة للمحور الثاني:

أولاً: تنمية رأس المال البشري من خلال الوظائف: معامل بيرسون لأبعاد الخاصة بتنمية رأس

المال البشري من خلال الوظائف:

جدول رقم (4-5):

معامل الارتباط لتخطيط رأس المال البشري

رقم	العبارة	معامل بيرسون	1	2	3	4	5
1	معامل بيرسون للعبارة 1	1					
2	معامل بيرسون للعبارة 2	0,301**	1				
3	معامل بيرسون للعبارة 3	0,263**	0,310**	1			
4	معامل بيرسون للعبارة 4	0,227*	0,336**	0,262**	1		
5	معامل بيرسون للعبارة 5	0,268**	0,523**	0,415**	0,208*	1	

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(*) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من خلال الجدول تبين ان هناك ترابط بين العبارات الدالة وهذا عند مستوى (0.01)

و(0.05) على أقصى حد، مما وبذلك فهي تدل على الانسجام والتوافق في البعد الخاص بتخطيط

رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (4-6):

معامل الارتباط لتوظيف رأس المال البشري

7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
						1	معامل بيرسون للعبارة 1
					1	0,296**	معامل بيرسون للعبارة 2
				1	0,268**	0,323**	معامل بيرسون للعبارة 3
			1	0,483**	0,309**	0,336**	معامل بيرسون للعبارة 4
		1	0,216°	0,256**	0,264**	0,176	معامل بيرسون للعبارة 5
	1	0,299**	0,158	0,092	0,066	0,133	معامل بيرسون للعبارة 6
1	0,234°	0,293**	0,061	0,039	0,310**	0,217°	معامل بيرسون للعبارة 7

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك ترابط بين العبارات الدالة وهذا عند مستوى (0.01)

و(0.05) على أقصى حد، مما وبذلك فهي تدل على الانسجام والتوافق في البعد الخاص بتوظيف

رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (4-7):

معامل الارتباط لتحفيز رأس المال البشري

7	6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
						1	معامل بيرسون للعبارة 1
					1	0,175	معامل بيرسون للعبارة 2
				1	0,268**	0,057	معامل بيرسون للعبارة 3
			1	0,074	0,234°	0,143	معامل بيرسون للعبارة 4
		1	0,330**	0,325**	0,176	0,148	معامل بيرسون للعبارة 5
	1	0,097	0,052	0,235°	0,169	0,059	معامل بيرسون للعبارة 6
1	0,246**	0,026	0,154	0,169	0,190°	0,266**	معامل بيرسون للعبارة 7

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك ترابط بين العبارات الدالة وهذا عند مستوى (0.01) و(0.05) على أقصى حد، مما وبذلك فهي تدل على الانسجام والتوافق في البعد الخاص بتحفيز رأس المال البشري.

جدول رقم (4-8):

معامل الارتباط لتكوين رأس المال البشري

6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
					1	معامل بيرسون للعبارة 1
				1	0,034	معامل بيرسون للعبارة 2
			1	0,331**	0,238*	معامل بيرسون للعبارة 3
		1	0,284**	0,344**	0,224*	معامل بيرسون للعبارة 4
	1	0,221*	0,099	0,055	0,196*	معامل بيرسون للعبارة 5
1	0,252**	0,267**	0,162	0,223*	0,100	معامل بيرسون للعبارة 6

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

نلاحظ من الجدول السابق الامر ذاته فيما يتعلق بدرجة الارتباط بعبارات البعد تكوين رأس

المال البشري، فيوجد ارتباط قوي عند مستوى (0.01) و(0.05).

جدول رقم (4-9):

معامل الارتباط تنمية المسار الوظيفي

6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
					1	معامل بيرسون للعبارة 1
				1	0,102	معامل بيرسون للعبارة 2
			1	0,168	0,900**	معامل بيرسون للعبارة 3
		1	0,192°	0,031	0,241°	معامل بيرسون للعبارة 4
	1	0,388**	0,108	0,010	0,223°	معامل بيرسون للعبارة 5
1	-0,008	0,229°	0,161	0,016	0,149	معامل بيرسون للعبارة 6

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من الجدول اعلاه يتضح ان درجة الارتباط معتبرة بين العبارات المتعلقة ببعد تنمية المسار

الوظيفي فهي مرتبطة عند مستوى (0.01) و(0.05)، ماعدا عبارة واحدة سالبة وهو ما يدل على

ان عبارات البعد متناسقة وتصب كلها في هذا البعد.

جدول رقم (4-10):

معامل الارتباط تقييم أداء رأس المال البشري

5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
				1	معامل بيرسون للعبارة 1
			1	0,207°	معامل بيرسون للعبارة 2
		1	0,231°	0,240°	معامل بيرسون للعبارة 3
	1	0,923**	0,230°	0,260**	معامل بيرسون للعبارة 4
1	0,713**	0,730**	0,217°	0,172	معامل بيرسون للعبارة 5

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19
 من الجدول السابق يمكن تتبع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الخاصة بالتحفيز الذاتي، ويلاحظ أن كل المعاملات دالة عند مستوى (0.01) و(0.05) على أقى حد، مما يدل على أن جميع هذه العبارات صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

ثانيا: تنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري: معامل بيرسون للابعد المكونة لتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري:

جدول رقم (4-11):

معامل الارتباط الضغوط النفسية

6	5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
					1	معامل بيرسون للعبارة 1
				1	0,288**	معامل بيرسون للعبارة 2
			1	0,121	0,174	معامل بيرسون للعبارة 3
		1	0,207°	0,084	0,240°	معامل بيرسون للعبارة 4
	1	0,831**	0,208°	0,157	0,260**	معامل بيرسون للعبارة 5
1	0,333**	0,325**	0,285**	0,203°	0,187°	معامل بيرسون للعبارة 6

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19
 من الجدول اعلاه يتضح أن درجة الارتباط بين معظم العبارات الضغوط النفسية قوية عند مستوى (0.01) و(0.05).

جدول رقم (4-12):

معامل ارتباط الصراعات الوظيفية

5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
				1	معامل بيرسون للعبارة 1
			1	0,185	معامل بيرسون للعبارة 2
		1	0,517**	0,255**	معامل بيرسون للعبارة 3
	1	0,305**	0,402**	0,223*	معامل بيرسون للعبارة 4
1	0,279**	0,411**	0,381**	0,159	معامل بيرسون للعبارة 5

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العبارات المتعلقة ببعده الصراعات الوظيفية متجانسة، ودليل

ذلك معاملات الارتباط الموجبة والتي جاءت كلها عند مستوى (0.01) و(0.05)، مما يثبت أنها

تخدم كلها بعدا واحدا هو الصراعات الوظيفية.

جدول رقم (4-13):

معامل الارتباط الاغتراب التنظيمي

5	4	3	2	1	رقم العبارة معامل بيرسون
				1	معامل بيرسون للعبارة 1
			1	0,257**	معامل بيرسون للعبارة 2
		1	0,253**	0,451**	معامل بيرسون للعبارة 3
	1	0,042	0,276**	0,115	معامل بيرسون للعبارة 4
1	0,407**	0,081	0,425**	0,134	معامل بيرسون للعبارة 5

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من خلال الجدول السابق يتضح أن هناك ارتباطا قويا مستوى (0.01) و(0.05)، عند ما

بين العبارات التي تختص بالبعد الاغتراب التنظيمي.

المحور الثالث: تأثير رأس المال البشري على مختلف جوانب البنوك: معامل بيرسون للمحور

الثالث:

جدول رقم (4-14):

معامل الارتباط الجوانب الإستراتيجية للبنك

رقم العبارة معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
معامل بيرسون للعبارة 1	1											
معامل بيرسون للعبارة 2	0,084	1										
معامل بيرسون للعبارة 3	0,122	0,298**	1									
معامل بيرسون للعبارة 4	0,228*	0,379**	0,246**	1								
معامل بيرسون للعبارة 5	0,309*	0,096	0,056	0,142	1							
معامل بيرسون للعبارة 6	0,113	0,253**	0,353**	0,294**	0,407**	1						
معامل بيرسون للعبارة 7	0,209*	0,180	0,292**	0,274**	0,375**	0,325**	1					
معامل بيرسون للعبارة 8	0,109	0,298**	0,163	0,052	0,099	0,155	0,140	1				
معامل بيرسون للعبارة 9	0,181	0,139	0,263**	0,194*	0,336**	0,302**	0,938**	0,224*	1			
معامل بيرسون للعبارة 10	0,836*	0,022	0,226*	0,222*	0,295**	0,166	0,235*	0,121	0,251**	1		
معامل بيرسون للعبارة 11	0,129	0,898**	0,343**	0,405**	0,173	0,359**	0,246**	0,277**	0,190*	0,090	1	
معامل بيرسون للعبارة 12	0,127	0,290**	0,781**	0,201*	-0,081	0,260**	0,213*	0,231*	0,182	0,114	0,291**	1

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من الجدول اعلاه يمكن تتبع معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات الخاصة ببعده

الجوانب الإستراتيجية للبنوك محل الدراسة، ونلاحظ أن كل المعاملات دالة عند مستوى (0.01)

و(0.05) على أقصى حد، ما عدا عبارة واحدة سالبة، مما يدل على أن أغلب عبارات هذا البعد

صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

جدول رقم (4-15):

معامل الارتباط تقييم الجوانب التنظيمية للبنك

رقم العبارة / معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل بيرسون للعبارة 1	1									
معامل بيرسون للعبارة 2	0,068	1								
معامل بيرسون للعبارة 3	0,283**	0,133	1							
معامل بيرسون للعبارة 4	0,355**	0,031	0,238*	1						
معامل بيرسون للعبارة 5	0,124	0,542**	0,147	0,204*	1					
معامل بيرسون للعبارة 6	0,152	0,096	0,117	0,108	0,206*	1				
معامل بيرسون للعبارة 7	0,775**	0,140	0,284**	0,403**	0,174	0,157	1			
معامل بيرسون للعبارة 8	0,075	0,970**	0,156	0,012	0,552**	0,076	0,137	1		
معامل بيرسون للعبارة 9	0,248**	0,173	0,910**	0,275**	0,162	0,127	0,308**	0,157	1	
معامل بيرسون للعبارة 10	0,051	0,136	-0,003	-0,087	0,149	0,028	0,116	0,128	0,004	1

(**) دال عند مستوى دلالة 0.01

(**) دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

من خلال الجدول تبين ان هناك ترابط بين العبارات الدالة وهذا عند مستوى (0.01) و(0.05) على أقصى حد، ماعدا عبارتين سالبتين وبذلك فهي تدل على الانسجام والتوافق في البعد الخاص بالجوانب التنظيمية للبنوك محل الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على جملة من الاساليب الإحصائية التي وجدنا انها الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة، وكانت هذه الاساليب كالتالي:

- معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لاداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات اداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة والتحقق من اجابات الأفراد العاملين.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب اجاباتهم.
- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الافراد وتشتتها حول متوسط اجاباتهم.
- ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي بمعنى الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق قانون: $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة (5-1=4)، ثم يم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على اطول الخلايا الصحيح وذلك على النحو التالي:

(0.8= 5/4)، بعد ذلك تم اضافة القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح

(1) وذلك بتحديد الحد الاعلى للخلية الاولى، والذي يصبح (1.80)، ثم نضيف إلى هذه

النتيجة نفس القيمة الزاوى للحصول على الحد الاعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.80)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة اخرى نحصل على الحد الاعلى للخلية الثالثة ثم نكرر نفس العملية إلى غاية الخلية الخامسة، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل منخفض جدا.
- من 1.80 إلى 2.60 يمثل منخفض.
- من 2.60 إلى 3.40 يمثل متوسط.
- من 3.40 إلى 4.20 يمثل مرتفع.
- من 4.20 إلى 5 يمثل مرتفع جدا.

جدول رقم (4-16):

طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

نوع الاتجاه	مستوى درجة الاتجاه	قيمة المتوسط الحسابي
(-) سلبي	منخفض جدا	1 إلى 1.80
(-) سلبي	منخفض	1.80 إلى 2.60
(.) محايد	متوسط	2.60 إلى 3.40
(+) ايجابي	مرتفع	3.40 إلى 4.20
(+) ايجابي	مرتفع جدا	4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع أفراد الدراسة ووصفها حسب المتغيرات الشخصية، ثم حساب التكرارات

والنسب المئوية لأفراد العينة، كانت النتائج كالاتي:

أولاً: خصائص أفراد العينة وفق الجنس: يوضح الجدول رقم (4-16) توزيع أفراد الدراسة وفق

الجنس:

جدول رقم (4-17):

توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	البيان
62.2	69	رجل
37.8	42	امراة
100	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

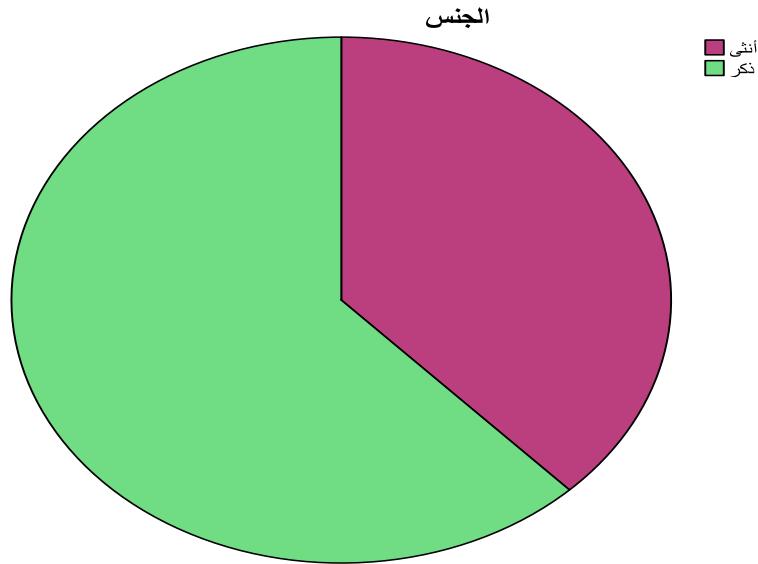
نلاحظ من الجدول (4-16) أن الرجال يمثلون العدد الأكبر والمتمثل في 69 رجلا بنسبة

62,2 %، مقارنة بعدد النساء المتمثل بالعدد 42 بنسبة 37,8 % من إجمالي الفئة المدروسة والتي

يبلغ عددها 111 فرد، ويمكن تجسيد ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (4-3):

توزيع أفراد الدراسة وفق الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

ثانيا: خصائص أفراد العينة وفق السن: للتعامل مع سنوات العمر حددت (03) فئات عمرية،

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفق متغير السن:

جدول رقم (4-18):

توزيع أفراد الدراسة وفق السن

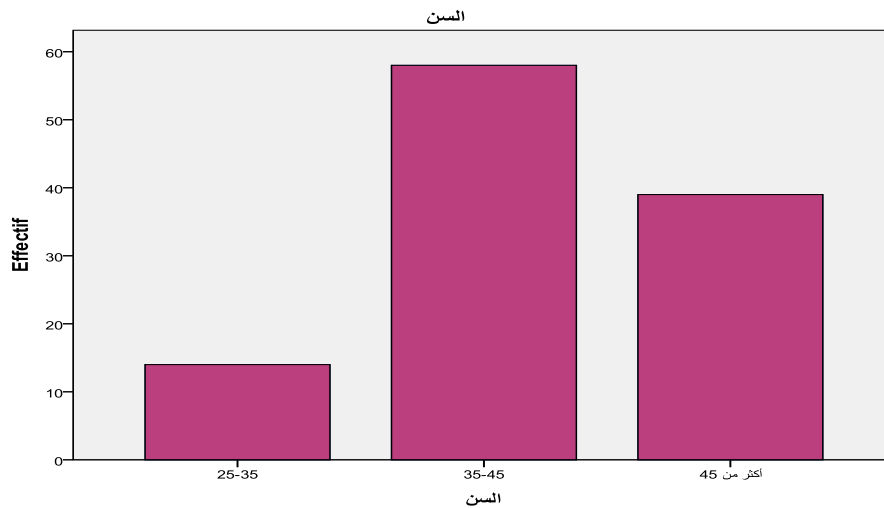
النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.6	14	35-25
52.3	58	45-35
35.1	39	أكثر من 45
100	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

يتضح من خلال الجدول (4-17) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثانية (35-45 سنة)، بنسبة مئوية بلغت 52.3 %، تليها الفئة الثالثة (أكثر من 45 سنة) بنسبة تقدر بـ 35.1 %، ثم تأتي الفئة الأولى (25-35 سنة) بنسبة تقدر بـ 12.6 %، إن هذا يعني أن أفراد الدراسة تركز اعمارهم في الفئتين الثانية والثالثة، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (4-4):

توزيع أفراد الدراسة وفق السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

ثالثا: خصائص أفراد العينة وفق المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية لأفراد الدراسة تم اقتراح خمس اختيارات، حيث ترى الباحثة انها تغطي كل مجتمع الدراسة والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الاختيارات:

جدول رقم (4-19):

توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي

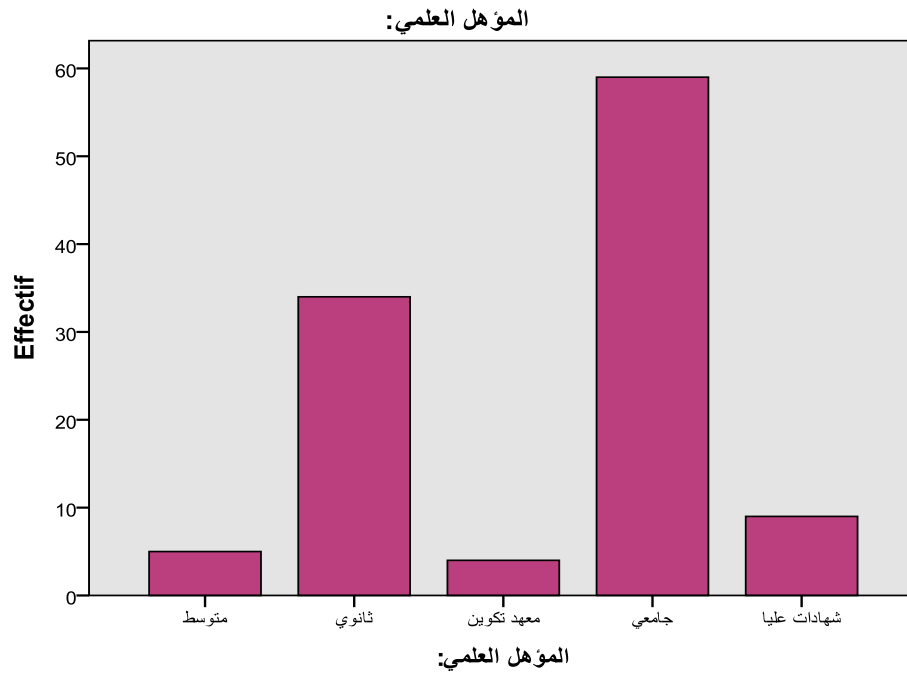
النسبة المئوية	التكرار	البيان
4.5	5	متوسط
30.6	34	ثانوي
3.6	4	معهد تكوين
53.2	59	جامعي
8.1	9	شهادات عليا
100	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

نلاحظ من الجدول أعلاه (4-18) توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي، ويتضح من خلاله أن أغلب أفراد الدراسة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 59 وهو ما نسبته 53.2 % من إجمالي الفئة المدروسة، تليها فئة المتحصّلين على شهادة ثانوي بالمرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 34 بنسبة 30.6 % من النسبة الإجمالية للفئة المدروسة، ثم تأتي فئة المتحصّلين على شهادات عليا بالمرتبة الثالثة بعدد 9 من أفراد العينة وبنسبة 8.1 %، ثم فئة المتحصّلين على شهادة متوسط بالمرتبة الرابعة حيث بلغ أفرادها 5 بنسبة 4.5 % من إجمالي أفراد العينة، وأخيرا جاءت فئة المتحصّلين على شهادة من معهد تكوين بالمرتبة الأخيرة بعدد 4 أفراد وبنسبة 3.6 % من إجمالي عينة الدراسة، أن هذا يعني البنوك محل الدراسة تهتم بتوظيف الأفراد الجامعيين وذوي الشهادات العليا.

شكل رقم (4-5):

توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

رابعا: خصائص أفراد العينة وفق المنصب الإداري: بغية معرفة وظيفة افراد العينة قدمنا ثلاث

اقتراحات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-20):

توزيع أفراد الدراسة وفق الوظيفة الحالية

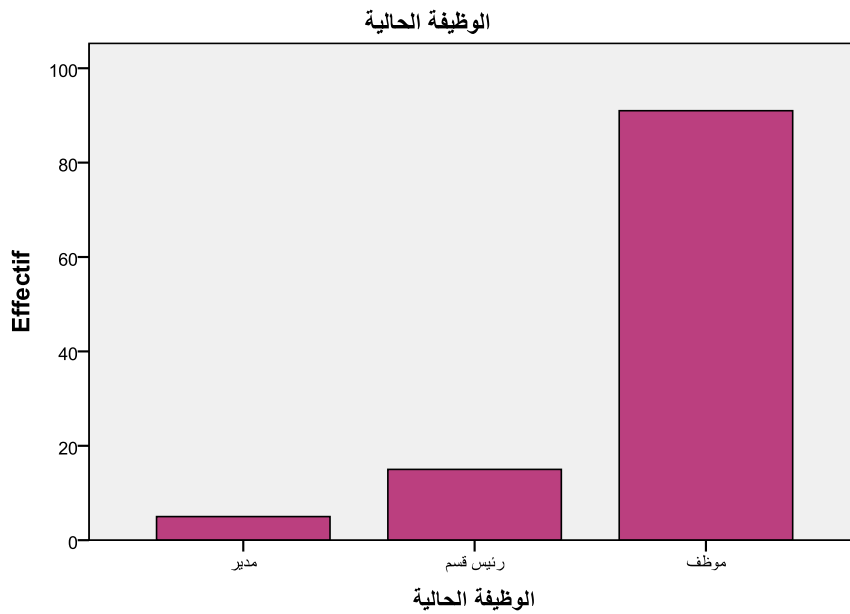
النسبة المئوية	التكرار	البيان
4.5	5	مدير
13.5	15	رئيس قسم
82.0	91	موظف
100	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

يتضح من خلال الجدول رقم (4-19) أن أغلبية افراد الدراسة الذين يبلغ عددهم 91 فرد بنسبة 82 % هم من الموظفين، بينما 15 من افراد الدراسة بنسبة 13.5 % هم رؤساء اقسام، في حين ان 5 فقط من افراد الدراسة بنسبة 4.5 % هم من المدراء، وهذا ما يوضحه الشكل ادناه:

شكل رقم (4-6):

توزيع أفراد الدراسة وفق الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

خامسا: خصائص أفراد العينة وفق الاقدمية: لتوضيح عدد سنوات الخبرة لأفراد الدراسة، تم وضع

ثلاث احتمالات، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم (4-21):

توزيع أفراد الدراسة وفق الأقدمية

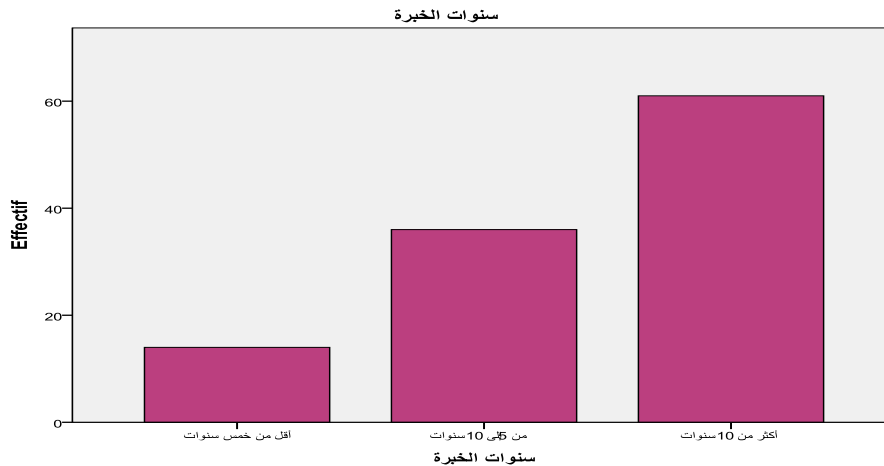
النسبة المئوية	التكرار	البيان
12.6	14	أقل من خمس سنوات
32.4	36	من 5 إلى 10 سنوات
55.0	61	أكثر من 10 سنوات
100	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اغلبية أفراد الدراسة الذين يبلغ عددهم 61 فرد بنسبة 55% يمتلكون اكثر من 10 سنوات خبرة، بينما 36 فرد بنسبة 32.4% يمتلكون (من 5 إلى 10 سنوات)، أما فيما يخص الخبرة (اقل من خمس سنوات) فبلغ عدد الافراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة 14 بنسبة 12.6%، إن هذا يعني أن اغلب افراد البنوك محل الدراسة ذوي خبرة لا تقل عن خمس سنوات. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه:

شكل رقم (4-7):

توزيع أفراد الدراسة وفق الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى تحليل نتائج الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري،

بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الخاصة بموضوعنا.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

لتحليل نتائج الدراسة سنستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستبيان،

وذلك بالتركيز على كل بنك على حدى من جهة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للعينة ككل، لتسليط الضوء أكثر على كل النقاط التي تخص عينة الدراسة.

أولاً: المحور الأول: مدى تبني المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية: المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري الخاص بالمحور الأول:

جدول رقم (4-22):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1			بنك BADR 2			الاجمالي		
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	مدى تبني البنوك للتطورات العالمية									
1	يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية	متوسط	1,070	3,32	متوسط	1,005	3,16	متوسط	1,035	3,23
2	يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	متوسط	0,806	3,25	متوسط	0,757	3,24	متوسط	0,777	3,24
3	يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	متوسط	1,039	3,36	متوسط	0,963	3,19	متوسط	1,000	3,27
4	يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	مرتفع	1,062	3,40	متوسط	0,969	3,21	متوسط	1,014	3,30

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري
	مدى تبني البنوك للتطورات العالمية										
5	تناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة	متوسط	1,041	3,26	1	مرتفع	0,954	3,40	1	متوسط	0,994
6	يلجا البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته	متوسط	0,841	3,15	2	متوسط	0,928	3,26	2	متوسط	0,885
7	يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي	متوسط	0,886	3,15	7	متوسط	0,868	3,14	7	متوسط	0,872
	فرضية 1	متوسط	0,608	3,27		متوسط	0,646	3,29		متوسط	0,626

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري يتبنى التطورات العالمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,27)، وانحرافه المعياري (0,608)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (4)** احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع (3,40)، وانحراف معياري (1,062)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يملك سمعة جيدة بين عملاءه. **في حين أن الفقرة (3)** احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,36)، وانحراف معياري (1,039)، فهذا يدل أن متوسط درجة

الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر بما يتناسب والتطورات العالمية. **اما الفقرة رقم (1) احتلت المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط (3,32)، وانحراف معياري (1,070)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يمتلك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية. **واحتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي مرتفع (3,26) ، وبانحراف معياري (1,041)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن الهياكل المادية للبنك تتناسب مع الخدمات المقدمة. **في حين احتلت الفقرة (2) المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي (3,25) وانحراف معياري (0,806) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقدم تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء. **كما احتلت الفقرتين (6) و(7) المرتبة السادسة والأخيرة** بمتوسط حسابي (3,15) وانحراف معياري (0,841) ونس المتوسط وانحراف معياري (0,886) للفقرة (7) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن

الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يلجأ لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته كما يقوم بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبنى التطورات العالمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,29)، وانحرافه المعياري (0,646)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (5) احتلت المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي مرتفع (3,40)، وانحراف معياري (0,954)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة مما يدل أن الهياكل المادية للبنك تتناسب مع الخدمات المقدمة. **بينما احتلت الفقرة (3) المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع (3,26)، وانحراف معياري (0,928)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على استخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته. **كما احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط (3,24)، وانحراف

معياري (0,757)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقدم تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء. **واحتلت الفقرة (4) المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي (3,21) وانحراف معياري (0,969) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يملك سمعة جيدة بين عملاءه. **أيضا احتلت الفقرة (3) المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي (3,19) وانحراف معياري (0,963) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقدم تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء. **كما احتلت الفقرة (1) محتلة المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف معياري (1,005) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يمتلك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية. **وتبقى الفقرة (7) محتلة المرتبة السابعة والاختيرة** بمتوسط حسابي قدره (3,14) وانحراف معياري (0,868) فهذا يدل أن متوسط

درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على تغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي.

– بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: هناك ضعف في تحديث العمليات البنكية، كما أن الهياكل المادية لأغلب الوكالات لا ترقى للمستوى المطلوب، من جانب آخر لا يوجد ربط حقيقي بين إستراتيجية وتوجهات البنك والمحيط الخارجي مما ضعف من مكانة البنك العالمية.

– بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: فيوجد ضعف في تحديث العمليات البنكية حسب آراء أفراد العينة، كما أن جهود البنك في الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة ضعيفة ولا ترضي العميل والموظف، وفي الأخير تبقى جهود البنك في تحقيق التوازن بين البيئة المحيطة وتطلعاته ليست مرضية للجميع وغير محققة للتطلعات العالمية.

ثانيا: المحور الثاني: اهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالمحور الثاني:

1. تنمية رأس المال البشري من خلال الوظائف:

* تخطيط رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتخطيط رأس المال البشري:

الجدول رقم (4-23):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	التخطيط رأس المال البشري	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري	3,57	0,930	مرتفع	3,28	1,105	متوسط	4	3,41	1,031
9	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	2,92	0,895	متوسط	3,05	0,999	متوسط	5	2,99	0,949
10	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	3,28	0,818	متوسط	3,31	0,754	متوسط	3	3,30	0,782
11	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الادارة العليا	3,55	0,748	مرتفع	3,45	0,820	مرتفع	2	3,50	0,785
12	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	3,11	1,138	متوسط	3,59	0,956	مرتفع	1	3,36	1,068
	فرضية 1	3,11	0,431	متوسط	3,33	0,618	متوسط		3,23	0,546

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يتبنى تخطيط رأس المال البشري بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما

قيمه (3,11)، وانحرافه المعياري (0,431)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة

الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة

متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-22) : وجهة نظر المستجوبين حول تخطيط رأس المال البشري، يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (8)** احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي مرتفع (3,57) ، و بانحراف معياري (0,930)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان البنك يأخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري ، **بينما أن الفقرة (11)** احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,55)، وانحراف معياري (0,748)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في البنك تقتصر على الادارة العليا. **اما الفقرة رقم (10)** احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,28)، وانحراف معياري (0,818)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا. **وقد احتلت الفقرة (12)** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,11) وانحراف معياري (1,138) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من

أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن التخطيط الاستراتيجي في البنك يساهم في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات. **في حين احتلت الفقرة (9) المرتبة الخامسة والاختيرة** بمتوسط حسابي (2,92) وانحراف معياري (0,895) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك يساعد في تنفيذ اهدافه.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبنى تخطيط رأس المال البشري بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,33)، وانحرافه المعياري (0,618)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (12) احتلت المرتبة الأولى** ، بمتوسط حسابي مرتفع (3,59)، و بانحراف معياري (0,956)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو متوسط مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن التخطيط الاستراتيجي في البنك يساهم في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات. **واحتلت الفقرة (11) المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع (3,45)، وانحراف معياري (0,820)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى

4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في البنك تقتصر على الإدارة العليا. اما الفقرة رقم (10) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,31)، وانحراف معياري (0,754)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا. اما الفقرة (8) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,28) وانحراف معياري (1,105) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يأخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري. وتبقى الفقرة (9) محتلة المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3,05 وانحراف معياري 0,999 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك يساعد في تنفيذ اهدافه.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: تقتصر عملية تخطيط رأس المال البشري على الإدارة العليا، والبنك لا يعمل على تحديد احتياجاته من العنصر البشري وفق أسس علمية كما لا

يقوم بتزويد الوظائف باحتياجاتها في الوقت المناسب وهذا يرجع إلى المركزية المتبعة من

قبل البنك والتي تعرقل مجريات التخطيط وتجعله لا يتناسب ومجريات الواقع.

● بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: تقتصر مسؤولية تخطيط رأس المال البشري على

الإدارة العليا، كما يقوم بتوزيع احتياجاته من العنصر البشري على الوظائف في الوقت

المناسب، لكن تحديد هذه الاحتياجات لا يتماشى مع الموارد المتاحة مستقبلا، كما لا يوجد

وضوح في السياسات المتبعة من قبل البنك بالنسبة للموظفين، وهذا من شأنه أن يعيق تقدم

البنك وتطوره.

* توظيف رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوظيف:

الجدول رقم (4-24):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الرتبة	المتوسط الحسابي	التوجه
	توظيف رأس المال البشري										
13	يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات	3,47	0,932	مرتفع	6	3,17	1,011	متوسط	7	0,981	متوسط
14	يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب	3,02	0,772	متوسط	7	3,64	0,931	مرتفع	4	0,910	متوسط
15	تقوم إدارة البنك بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	3,85	0,662	مرتفع	1	3,57	0,819	مرتفع	6	0,758	مرتفع
16	يعمل البنك على تحديد احتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها	3,83	0,727	مرتفع	2	3,62	0,791	مرتفع	5	0,765	مرتفع
17	يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم	3,70	0,723	مرتفع	4	3,79	0,833	مرتفع	2	0,780	مرتفع

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	توجه	الرتبة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	التوجه	الرتبة	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف
	توظيف رأس المال البشري										
	استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة										
18	يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	3,72	0,841	مرتفع	3	3,74	0,762	مرتفع	3	3,73	0,797
19	تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة	3,60	0,862	مرتفع	5	4,03	0,494	مرتفع	1	3,83	0,725
	فرضية 2	3,52	0,418	مرتفع		3,62	0,540	مرتفع		3,58	0,486

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يحتوي على توظيف رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رأيهم لمدى توفر هذا

البعد ما قيمته (3,52)، وانحرافه المعياري (0,418)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع

في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر

بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-23) : وجهة نظر المستجوبين حول توظيف راس المال البشري، يتبين لنا من

خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (15) احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع (3,85)،

و بانحراف معياري (0,662)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد

3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير

إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على

ان إدارة البنك تقوم باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية. بينما أن الفقرة (16) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,83)، وانحراف معياري (0,727)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يعمل على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها. اما الفقرة رقم (18) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,72)، وانحراف معياري (0,841)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحرص على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة. وقد احتلت الفقرة (17) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,723) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أنه يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة. في حين احتلت الفقرة (19) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,862) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة.

وتحتل الفقرة (13) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (0,932) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على توظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات. في حين تبقى الفقرة (14) محتلة المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,02) وانحراف معياري (0,772) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة تساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يستخدم عدة مصادر لاستقطاب رأس المال البشري. **بنك 2 (BADR):** من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتوي على توظيف رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,62)، وانحرافه المعياري (0,540)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يظهر لنا الجدول السابق أن الفقرة رقم (19) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (4,03)، وانحراف معياري (0,494)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة إن هذا يدل على ان الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة. اما الفقرة (17) احتلت

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,79)، وانحراف معياري (0,833)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أنه يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم للبنك بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة. **واحتلت الفقرة (18) المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,762) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة. **اما الفقرة رقم (14) احتلت المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي متوسط (3,64)، وانحراف معياري (0,931)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يركز على عدة مصادر للاستقطاب. **في حين احتلت الفقرة (16) المرتبة الخامسة** بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (0,791)، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يعمل على تحديد احتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها. **وتحتل الفقرة (15) المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي قدره (3,57) وانحراف معياري (0,819) فهذا يدل أن متوسط درجة

الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك تقوم باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية. **وتبقى الفقرة (13) محتلة المرتبة السابعة والأخيرة** بمتوسط حسابي (3,17) وانحراف معياري (1,011) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات.

- **بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري:** يحرص البنك على استقطاب الأفراد بناء على متطلبات الوظائف، حيث يقوم باخضاعهم لمقابلات واختبارات معينة، ليقوم في الأخير باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية. لكن حسب اجابات أغلب الموظفين فإن البنك لا يستخدم عدة مصادر في هذه العملية وذلك ربما لارتفاع التكاليف ومركزية التوظيف.
- **بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:** يقوم البنك باستقطاب الأفراد باللجوء لعدة مصادر ليتم في الاخير اختيار أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

* تحفيز رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحفيز:

الجدول رقم (4-25):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تحفيز رأس المال البشري									
20	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف	3,98	0,500	مرتفع 3	3,95	0,826	مرتفع 2	3,96	0,687	مرتفع 1
21	يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي	3,85	0,907	مرتفع 4	3,64	1,038	مرتفع 4	3,74	0,979	مرتفع 5
22	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعيتهم للعمل	3,85	0,794	مرتفع 4	3,55	0,921	مرتفع 5	3,69	0,872	مرتفع 6
23	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز	4,13	0,621	مرتفع 2	3,69	0,883	مرتفع 3	3,90	0,797	مرتفع 2
24	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمن ولاءهم	4,21	0,532	مرتفع 1	3,55	0,958	مرتفع 5	3,86	0,847	مرتفع 4
25	يقدم البنك حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية العلاقة الودية بين الادارة والموظف	3,68	0,779	مرتفع 6	4,05	0,759	مرتفع 1	3,87	0,788	مرتفع 3
26	يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	3,28	0,863	متوسط 7	3,53	0,977	مرتفع 7	3,41	0,929	مرتفع 7
	فرضية 2	3,72	0,327	مرتفع	3,70	0,562	مرتفع	3,71	0,463	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يعمل على تحفيز رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد

ما قيمته (3,72)، وانحرافه المعياري (0,327)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في

الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-24) : وجهة نظر المستجوبين حول تحفيز رأس المال البشري، يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (24) احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي مرتفع (4,21)، وبانحراف معياري (0,532)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان تعكس أن البنك يقدم حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمان ولاءهم. بينما احتلت الفقرة (23) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (4,13)، وانحراف معياري (0,621)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يعمل على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز. اما الفقرة رقم (20) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,98)، وانحراف معياري (0,500)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان ادارة البنك تعمل على بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف. واحتلت الفقرتين رقم (21) و(22) احتلتا المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع (3,85) ، و بانحراف معياري (0,907)، ونفس المتوسط الحسابي للعبارة (22) وانحراف معياري مقداره (0,794) فهذا

يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40) إلى (4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان اقدام البنك على ترقية موظفيه البنك على اساس علمي كما يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعيتهم للعمل. **في حين احتلت الفقرة (25) المرتبة السادسة** بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,779) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يقدم حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية العلاقة الودية بين الادارة والموظف. **وتحتل الفقرة (26) المرتبة السابعة والأخيرة** بمتوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري 0,863 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد أقل من درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تحفيز رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,70)، وانحرافه المعياري (0,562)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (25)** احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع (4,05)، وانحراف معياري (0,759)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان البنك يقدم حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية العلاقة الودية بين الادارة والموظف. واحتلت **الفقرة (20)** المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,95)، وانحراف معياري (0,826)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان البنك تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف. اما **الفقرة رقم (23)** احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,69)، وانحراف معياري (0,883)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز أن البنك. بينما **الفقرة (21)** فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,64) وانحراف معياري (1,038) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أنه يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي. وتحتل **الفقرتين (22)** و **(24)** المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي قدره (3,55) وانحراف معياري (0,921) ونفس المتوسط الحسابي (3,55) للفقرة (24) وانحراف معياري (0,958) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن التقدير والاحترام من قبل الرؤساء يساهم في زيادة دافعية الموظفين للعمل ، أيضا فإن البنك يقدم حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمان ولاءهم. وتحتل الفقرة (22) المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (0,977) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: يحفز البنك موظفيه لغرض زيادة دافعتهم وتحسين أداءهم، ولكن لا يستعمل التحفيز المعنوي بنفس القدر ربما لعدم ادراكه لأهميته برغم اعتباره من أهم الأنواع.

- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يقوم البنك بتحفيز الافراد العاملين بمنحهم المكافآت وترقيتهم وتقوية العلاقة بينهم وبين المسؤولين البنك مما يصب في صالح البنك برفع أداءه.

* تكوين رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكوين رأس المال البشري:

الجدول رقم (4-26):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تكوين رأس المال البشري									
27	تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها	3,91	0,791	مرتفع	3,52	0,755	مرتفع	3,70	0,793	مرتفع
28	يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم	3,36	0,982	متوسط	3,71	0,937	مرتفع	3,54	0,970	مرتفع
29	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	3,58	0,887	مرتفع	3,76	0,779	مرتفع	3,68	0,833	مرتفع
30	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	3,21	0,840	متوسط	3,69	0,754	مرتفع	3,46	0,829	مرتفع
31	يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم	3,75	0,677	مرتفع	3,67	0,781	مرتفع	3,71	0,731	مرتفع
32	يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها	3,74	0,711	مرتفع	4,12	0,818	مرتفع	3,94	0,789	مرتفع
	فرضية 2	3,81	0,349	مرتفع	3,93	0,363	مرتفع	3,87	0,360	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يقوم بتكوين رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما

قيمه (3,81)، وانحرافه المعياري (0,349)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة

الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة

مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-25) : وجهة نظر المستجوبين حول تكوين رأس المال البشري، يتبين لنا من خلال الجدول السابق تحتل الفقرة رقم (27) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي مرتفع (3,91)، و بانحراف معياري (0,791)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل أن إدارة البنك تعمل على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها. بينما تحتل الفقرة (31) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,75)، وانحراف معياري (0,677)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان البنك يهتم باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم. اما الفقرة رقم (32) فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,74)، وانحراف معياري (0,711)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان التدريب يساعد الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. في حين احتلت الفقرة (29) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,887) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان التدريب يساعد الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات

لأداء أعمالهم. في حين احتلت الفقرة (28) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,36) وانحراف معياري (0,982) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. وتبقى الفقرة (30) لتحتل المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,21) وانحراف معياري (0,840) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان التدريب يساعد على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتكوين رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,93)، وانحرافه المعياري (0,363)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

حسب الجدول السابق نلاحظ أن الفقرة رقم (32) احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي مرتفع (4,12)، وانحراف معياري (0,818)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة له الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة

التي تدل على ان التدريب يساعد الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها. كما احتلت الفقرة (29) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع (3,76)، وانحراف معياري (0,779)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن التدريب يساعد الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم. اما الفقرة رقم (28) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط (3,71)، وانحراف معياري (0,937)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن أن البنك يقوم بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم. بينما الفقرة (30) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,754) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان التدريب يساعد على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل. وتحتل الفقرة (31) محتلة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (0,781) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يهتم باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم.

وتبقى الفقرة (27) لتحتل المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,52) وانحراف معياري (0,755) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان ادارة البنك تعمل على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: تعمل إدارة البنك على تحديد الاحتياجات التكوينية، لاختيار الأفراد المناسبين للتكوين، إن هذا يساعد الموظفين في الإطلاع على وظائفهم وتنمية معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل.
- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يقوم البنك باخضاع الموظفين لبرامج تكوينية تساعدهم في تقليص جوانب القصور في الأداء لديهم، وتجديد معارفهم مما يحقق أهداف الفرد والبنك معا.

* تنمية رأس المال البشري: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوظيف:

الجدول رقم (4-27):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1			بنك BADR 2			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه
	تنمية المسار الوظيفي									
33	يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين	3,38	0,860	متوسط	3,64	0,950	مرتفع	3,51	0,913	مرتفع
34	يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور	3,85	0,949	مرتفع	4,24	0,757	مرتفع	4,05	0,872	مرتفع

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1				بنك BADR 2				الاجمالي	
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري
	تنمية المسار الوظيفي										
	واكتساب مهارات جديدة										
35	يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية	مرتفع	0,798	3,45	مرتفع	0,859	3,71	4	مرتفع	0,836	3,59
36	يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	مرتفع	1,025	3,60	مرتفع	0,721	3,84	2	مرتفع	0,884	3,73
37	لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي	مرتفع	0,649	3,66	مرتفع	0,885	3,76	3	مرتفع	0,779	3,71
38	يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار	مرتفع	0,745	3,58	مرتفع	0,799	3,69	5	مرتفع	0,772	3,64
	فرضية 2	مرتفع	0,467	3,55	مرتفع	0,621	3,73		مرتفع	0,558	3,64

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يقوم بتنمية المسار الوظيفي لرأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر

هذا البعد ما قيمته (3,55)، وانحرافه المعياري (0,467)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد

تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر

بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-26): وجهة نظر المستجوبين حول تنمية المسار الوظيفي لرأس المال البشري،

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (34) احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي

مرتفع (3,85)، و بانحراف معياري (0,949)، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد

عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان البنك يعمل على على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة. **بينما أن الفقرة (37) احتلت المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,66، وانحراف معياري 0,649، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي. **أما الفقرة رقم (36) فاحتلت المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط 3,60، وانحراف معياري 1,025 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يساعد الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم. **واحتلت الفقرة (38) المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي 3,58 وانحراف معياري 0,745 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يسعى إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار. **في حين احتلت الفقرة (35) المرتبة الخامسة والأخيرة** بمتوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري 0,798 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت

الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقوم بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية. **في حين احتلت الفقرة (35) المرتبة السادسة والأخيرة** بمتوسط حسابي 3,38 وانحراف معياري 0,860 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقوم بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتنمية المسار الوظيفي لرأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,73)، وانحرافه المعياري (0,621)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يظهر لنا الجدول السابق أن **الفقرة رقم (34) احتلت المرتبة الأولى**، بمتوسط حسابي مرتفع 4,24، وانحراف معياري 0,757، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة إن هذا يدل على ان البنك يعمل على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة. **اما الفقرة (36) احتلت المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,84، وانحراف معياري 0,721، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة

الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يساعد الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم. واحتلت الفقرة (37) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,885 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي. اما الفقرة رقم (35) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,71، وانحراف معياري 0,859، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية. في حين احتلت الفقرة (38) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,69 وانحراف معياري 0,799، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يسعى إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار. وتحتل الفقرة (33) المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,64 وانحراف معياري 0,950 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة

الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: لدى المسؤولين بالبنك الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي، حيث يسعون إلى تطوير أدواته وآلياته، كما يقومون بتحديد الموظفين الذين يملكون امكانيات للنمو والتطور، من ثم يعملون على تنمية وتوجيه مهاراتهم وقدراتهم. ولكن في نفس الوقت وحسب آراء أفراد العينة فلا يوجد استعانة بخبرات الموظفين لتنمية المسار الوظيفي ربما لعدم وعي المسؤولين بأهمية التعاون المشترك بينهما.
 - بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يعمل البنك على دعم وتوجيه الموظفين لتنمية مساراتهم الوظيفية، وتقديم كل المساعدات اللازمة لذلك، إذ تهتم إدارة البنك بتطوير أفرادها واكتشاف الافراد ذوي المهارات المميزة ودعمهم للوصول إلى مناصب تناسبهم.
- * تقييم الأداء: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم الاداء:

الجدول رقم (4-28):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه لل فقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1			بنك BADR 2			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	تقييم الاداء									
39	يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين	3,40	1,007	5	3,64	0,968	4	3,52	0,989	5
40	يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم	3,42	0,795	4	3,64	0,892	4	3,53	0,851	4
41	يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء	3,74	0,858	2	3,72	0,812	2	3,73	0,831	2

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه
	تقييم الاداء										
	الافراد واستثمار قدراتهم										
42	يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك	3	مرتفع	0,894	3,68	3	مرتفع	0,795	3,71	3	مرتفع
43	يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك	1	مرتفع	0,824	3,77	1	مرتفع	0,657	3,91	1	مرتفع
	فرضية 2			0,450	3,56			0,567	3,67		مرتفع
				0,515	3,61						مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يهتم بتقييم أداء رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,56)، وانحرافه المعياري (0,450)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-27): وجهة نظر المستجوبين حول تقييم أداء رأس المال البشري، يتبين لنا من خلال الجدول السابق تحتل الفقرة رقم (43) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,77، و بانحراف معياري 0,824، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن تقييم الاداء يساعد في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك. وتحتل الفقرة (41) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3,74، وانحراف معياري 0,858، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن تقييم الاداء يساعد في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم. **اما الفقرة رقم (42) فتحتل المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط 3,68، وانحراف معياري 0,894، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان تقييم اداء الموظفين يساهم في تحديد احتياجات البنك. **في حين تحتل الفقرة (40) المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي 3,42 وانحراف معياري 0,795 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يتابع باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم. **وتبقى الفقرة (39) لتحتل المرتبة الخامسة والأخيرة** بمتوسط حسابي 3,40 وانحراف معياري 1,007 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتمد على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتقييم أداء رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما

قيمته (3,67)، وانحرافه المعياري (0,567)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

نلاحظ من الجدول السابق أن **الفقرة رقم (43) احتلت المرتبة الأولى**، بمتوسط حسابي مرتفع 3,91، وانحراف معياري 0,657، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن تقييم الاداء يساعد في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك. كما احتلت **الفقرة (41) المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,72، وانحراف معياري 0,812، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن تقييم الاداء يساعد في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم. اما **الفقرة رقم (42) احتلت المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط 3,71، وانحراف معياري 0,795، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن تقييم اداء الموظفين يساعد في تحديد احتياجات البنك. وتحتل الفقرتين (39) و (40) **المرتبة الخامسة والأخيرة** بمتوسط حسابي قدره (3,64) وانحراف معياري (0,968) ونفس المتوسط الحسابي (3,64) للفقرة (40) وانحراف معياري (0,892) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة

لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن البنك يعتمد على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين كما يتابع باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم.

• بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: يعتمد البنك على نظام لتقييم اداء الموظفين، حيث يهتم

بمتابعة أداءهم باستمرار، كما يعمل على رفع مهاراتهم وقدراتهم في حالة اكتشاف أي قصور لديهم.

• بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يهتم البنك بتقييم أداء الموظفين باستمرار، كما يعمل

على متابعة مدى تطورهم باستمرار، كي يقف على قدراتهم الحقيقية للاعتماد عليها في المستقبل.

2. تنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري: فيما يلي المتوسطات والانحرافات المعيارية للأبعاد

الخاصة بتنمية الجوانب السلوكية للأفراد:

*الضغوط النفسية: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للضغوط:

الجدول رقم (4-29):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه
	الضغوط النفسية									
44	تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك	3,38	0,904	متوسط	3,66	0,828	مرتفع	3,52	0,872	مرتفع
45	يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم الشكاوي	3,38	0,837	متوسط	3,38	1,040	متوسط	3,38	0,944	متوسط

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي				
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	الضغوط النفسية والعمل على ايجاد حلول لها											
46	يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي	مرتفع	0,904	3,45	مرتفع	5	0,855	3,62	مرتفع	3	0,818	3,54
47	يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط	متوسط	0,837	3,28	مرتفع	1	0,782	3,86	مرتفع	2	0,958	3,59
48	يقوم البنك بتطبيق برامج لمساندة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط	متوسط	0,774	3,17	مرتفع	2	0,879	3,78	مرتفع	5	0,952	3,49
49	يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط	مرتفع	1,045	3,66	مرتفع	3	1,121	3,72	مرتفع	1	0,989	3,69
	فرضية 2	متوسط	0,404	3,39	مرتفع		0,606	3,58	مرتفع		0,527	3,49

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يهتم بالضغوط النفسية التي يتعرض لها رأس المال البشري بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم

لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,39)، وانحرافه المعياري (0,404)، ويلاحظ كذلك أن متوسط

إجابات الأفراد تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن

هذا البعد متوفر بصورة متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-28) : وجهة نظر المستجوبين حول الضغوط النفسية لرأس المال البشري، يتبين

لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم (49) احتلت المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي مرتفع

3,66، وانحراف معياري 1,045، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يعمل على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط. بينما أن الفقرة (46) احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع 3,45، وانحراف معياري 0,904، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أنه يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي. وتحتل الفقرتين (44) و (45) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,38) وانحراف معياري (0,904) ونفس المتوسط الحسابي (3,38) للفقرة (45) وانحراف معياري (0,837) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن الموظفين يقومون بحل الضغوط النفسية بنفسهم كما يمنحهم البنك مجال لتقديم الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها. في حين احتلت الفقرة (47) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري 0,837 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقوم بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط. واحتلت الفقرة (48) المرتبة

السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,17 وانحراف معياري 0,774 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم بتطبيق برامج لمساندة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بالضغوط النفسية التي يتعرض لها رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,58)، وانحرافه المعياري (0,606)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن **الفقرة رقم (47) احتلت المرتبة الأولى**، بمتوسط حسابي مرتفع 3,86، وبانحراف معياري 0,782، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة إن هذا يدل على بأن البنك يقوم بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط. **اما الفقرة (48) فتحتل المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,78، وانحراف معياري 0,879، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يقوم بتطبيق برامج لمساندة

ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط. وتحتل الفقرة (49) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 1,121 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط. اما الفقرة رقم (44) فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,66، وانحراف معياري 0,828، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن الموظفين يقومون بحل الضغوط النفسية بأنفسهم. في حين تحتل الفقرة (46) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري 0,855، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأنه يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي. واحتلت الفقرة (45) المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,38 وانحراف معياري 1,040 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يمنح للموظفين مجال لتقديم الشكاوي والعمل على إيجاد حلول لها.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: يقوم البنك بزيادة الاتصالات الرسمية لتقليل من حدة الضغوط، كما يعمل على منح فرصة للموظفين لإبداء آراءهم، لتقليل الاعباء الوظيفية، لكن في نفس الوقت لا يعطي فرصة للموظفين لتقديم الشكاوي، كما لا يلجأ لإعادة تصميم العمل كحل لتخفيف الضغوط. وهو ما يعني أن البنك أن ادارة البنك لا تعمل على تخفيف الضغوط بشكل مدروس بل بطريقة ضمنية.
- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يهتم البنك برعاية الموظفين وتخفيف الضغوط عنهم كزيادة الاتصالات، اعادة تصميم العمل... ولكنه لا يفتح المجال لتقديم الشكاوي لعدم وعي المسؤولين بهذه العملية.

2. الصراعات الوظيفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصراع:

الجدول رقم (4-30):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي			
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	الصراعات الوظيفية										
50	يتبع البنك سياسة التفاوض كأسلوب لحل مشاكل الموظفين	مرتفع	0,891	3,89	مرتفع	0,944	3,67	1	مرتفع	0,921	3,77
51	يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف في حدوث صراعات بين الموظفين	مرتفع	0,620	4,00	متوسط	0,859	3,22	3	مرتفع	0,846	3,59
52	يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع	مرتفع	0,734	4,00	متوسط	1,054	3,10	4	مرتفع	1,016	3,53
53	يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا لحل الصراعات	مرتفع	0,675	3,92	متوسط	0,788	3,36	2	مرتفع	0,785	3,63

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري
	الصراعات الوظيفية										
54	يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات	مرتفع	0,786	3,81	5	متوسط	0,917	3,03	5	مرتفع	0,938
	فرضية 2	مرتفع	0,406	3,88		متوسط	0,684	3,20		مرتفع	0,660

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Sps 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري يهتم بالصراعات الوظيفية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,88)، وانحرافه المعياري (0,406)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-29) : وجهة نظر المستجوبين حول الصراعات الوظيفية لرأس المال البشري، يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن الفقرتين رقم (51) و(52) احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط 4,00، وانحراف معياري 0,620 للفقرة (51)، وبنفس المتوسط 4,00 وانحراف معياري 0,734 للفقرة (52) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن التداخل في صلاحيات الوظائف يسبب في حدوث صراعات بين الموظفين، ومن ناحية اخرى فإنه يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع. الفقرة رقم (53) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3,92، و بانحراف معياري 0,675، فهذا يدل أن متوسط درجة

الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أنه يتم اللجوء إلى المستويات الإدارية العليا لحل الصراعات. **بينما أن الفقرة (50) احتلت المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي مرتفع 3,89، وانحراف معياري 0,891، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على البنك يتبع سياسة التفاوض كأسلوب لحل مشاكل الموظفين. **في حين احتلت الفقرة (54) المرتبة الخامسة والأخيرة** بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري 0,786 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات. **بنك 2 (BADR):** من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بالصراعات الوظيفية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,20)، وانحرافه المعياري (0,684)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يظهر لنا الجدول السابق أن **الفقرة رقم (50) احتلت المرتبة الأولى**، بمتوسط حسابي مرتفع 3,67، وانحراف معياري 0,944، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3

وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة إن هذا يدل على ان البنك يتبع سياسة التفاوض كأسلوب لحل مشاكل الموظفين. **اما الفقرة (53) احتلت المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,36، وانحراف معياري 0,788، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أنه يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا في البنك لحل الصراعات. **واحتلت الفقرة (51) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,22** وانحراف معياري 0,859 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يدل أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن التداخل في صلاحيات الوظائف يسبب في حدوث صراعات بين الموظفين. **اما الفقرة رقم (52) احتلت المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي متوسط 3,10، وانحراف معياري 1,054، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أنه يتم تبادل وجهات النظر بين أطراف النزاع لحل الصراع في البنك. **في حين احتلت الفقرة (54) المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3,03** وانحراف معياري 0,917، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"،

مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يعمل على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات.

• بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: من بين أسباب حدوث الصراعات في البنك هو التداخل في المهام والصلاحيات، ويتم فض الصراعات من خلال تبادل وجهات النظر، وفي بعض الاحيان يلجأ الموظفون للإدارة، وتعد الثقافة التنظيمية عاملا هاما للمساهمة في تخفيف الصراعات.

• بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يستخدم البنك سياسة التفاوض فقط لحل الصراعات بين الموظفين، ولا يتم اللجوء للإدارة العليا، إن هذا يعني أن الاهتمام بتخفيف الصراعات الوظيفية يتم بشكل ضعيف لعدم وعي بعض المسؤولين بأهمية ذلك.

* الاغتراب التنظيمي: المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الاغتراب:

الجدول رقم (4-31):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفرقات المتعلقة بالفرضية الثانية

الرقم	الفرقات	بنك CPA 1			بنك BADR 2			الاجمالي			
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
	الاغتراب التنظيمي										
55	يقوم البنك بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب	مرتفع	0,912	3,51	متوسط	0,981	3,14	5	متوسط	0,963	3,32
56	يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في التقليل من الاغتراب	مرتفع	0,622	3,81	مرتفع	1,079	3,55	3	مرتفع	0,896	3,68
57	يقوم البنك باشارك الموظفين في اتخاذ القرار	مرتفع	0,933	3,49	مرتفع	0,960	3,48	4	مرتفع	0,943	3,49

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA			بنك 2 BADR			الاجمالي		
		التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	الاغتراب التنظيمي									
58	يعمل البنك على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب	متوسط	0,917	3,08	مرتفع	0,859	3,78	مرتفع	0,950	3,44
59	ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	مرتفع	0,638	3,70	مرتفع	0,894	3,72	مرتفع	0,779	3,71
	فرضية 2	متوسط	0,375	3,32	مرتفع	0,731	3,52	مرتفع	0,594	3,43

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Sps 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك القرض الشعبي الجزائري

يعمل على تقليل الاغتراب الوظيفي بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد

ما قيمته (3,32)، وانحرافه المعياري (0,375)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في

الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة

متوسطة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-30): وجهة نظر المستجوبين حول الاغتراب التنظيمي لرأس المال البشري،

نلاحظ من خلال الجدول السابق تحتل الفقرة رقم (56) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,81،

وبانحراف معياري 0,622، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3

وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير

إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على

أن الاتصال الجيد بين الموظفين يساهم في التقليل من الاغتراب. وتحتل الفقرة (59) المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي مرتفع 3,70، وانحراف معياري 0,638، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه

الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل أن توعية الافراد بأهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب. اما **الفقرة رقم (55) فتحتل المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط 3,51، وانحراف معياري 0,912، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يقوم بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب. **في حين تحتل الفقرة (57) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,49** وانحراف معياري 0,933 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس ان البنك يقوم باشتراك الموظفين في اتخاذ القرار. **وتبقى الفقرة (58) تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة** بمتوسط حسابي 3,08 وانحراف معياري 0,917 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تقليل الاغتراب الوظيفي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,52)، وانحرافه المعياري (0,731)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في

الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

نلاحظ من الجدول السابق أن **الفقرة رقم (58) احتلت المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي مرتفع 3,78، وانحراف معياري 0,859، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يعمل على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب. **كما احتلت الفقرة (59) المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,72، وانحراف معياري 0,894، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب. **اما الفقرة رقم (56) احتلت المرتبة الثالثة** بمتوسط حسابي متوسط 3,55، وانحراف معياري 1,079، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن الاتصال الجيد بين الموظفين يساهم في التقليل من الاغتراب. **بينما الفقرة (57) فاحتلت المرتبة الرابعة** بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,960 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة

على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يقوم باشتراك الموظفين في اتخاذ القرار. وتبقى الفقرة (55) تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي 3,14 وانحراف معياري 0,981 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقوم بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: البنك يحاول أن يقوم بتوعية الموظفين باهداف البنك ونشر روح المنافسة بينهم ، كما يعمل على ادماج الافراد حديثي التوظيف، لكن هذا الاهتمام يبقى ضعيف مقارنة بالبنك الثاني إذ يجب أن يسعى بجدية أكبر لتخفيض من حدة الاغتراب التنظيمي. ولكن يبقى الاهتمام بهذا البعد ضعيف مقارنة بالابعاد الاخرى ويحتاج اهتمام أكثر.

- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: البنك يعمل على توعية الموظفين واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، كما يحاول أن يفتح لهم مجال للحوار وطرح مشاكلهم مما يقلل من الاغتراب التنظيمي داخل البنك.

ثالثا: المحور الثالث: تأثير رأس المال البشري على مختلف جوانب البنوك: المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري الخاص بالمحور الثالث:

1. الجوانب الإستراتيجية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالجوانب الإستراتيجية

للبنوك:

الجدول رقم (4-32):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للمقررات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه
	الجوانب الإستراتيجية										
60	يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية	1	مرتفع	0,778	3,83	1	متوس ط	0,825	3,33	9	مرتفع
61	يملك مسؤولي البنك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات	10	متوس ط	0,863	3,28	5	مرتفع	0,826	3,81	10	مرتفع
62	يستطيع مسؤولي البنك تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة	9	متوس ط	0,834	3,36	4	مرتفع	0,768	3,84	7	مرتفع
63	يضع مسؤولي البنك استراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة	12	متوس ط	0,795	3,06	9	مرتفع	0,813	3,62	12	متوس ط
64	يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات إستراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة	2	مرتفع	0,652	3,81	1	مرتفع	0,817	3,59	5	مرتفع
65	يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية	5	مرتفع	0,717	3,72	1	مرتفع	0,926	4,05	1	مرتفع
66	يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد	7	مرتفع	0,618	3,66	8	مرتفع	0,870	3,66	6	مرتفع
67	يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم	2	مرتفع	0,557	3,81	2	مرتفع	0,867	3,95	2	مرتفع
68	تحاول إدارة البنك تنوع خدماتها لتوسع حصتها السوقية	5	مرتفع	0,533	3,72	6	مرتفع	0,879	3,71	4	مرتفع
69	يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية	4	مرتفع	0,731	3,75	1	مرتفع	0,797	3,43	8	مرتفع

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1				بنك BADR 2				الاجمالي	
		الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه
	الجوانب الإستراتيجية										
70	يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الإستراتيجية	11	متوس ط	0,939	3,25	6	مرتفع	0,918	3,71		
71	رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية	8	مرتفع	0,845	3,55	3	مرتفع	0,667	3,90		
	فرضية 2		مرتفع	0,327	3,54		مرتفع	0,470	3,74		
			مرتفع	0,419	3,64		مرتفع	0,774	3,73		
			مرتفع	0,952	3,49		مرتفع	0,952	3,49		

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن رأس المال البشري يؤثر بالجوانب

الإستراتيجية ببنك القرض الشعبي الجزائري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رأيهم لمدى توفر هذا

البعد ما قيمته (3,54)، وانحرافه المعياري (0,327)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع

في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر

بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-31) : وجهة نظر المستجوبين حول الجوانب الإستراتيجية، يتبين لنا من خلال

الجدول السابق أن الفقرة رقم (60) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,83، وانحراف

معياره 0,778، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع

يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار

"موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان مسؤولي

البنك يساهمون في التنبؤ بالتغيرات البيئية. أما الفقرتين رقم (64) و(67) فاحتلتا المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي متوسط 3,81، وانحراف معياري 0,652 للفقرة (64)، وبنفس المتوسط 3,81

وانحراف معياري 0,557 للفقرة (67) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن مسؤولي البنك يستطيعون اتخاذ قرارات إستراتيجية على أساس التغيرات الحاصلة في البيئة كما يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم. واحتلت الفقرة (69) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3,75، وانحراف معياري 0,731، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن رأس المال البشري يشارك بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية. أما الفقرتين رقم (65) و(68) فاحتلتا المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط 3,72، وانحراف معياري 0,717 للفقرة (64)، وبنفس المتوسط 3,72 وانحراف معياري 0,533 للفقرة (67) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن مسؤولي البنك يقومون بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية كما تحاول إدارة البنك تنويع خدماتها لتوسع حصتها السوقية. في حين احتلت الفقرة (66) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 0,618، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس

أن البنك يقدم خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد. واحتلت

الفقرة (71) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,55 وانحراف معياري 0,845 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية. **واحتلت الفقرة (62) المرتبة التاسعة** بمتوسط حسابي مرتفع 3,36، وانحراف معياري 0,834، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل أن مسؤولي البنك يستطيعون تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة. **اما الفقرة (61) فاحتلت المرتبة العاشرة** بمتوسط حسابي مرتفع 3,28، وانحراف معياري 0,863، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن مسؤولي البنك يملكون القدرة على تحليل البيانات والمعلومات.

بينما الفقرة (70) فاحتلت المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مرتفع 3,25، وانحراف معياري 0,939، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن رأس المال البشري يساعد في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الإستراتيجية. **في حين الفقرة رقم (63) احتلتا المرتبة**

الثاني عشر والأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 3,06، وانحراف معياري 0,795 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكس أن البنك يضعون إستراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن رأس المال البشري يؤثر بالجوانب الإستراتيجية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,74)، وانحرافه المعياري (0,470)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يظهر لنا الجدول السابق أن **الفقرة رقم (65) احتلت المرتبة الأولى**، بمتوسط حسابي مرتفع 4,05، وبانحراف معياري 0,926، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة إن هذا يدل على أن مسؤولي البنك يقومون بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية. **اما الفقرة (67) احتلت المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,95، وانحراف معياري 0,867، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم. **واحتلت**

الفقرة (71) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,90 وانحراف معياري 0,667 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة أقل من درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يدل أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية.

اما الفقرة رقم (62) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,84، وانحراف معياري 0,768، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن مسؤولي البنك يستطيعون تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة. **اما الفقرة (61) فاحتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مرتفع 3,81**، وانحراف معياري 0,826، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن مسؤولي البنك يملكون القدرة على تحليل البيانات والمعلومات. **في حين الفقرتين رقم (68) و(70) احتلتا المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط 3,71**، وانحراف معياري 0,879 للفقرة (68)، وبنفس المتوسط 3,71 وانحراف معياري 0,918 للفقرة (70) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن إدارة البنك تحاول تنويع خدماتها لتوسع حصتها السوقية و أن راس المال البشري يساهم في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الإستراتيجية.

أيضا احتلت الفقرة (66) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري 0,870، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن البنك يقدم خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد. كما احتلت الفقرة (63) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,62 وانحراف معياري 0,813 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن مسؤولي البنك يضعون استراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة.

بينما الفقرة (64) فاحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي مرتفع 3,59، وانحراف معياري 0,817، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن مسؤولي البنك يستطيعون اتخاذ قرارات إستراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة. واحتلت الفقرة (69) المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي مرتفع 3,43، وانحراف معياري 0,797، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن رأس المال البشري يشارك بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية. وأخيرا احتلت الفقرة (60) المرتبة الثاني عشر والأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع

3,33، وانحراف معياري 0,825، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الحياد 3 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60 إلى 3.40) وتشير إلى الخيار "محايد"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن مسؤولي البنك يساهمون في التنبؤ بالتغيرات البيئية.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: إن مسؤولي البنك يحاولون الاهتمام بالتغيرات البيئية للتكيف معها، وتطوير وتحسين الخدمات البنكية، بالإضافة إلى الاستماع لشكاوي العملاء لزيادة ولاءهم. في نفس الوقت فإن لا يملكون الخبرات الكافية في وضع استراتيجيات وتحديد توجهات البنك كما أن رأس المال البشري بالبنك محل الدراسة غير قادر على تحقيق أهداف البنك وإستراتيجيته، مما يضعف مكانة البنك التنافسية.

- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: تعمل إدارة البنك على تحديد الاهداف بدقة والتنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة ومحاولة التكيف معها، وتحليل كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها، من جانب آخر يهتم البنك بمتطلبات العملاء للحفاظ عليه وتوسيع الحصة السوقية. ولا يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية مما يجعله غير قادر على المنافسة العالمية.

2. الجوانب التنظيمي: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجانب التنظيمي:

الجدول رقم (4-33):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوجه للفقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الرقم	الفقرات	بنك CPA 1				بنك BADR 2				الاجمالي	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوجه	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الجوانب التنظيمية										
72	يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه	3,55	0,774	مرتفع	7	3,74	0,807	مرتفع	7	3,65	0,794
73	يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي	3,85	0,690	مرتفع	3	3,91	0,801	مرتفع	1	3,88	0,748
74	يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل	3,55	0,911	مرتفع	7	3,88	0,774	مرتفع	3	3,72	0,855
75	يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالاعمال	3,43	0,888	مرتفع	10	3,48	0,655	مرتفع	9	3,46	0,772
76	يحاول البنك دعم السلوكات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	3,91	0,658	مرتفع	2	3,79	0,811	مرتفع	6	3,85	0,741
77	يعمل البنك على تحديد احتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف	3,47	0,868	مرتفع	9	3,47	0,681	مرتفع	10	3,47	0,772
78	تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	3,68	0,754	مرتفع	5	3,81	0,760	مرتفع	5	3,75	0,756
79	يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه	3,83	0,700	مرتفع	4	3,86	0,826	مرتفع	4	3,85	0,765
80	تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد العاملين	3,64	0,922	مرتفع	6	3,91	0,779	مرتفع	1	3,78	0,857

الرقم	الفقرات	بنك 1 CPA				بنك 2 BADR				الاجمالي	
		الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	التوجه
	الجوانب التنظيمية										
	لديها لفترة طويلة في العمل										
81	تساهم خبرة ومهارات رأس المال البشري في تخفيض تكاليف البنك	1	مرتفع	0,652	4,13	7	مرتفع	0,739	3,74	1	مرتفع
	فرضية 2		مرتفع	0,296	3,59		مرتفع	0,401	3,72		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك 1 (CPA): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن رأس المال البشري يؤثر بالجوانب التنظيمية ببنك القرض الشعبي الجزائري بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر هذا البعد ما قيمته (3,59)، وانحرافه المعياري (0,296)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يصف الجدول (4-32): وجهة نظر المستجوبين حول **الجوانب التنظيمية**، نلاحظ من خلال الجدول السابق أن **الفقرة رقم (81) احتلت المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي مرتفع 4,13، و بانحراف معياري 0,652، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على ان خبرة ومهارات رأس المال البشري تساهم في تخفيض تكاليف البنك. **بينما أن الفقرة (76) احتلت المرتبة الثانية** بمتوسط حسابي مرتفع 3,91، وانحراف معياري 0,658، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي

(3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على بأن البنك يحاول دعم السلوكات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل. واحتلت الفقرة (73) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3,85، وانحراف معياري 0,690، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن تصميم الوظائف يساعد في تحقيق مردودية أعلى للأداء الوظيفي. اما الفقرة (79) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مرتفع 3,83، وانحراف معياري 0,700، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يهتم بحاجات ورغبات موظفيه كاهتمامه بحاجات ورغبات عملائه. في حين احتلت الفقرة (78) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,68 وانحراف معياري 0,754، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس بأن إدارة البنك تولي أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه. واحتلت الفقرة (80) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3,64 وانحراف معياري 0,922 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد

العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك تسعى إلى إبقاء الأفراد العاملين لديها لفترة طويلة في العمل. في حين الفقرتين رقم (72) و(74) احتلتا المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,55، وانحراف معياري 0,774 للفقرة (72)، وبنفس المتوسط 3,55 وانحراف معياري 0,911 للفقرة (74) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن البنك يقوم بتصميم الوظائف على أساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه كما يقوم بخلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل. اما الفقرة (77) فاحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي مرتفع 3,47، وانحراف معياري 0,868، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يعمل على تحديد احتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف. بينما الفقرة (75) فاحتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي مرتفع 3,43، وانحراف معياري 0,888، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تدل على أن البنك يقوم بتحديد قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالأعمال.

بنك 2 (BADR): من الجدول أعلاه يتضح ان أفراد الدراسة يرون أن رأس المال البشري يؤثر بالجوانب التنظيمية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى توفر

هذا البعد ما قيمته (3,72)، وانحرافه المعياري (0,401)، ويلاحظ كذلك أن متوسط إجابات الأفراد تقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20)، أي أن هذا البعد متوفر بصورة مرتفعة، وقد تم ترتيب هذه العبارات تنازليا على النحو التالي:

يتبين لنا من الجدول السابق أن الفقرتين رقم (73) و(80) احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط 3,91، وانحراف معياري 0,801 للفقرة (73)، وبنفس المتوسط 3,91 وانحراف معياري 0,779 للفقرة (80) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن تصميم الوظائف يساعد في تحقيق مردودية أعلى للأداء الوظيفي كما تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد العاملين لديها لفترة طويلة في العمل. بينما الفقرة (74) احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع 3,88، وانحراف معياري 0,774، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل. أما الفقرة رقم (79) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,86، وانحراف معياري 0,826، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يهتم بحاجات ورغبات موظفيه كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه. كما احتلت الفقرة رقم (78) المرتبة الخامسة بمتوسط

حسابي متوسط 3,81، وانحراف معياري 0,760 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك تولي أهمية بالغة في تشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه. واحتلت الفقرة (76) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,811، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن يقوم البنك بدعم السلوكات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل. في حين الفقرتين رقم (72) و(81) احتلتا المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط 3,74، وانحراف معياري 0,807 للفقرة (72)، وبنفس المتوسط 3,74 وانحراف معياري 0,739 للفقرة (81) فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهاتين الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هاتين الفقرتين اللتان تعكسان أن البنك يقوم بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه، كما أن خبرة ومهارات رأس المال البشري تساهم في تخفيض تكاليف البنك. واحتلت الفقرة (75) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 0,655، فهذا يعني أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يحدد يقوم بتحديد قواعد

تنظيمية لتسهيل القيام بالأعمال. وأخيرا فإن الفقرة رقم (77) احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي متوسط 3,47، وانحراف معياري 0,681 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3 وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40 إلى 4.20) وتشير إلى الخيار "موافق"، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعمل على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف.

- بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري: يسعى البنك إلى تصميم الوظائف ووضع قواعد لتسهيل المهام، كما يحاول نشر جو يسوده التفاهم وتحسين بيئة العمل والاهتمام بحاجات ورغبات موظفيه لارضاءهم، من جهة اخرى يعمل البنك على ابقاء الموظفين لفترة طويلة لخدمة الزبائن هذا قد يفيد العميل ولكن من الممكن أن يشكل ضغطا على الموظف يجب إعادة النظر فيه.

- بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: تعمل إدارة البنك على توفير البيئة المناسبة للموظفين، بتصميم الاعمال بما يتناسب مع احتياجاتهم واعطاءهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب ونشر روح التعاون والاهتمام باحتياجاتهم المختلفة، مما يسمح بزيادة مردودية البنك.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-smirnov

قبل أن نقوم باختبار الفرضيات يجب التأكد من أن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال اختبار Kolmogorov-smirnov، وطريقة البواقي المعيارية، وذلك كما يلي:

أولا: اختبار Kolmogorov-smirnov: ويتم اختبار التوزيع الطبيعي كما يلي:

المحور الأول: تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الأول للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الأول للتوزيع الطبيعي؛

المحور الثاني: تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الثاني للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الثاني للتوزيع الطبيعي؛

المحور الثالث: يؤثر رأس المال البشري في البنوك

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الثالث للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الثالث للتوزيع الطبيعي؛

جدول رقم (4-34):

قيمة اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحاور	قيمة K.S Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية SIG
المحور الأول	0,724	0,672
المحور الثاني	0,657	0,782
المحور الثالث	0,740	0,644

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل من المحور الأول والثاني والثالث أكبر

من $\alpha=0.05$ ، وبذلك يتم قبول الفرضية H_1 ، وبالتالي اتباع البيانات المتعلقة بالمحاور الثلاثة للتوزيع

الطبيعي. وبما ان بيانات المحاور الثلاثة تخضع للتوزيع الطبيعي فإن العينة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا: طريقة البواقي المعيارية **Standardized Residuals**: للتأكد من أن العينة تخضع للتوزيع

الطبيعي، سنستخدم طريقة البواقي المعيارية، وذلك كما يلي:

المحور الأول: تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الأول للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الأول للتوزيع الطبيعي؛

المحور الثاني: تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الثاني للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الثاني للتوزيع الطبيعي؛

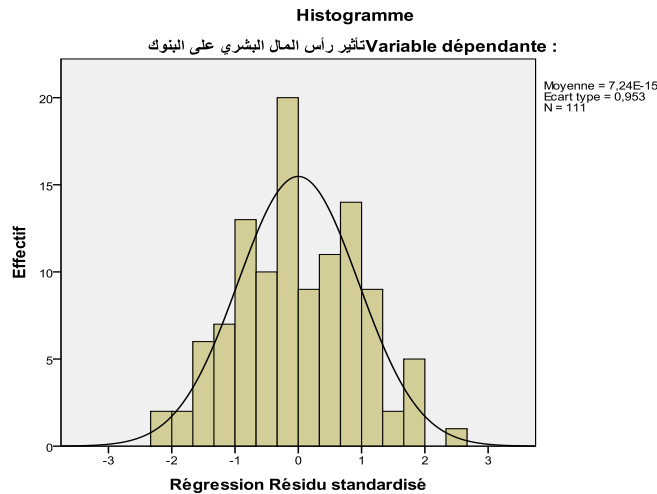
المحور الثالث: يؤثر رأس المال البشري في البنوك

H_0 : لا تخضع بيانات المحور الثالث للتوزيع الطبيعي؛

H_1 : تخضع بيانات المحور الثالث للتوزيع الطبيعي؛

شكل رقم (4-8):

اختبار فرضية أن قيم البواقي مستقلة عن بعضها



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Sps 19

إن التوزيع الطبيعي للمدرج التكراري للشكل اعلاه الذي يوضح اختبار استقلالية البواقي وتوزيعها الطبيعي، تعطي صورة واضحة عن استيفاء النموذج لكل من الفرضيات الثلاث.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، سنحاول القيام باختبار فرضيات الدراسة التي

حددت سابقا.

أولا: اختبار الفرضية الأولى: سنقوم باختبار الفرضية الأولى كما يلي:

H_0 : لا تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية؛

H_1 : تتبنى المنظومة البنكية الجزائرية التطورات العالمية؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار

T.

الجدول رقم(4-35):

المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة T الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية الأولى
0,000	39,120	2,01	0,608	3,27	53	بنك 01
0,000	38,835	2,02	0,646	3,29	58	بنك 02
0,000	55,277	1,98	0,626	3,28	111	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك CPA: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول: مدى تبني القرض الشعبي الجزائري للتطورات العالمية، قد بلغ 3,27 وبإنحراف قدره 0,608، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 39,120، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن القرض الشعبي الجزائري يتبنى التطورات العالمية.

بنك BADR: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول: مدى تبني بنك الفلاحة والتنمية الريفية للتطورات العالمية، قد بلغ 3,29 وبإنحراف قدره 0,646، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 38,835، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتبنى التطورات العالمية.

إجمالي العينة: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول: مدى تبني المنظومة البنكية الجزائرية للتطورات العالمية، قد بلغ 3,28 وبإنحراف قدره 0,626، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 55,277، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن البنوك محل الدراسة تتبنى التطورات العالمية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: سنعمل على اختبار الفرضية الثانية كما يلي:

H_0 : لا تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري؛

H_1 : تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي

واختبار T.

الجدول رقم(4-36):

المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثانية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة T الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية الثانية
0,000	167,602	2,01	0,154	3,54	53	بنك 01
0,000	66,714	2,02	0,410	3,59	58	بنك 02
0,000	119,517	1,98	0,314	3,56	111	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك CPA: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور

الثاني: مدى اهتمام القرض الشعبي الجزائري بتنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,54 وبانحراف قدره

0,154، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 167,602، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما

يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة

المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية

الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن القرض الشعبي الجزائري يهتم بتنمية رأس المال البشري.

بنك **BADR**: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,59 وبإنحراف قدره 0,410، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 66,714، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتنمية رأس المال البشري.

إجمالي العينة: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى اهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,56 وبإنحراف قدره 0,314، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 119,517، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن البنوك الجزائرية محل الدراسة تهتم بتنمية رأس المال البشري.

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري:

H_0 : لا تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري؛

H_1 : تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار

.T

الجدول رقم(4-37):

المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الفرعية الأولى

الدلالة الإحصائية	قيمة T	قيمة T الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية الثانية
0,000	136,201	2,01	0,189	3,54	53	بنك 01
0,000	68,066	2,02	0,410	3,66	58	بنك 02
0,000	115,738	1,98	0,328	3,61	111	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك CPA: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,54 وبانحراف قدره 0,189، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 136,201، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن القرض الشعبي الجزائري يستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري.

بنك BADR: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,66 وبانحراف قدره 0,410، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 68,066، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة

أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري.

إجمالي العينة: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري، قد بلغ 3,61 وبإنحراف قدره 0,328، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 115,738، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن البنوك الجزائرية محل الدراسة تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم البنوك بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري:

H_0 : لا تهتم البنوك بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري؛

H_1 : تهتم البنوك بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار

.T

الجدول رقم(4-38):

المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الفرعية الثانية

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة T الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية الثانية
0,000	104,695	2,01	0,245	3,53	53	بنك 01
0,000	50,971	2,02	0,513	3,44	58	بنك 02
0,000	89,665	1,98	0,409	3,48	111	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك CPA: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى اهتمام القرض الشعبي الجزائري بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري، قد بلغ 3,53 وبانحراف قدره 0,245، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 104,695، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن القرض الشعبي الجزائري يهتم بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري.

بنك BADR: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى اهتمام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري، قد بلغ 3,44 وبانحراف قدره 0,513، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 50,971، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد

هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري.

إجمالي العينة: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني: مدى اهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري، قد بلغ 3,48 وبإنحراف قدره 0,409، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 89,665، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن البنوك الجزائرية محل الدراسة تهتم بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: سنقوم باختبار الفرضية الثالثة كما يلي:

H_0 : لا يؤثر رأس المال البشري في البنوك؛

H_1 : يؤثر رأس المال البشري في البنوك؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار

.T

الجدول رقم (4-39):

المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثالثة

الدالة الإحصائية	قيمة T	قيمة T الجدولية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفرضية الثالثة
0,000	116,400	2,01	0,223	3,56	53	بنك 01
0,000	84,183	2,02	0,338	3,73	58	بنك 02
0,000	128,459	1,98	0,300	3,65	111	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام نظام Spss 19

بنك CPA: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثالث: تأثير رأس المال البشري على القرض الشعبي الجزائري، قد بلغ 3,56 وبتباين انحراف قدره 0,223، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 116,400، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن رأس المال البشري يؤثر في القرض الشعبي الجزائري.

بنك BADR: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثالث: تأثير رأس المال البشري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، قد بلغ 3,73 وبتباين انحراف قدره 0,338، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 84,183، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن رأس المال البشري يؤثر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

إجمالي العينة: تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثالث: تأثير رأس المال البشري على البنوك الجزائرية محل الدراسة، قد بلغ 3,65 وبانحراف قدره 0,300، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 128,459، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه يؤثر رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الرابعة: سنقوم باختبار الفرضية الرابعة كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري

والمنظومة البنكية في الجزائر؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري

والمنظومة البنكية في الجزائر؛

جدول (4-40):
معامل الارتباط ومعامل التحديد

		معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²	
		0,732 ^a		0,536	
		قيمة F : 11,557		مستوى المعنوية 0.000	
		عند: $\alpha = 0.05$			
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية	
الثابت	0,789	0,335	2,354	0,021	
البيانات	0,097	0,034	2,844	0,005	0,203
تخطيط رأس المال البشري	0,014	0,050	0,277	0,782	0,025
التوظيف	0,156	0,057	2,757	0,007	0,254
التحفيز	0,073	0,056	1,308	0,194	0,113
التكوين	0,178	0,062	2,860	0,005	0,215
تتمية المسار الوظيفي	0,040	0,051	0,776	0,440	0,074
تقييم الأداء	0,045	0,051	0,875	0,384	0,077
الضغوط النفسية	0,135	0,045	3,033	0,003	0,237
السرعات الوظيفية	-0,007	0,033	-0,202	0,840	-0,014
الإعتراب التنظيمي	0,066	0,047	1,402	0,164	0,130

المتغير التابع: تفعيل الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية للبنوك. المصدر: من إعداد الباحثة

باستعمال spss

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,536^a والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع بنسبة 53.6 % وأن باقي النسبة والمقدرة 26.8 % من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 11,557 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,732^a إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

بلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل والمتمثلة في البعد الثاني 0,782 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم، وبلغ مستوى المعنوية للبعد الرابع 0,194 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهي مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم، ونفس الشيء بالنسبة للبعد السادس الذي بلغ 0,440 والبعد السابع 0,384 والبعد التاسع 0,840 والبعد العاشر 0,164. بينما معنوية البعد الأول 0,005 والثالث 0,007 والبعد الخامس 0,005 والبعد الثامن 0,003 مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة. الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغيرات في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تبني راس المال البشري للتطورات والتوظيف والتكوين والضغط النفسية وبين الجوانب

التنظيمية والإستراتيجية للبنوك، ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار التالية:

$$y = a + b X_1 + b X_2 + b X_3 + b X_4$$

تفعيل الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية للبنوك = 0,789 + 0,097 تبني البنوك للتطورات

العالمية + 0,156 التوظيف + 0,178 التكوين + 0,135 الضغط النفسية

جدول رقم (4-41):

المعاملات المعنوية ذات العلاقة بالمتغير التابع

المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
	β	الخطأ المعياري			
الثابت	0,789	0,335		2,354	0,021
مدى تبني المنظومة البنكية للتطورات العالمية	0,097	0,034	0,203	2,844	0,005
التوظيف	0,156	0,057	0,254	2,757	0,007
التكوين	0,178	0,062	0,215	2,860	0,005
الضغوط النفسية	0,135	0,045	0,237	3,033	0,003

المتغير التابع: تفعيل الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية للبنوك. المصدر: من إعداد الباحثة

باستعمال spss

بعد حذف البعد الثاني والبعد الرابع والبعد السادس والبعد السابع والبعد التاسع والبعد العاشر لأنه

لا يؤثر في المتغير التابع تصبح معادلة الإنحدار كما يلي:

$$y = a + b X_1 + b X_2 + b X_3 + b X_4$$

تفعيل الجوانب الإستراتيجية والتنظيمية للبنوك = 0,789 + 0,097 تبني البنوك للتطورات

العالمية + 0,156 التوظيف + 0,178 التكوين + 0,135 الضغوط النفسية

خاتمة الفصل:

انطلاقا مما جاء في الفصل الاخير ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري، فإننا توصلنا إلى اجماع أفراد عينة الدراسة على الدور الكبير الذي يلعبه رأس المال البشري في هذين البنكين، وقد توصلنا إلى العديد من النتائج من الاستبيان نوجز الأهم منها في النقاط التالية:

- البنوك محل الدراسة تتكون من أفراد أغلبهم بمستويات ومؤهلات علمية، وأغلبهم من الطاقات الشابة التي يمكن أن يعول عليها في المستقبل؛
- إن رأس المال البشري يلعب دورا هاما في زيادة ربحية البنوك وتحسين نوعية خدماتها؛
- البنوك محل الدراسة تحتوي على رأس مال بشري بمهارات ومعارف متطورة، ويعمل على تنميته وتطويره بأساليب مختلفة كالتكوين، التحفيز المادي، تنمية المسار الوظيفي، تقييم الأداء، ولكن هذه الأساليب تعتبر تقليدية وغير كافية لتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة؛
- يوجد تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد من قبل القيادة الرسمية من خلال التركيز على تقليل الصراعات بين الافراد مما يخفف من المشاكل ويزيد من الفعالية؛
- هناك اهتمام بتقليل الضغوط التنظيمية وتخفيف من حدة الاغتراب التنظيمي ولكن لا يصل الى المستوى المطلوب، مما يدل على أن افراد العينة لديهم مشكلة في ذلك؛
- يوجد تركيز على الجوانب التنظيمية للبنوك محل الدراسة وبدرجة أقل على الجوانب الإستراتيجية.

الخاتمة

الخاتمة:

تمثل البنوك الدعامة الأساسية لأي اقتصاد كان، وقد زادت أهميتها تدريجيا بزيادة مجالات عملها وتطور أعمالها وأحجامها، حيث تعددت فروعها وأصبح بإمكان بنك واحد أن ينشط داخل عدة دول في آن واحد، الأمر الذي تطلب إحكام تسيير نشاطاته، لأن سلامة البنوك تضمن سلامة الاقتصاد الذي تعمل ضمنه.

وقد برزت في السنوات الأخيرة تغيرات جذرية في تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها العناية الفائقة بالعنصر البشري باعتباره الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية التي يقع عليها عبء استثمار هذا المورد والاهتمام به وتنميته وتطويره باستخدام وظائف مختلفة كالتخطيط، التكوين، تقييم الأداء، التحفيز، تنمية المسار الوظيفي... مما يسهم في تحسين أداءه والوصول به إلى التميز والإبداع.

وكي تتجح البنوك في أداء أعمالها وتنفيذ عملياتها يتوقف عليها إعادة النظر في طريقة تسييرها لرأسمالها البشري والاهتمام بسلوكه وتصرفاته وطموحاته المختلفة، فهذا يساعدها على البقاء والاستمرار والتكيف مع التطورات الحاصلة للوصول بها إلى الريادة.

وقمنا بدراستنا الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والقرض الشعبي الجزائري، كمحاولة منا للتعرف على واقع رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة، وقد لاحظنا انه برغم اهتمام هذه الأخيرة برأس المال البشري، إلا أن هذا الاهتمام لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فالبنوك لازالت لا تعطيه مكانته الحقيقية ولازال غير قادرة على مواجهة المنافسة العالمية.

والملاحظ أن المنظومة البنكية الجزائرية تعاني الكثير من المشاكل كضعف الخدمات وعدم تنوعها، عدم مرونة الهياكل، عدم حداثة الوسائل المستخدمة... وهذا يضعها في مأزق كبير أمام مثيلاتها في باقي الدول، مما يطرح أمامها تحديا كبيرا يحتاج الكثير من الوقت والجهد للوصول بها إلى الهدف المنشود.

أولاً: عرض النتائج العامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة: إن الاعتماد على الدراسات السابقة

أمر ضروري للاستفادة من نتائجها واستخدامها في بحثنا، وعليه قمنا بالبحث في نتائج الدراسات السابقة وربطها بمراحل بحثنا للوصول إلى النقاط المشتركة، وتتمثل في:

1. سملالي يحضية، (2005): "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة

التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، توصلت هذه الدراسة إلى:

✓ ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن وضع أهداف طويلة الأجل،

ويمكنها من تخصيص مواردها والتكيف مع بيئتها.

✓ التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتباره مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية.

✓ إعطاء الأولوية للاستثمار والتسيير الاستراتيجي في القدرات والمهارات البشرية.

إن هذه النقاط في أغلبها جاءت تتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا النظرية والميدانية،

مع اختلاف نوع القطاع الذي أسقطنا عليه الجانب النظري وهو القطاع المصرفي.

2. موفقد محمد الضمور، (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في

الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية المالية والمصرفية-عمان، الأردن. وتوصلت

الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق من

توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة لهم. وزيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وتوفير مراكز تدريبية متخصصة في هذا المجال. وهي تمثل النقاط المشتركة مع دراستنا مع التركيز على الاختلاف الموجود بين البيئتين (البيئة المصرفية الأردنية والجزائرية) فكل واحدة لها مقوماتها واختلافاتها التي لها انعكاسها المحسوس على رأس المال البشري بميادين الدراسة.

3. حسين برقي، (2007): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير - ، الجزائر. لقد توصلت هذه الدراسة أن تسيير الموارد البشرية هو مفتاح النجاح لتحقيق أهداف المؤسسات، وأن من بين أسباب فشل المؤسسات الاقتصادية هو إهمال دور العنصر البشري، وهو ما تشترك فيه هذه الدراسة مع دراستنا. كما ركزت بشكل اكبر على أنظمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية تخصيص الموارد الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية.

4. بودوح غنية، (2013): "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وأداء الموارد البشرية"، يعد التكوين ضرورة قصوى في المؤسسة الصحية تستدعيها الظروف الحالية التي يشهدها المجتمع والوسيلة الوحيدة التي تعمل على تحقيق عدد من الفوائد منها تحسين أداء المؤسسة ورفع أداء ومغنويات الأفراد وزيادة كفاءاتهم وتحكمهم في التكنولوجيات الحديثة، وهو يعتبر بمثابة نقاط مشتركة مع دراستنا إلا أنها تختلف عنها في تركيزها على التكوين في القطاع الصحي بينما ركزنا نحن على التكوين في القطاع المصرفي واعتبرناه ضرورة وحتمية للتطور والبقاء.

5. العايب رايح، (2002): استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية الموارد البشرية، دراسة تحليلية لمؤسسة سيدار، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر. حسب هذه الدراسة فالتكوين ضروري للمؤسسة الاقتصادية، فالإصلاحات والتطورات التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي لأي مؤسسة يتطلب منها تكييف رأسمالها البشري مع التغييرات الجديدة وهذا لن يكون إلا عن طريق التكوين. كما سلطت الضوء على المشاكل والعوائق التي تواجهها لتحقيق ذلك، كغياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات التكوين وغياب الإستراتيجية التنظيمية حيث يتم إعداد البرامج بدون مقارنتها بالأهداف المسطرة. وهذا ما نتفق فيه مع دراستنا هذه برغم تركيزنا نحن بدقة أقل على التكوين باعتباره احد الوظائف الأساسية لتنمية رأس المال البشري في البنوك.

ثانيا: نتائج الدراسة: لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج نوضحها فيما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية: من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر العنصر البشري هو مصدر الأفكار الرئيسية والأداة المثلى لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- يلعب رأس المال البشري دورا هاما في زيادة ربحية البنوك، كما يعمل على تحسين نوعية خدماتها وحصولها على مركز تنافسي.
- إدارة الموارد البشرية ليست المسؤولة فقط عن أعمال روتينية مثل ملفات العاملين، والحضور والغياب، بل أصبحت تشمل التدريب والتنمية، تحفيز وتشجيع العاملين، ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يعتبر أن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في البنوك ومنظمات الأعمال ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى.
- إن مفتاح الوصول إلى بنك متطور هو استغلال مهارات وكفاءات رأس المال البشري وإتباع مقومات إستراتيجية وتحسين من القدرات الابتكارية.

2. نتائج اختبار الفرضيات والدراسة الميدانية: وتتضمن ما يلي:

أ. بالنسبة للفرضية الأولى: "البنوك محل الدراسة تتبنى التطورات العالمية"، لقد اتضح من خلال التحليل الإحصائي أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تدل بان البنوك محل الدراسة تتبنى التطورات العالمية، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال إجابات أغلب الموظفين الذين أقروا أن هذه الأخيرة تسعى إلى مواكبة التغيرات التي تطرأ على الساحة المصرفية العالمية حتى يكون في مقدورها التنافس مع البنوك الأخرى في الخارج ولكن المحاولات التي تجري في هذا الإطار تبقى ضعيفة وغير كافية لمجاراة البنوك العالمية. ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها ما يلي:

- البنوك محل الدراسة تحتوي على هياكل مادية لا تتماشى مع التطورات الحاصلة.

- لا يوجد تكامل بين إستراتيجية البنوك محل الدراسة والمحيط الخارجي.

- عدم تحديث وتحسين العمليات البنكية وتطويرها مع متطلبات العصر.

- الاستخدام الضعيف للتكنولوجيات الحديثة.

ب. أما بالنسبة للفرضية الثانية: "لا تهتم البنوك الجزائرية محل الدراسة بتنمية رأس المال البشري"، تم رفض هذه الفرضية لأن البنك يهتم بتنمية رأس ماله البشري واستثماره بشتى الطرق والأساليب، وتنفيذ استراتيجيات مختلفة جديدة للعمل البنكي، وزيادة المهارات والكفاءات ومحاولة استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستغلال القدرات بشكل أفضل. وللتفصيل أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى فرعين:

* أما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: "لا تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري"، لقد أكدت الدراسة أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تدل أن البنوك محل الدراسة تستخدم وظائف إدارة الموارد البشرية في تنمية رأسمالها البشري، ويظهر ذلك من خلال منحهم فرص لتطوير قدراتهم، بالإضافة إلى ترقيةهم وتحفيزهم وتكوينهم والاهتمام برغباتهم ومحاولة تلبيتها. حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تخطيط رأس المال البشري:

- تقع مسؤولية تخطيط رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة على الإدارة العليا.
- لا يتم تحديد متطلبات البنوك محل الدراسة من رأس المال البشري حسب الاحتياجات المستقبلية.
- لا يوجد وضوح في السياسات المتبعة من قبل البنك بالنسبة للموظفين مما يسبب عدم تنسيق وتنفيذ الأهداف.

2. توظيف رأس المال البشري:

- تهتم البنوك محل الدراسة بتوظيف الأفراد بعد دراسة متطلبات الوظيفة الشاغرة.
- يتم توظيف رأس المال البشري عن طرق إجراء اختبارات ومقابلات لاختيار أفضل المترشحين.

- تعمل البنوك محل الدراسة على اختيار الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية.

3. تحفيز رأس المال البشري:

– تعتمد البنوك على التحفيز بأنواعه كوسيلة لزيادة دافعية الأفراد وتشجيعهم لتقديم المزيد من الجهد والسلوك المرغوب.

– لا تركز البنوك على التحفيز المعنوي بنفس قدر تركيزها على التحفيز المادي، نظرا لإغفال المسؤولين لأهميته.

4. تكوين رأس المال البشري:

– تقوم البنوك محل الدراسة بتحديد احتياجاتها التكوينية مسبقا، حتى تكون عملية اختيار المتكويين دقيقة وفعالة.

– تساهم عملية التكوين في تحسين أداء الموظفين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم مما ينعكس على أداء البنوك محل الدراسة.

– تقوم البنوك محل الدراسة بتطبيق برامج تكوينية بشكل دوري ومستمر وحضور المتكويين إجباري.

– تعمل البنوك محل الدراسة على تكوين الأفراد على استخدام التكنولوجيات الحديثة.

5. تنمية المسار الوظيفي:

– لدى المسؤولين بالبنوك محل الدراسة الوعي الكافي بتنمية المسار الوظيفي، حيث يعملون باستمرار على تطوير آليات وأدوات تنمية المسار الوظيفي.

– تسعى البنوك محل الدراسة إلى مساعدة الأفراد على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية، وتطوير مساراتهم.

– تعمل البنوك محل الدراسة على اكتشاف الأفراد ذوي المهارات القيادية وتنمية قدراتهم لتولي هذه المناصب.

6. تقييم الأداء:

- تمتلك البنوك محل الدراسة نظام تقييم أداء، حيث تسعى إلى تقييم أداءهم باستمرار.
- يساعد نظام تقييم الأداء في تعريف البنوك بالقدرات الحقيقية لأفرادها.
- تعمل البنوك محل الدراسة من خلال نظام تقييم الأداء على تطوير وتنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم.

* أما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: "لا تهتم البنوك بتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري"، لقد اتضح من خلال الدراسة أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بأن البنوك محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري، كالتركيز على تخفيف الضغوط التي يعاني منها الأفراد العامين بالبنوك وتقليل الصراعات والإحساس بالاعترا ب التنظيمي الناتج عن البيئة الداخلية والخارجية. وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1. الضغوط النفسية:

- يعمل الموظفون في اغلب الأحيان على حل الضغوط النفسية بأنفسهم.
- تمنح البنوك محل الدراسة مجال للموظفين لتقديم الشكاوي حول المشكلات التي تعترضهم.
- تقوم البنوك محل الدراسة بتطبيق برامج لمساندة ورعاية الموظفين.
- يساهم الاتصال بين مختلف المستويات في تقليل الضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظفون.
- يتم إعادة تصميم العمل وجعل الوظائف أقل تعقيدا بالنسبة للموظفين مما يقلل من حدة الضغوط لديهم.

2. الصراعات الوظيفية:

- تحدث معظم الصراعات بسبب التداخل في المهام والصلاحيات بين الموظفين.

– تلجأ البنوك للوسائل الودية لحل الصراعات وفي حالة عدم حدوث استجابة تستخدم الإدارة أساليبها الرسمية.

– في المجمل تحتوي البنوك على ثقافة تعاونية بحكم طبيعة الأشخاص وبيئتهم ومعتقداتهم، مما يمثل عامل مساعد للتقليل من الصراعات بينهم.

3. الاغتراب التنظيمي:

– تعمل البنوك محل الدراسة على توعية الموظفين بأهداف البنك وتوجهاته واستراتيجياته وإشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف.

– تعد المنافسة عاملاً هاماً لتقليل من حدة الاغتراب بين الموظفين، حيث تساعدهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

– إن إدماج الموظفين الجدد ضروري لخلق روح الانتماء والرضا الوظيفي مما يسهم في تحسين الأهداف الفردية والوظيفية.

ج. أما الفرضية الثالثة: "لا يؤثر رأس المال البشري في البنوك"، لقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أنه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تدل بان رأس المال البشري يؤثر في البنوك، ويظهر ذلك بشكل واضح من خلال إجابات أغلب الموظفين الذين أقروا بأنه يوجد جوانب إدارية وتنظيمية وإستراتيجية يجب التركيز عليها لتفعيل البنوك من خلال رأس المال البشري الخاص بها.

1. الجانب الاستراتيجي:

– تعمل البنوك على التنبؤ بالتغيرات البيئية كمحاولة منها لربط أهداف البنك بتوجهاته الإستراتيجية.

– تحاول البنوك الاهتمام بشكاوي العملاء وتحسين وتنويع الخدمات المقدمة لهم، للحفاظ عليهم وزيادة ولاءهم للبنك.

- تهتم البنوك بتحليل البيانات والمعلومات المقدمة لها لاستخدامها في أنشطتها المختلفة.
- يحاول مسؤولي البنوك الاهتمام بتخصيص الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة.
- يستطيع رأس المال البشري تحقيق أهداف البنك ومواجهة المنافسة على المستوى الوطني ولكنه لا يمتلك القدرات اللازمة للمنافسة على المستوى العالمي.

2. الجانب التنظيمي:

- يتم الاستعانة بمعارف ومهارات رأس المال البشري في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- محاولة التركيز على تصميم العمل لتحسين الأداء.
- نشر روح التعاون وخلق جو يسوده التفاهم والتعاون والاحترام بين الموظفين بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل لتحفيزهم على العمل والإبداع.
- تهتم البنوك بحاجات ورغبات الأفراد العاملين، ولكن يبقى هذا الاهتمام غير كافي لإيصال رأس المال البشري لمصاف العالمية.
- تسعى البنوك لنشر المعلومات الضرورية وإيصالها للجهات المعنية في الوقت المناسب.
- تعمل البنوك على إبقاء الأفراد فترة طويلة في العمل حرصا منها على خدمة أكبر قدر من العملاء، ولكن هذا له جوانبه السلبية إذ من شأنه أن يزيد من الأعباء والضغوط على الموظفين.

د. أما الفرضية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري والمنظومة البنكية في الجزائر"، لقد أكدت الدراسة أنه توجد علاقة بين رأس المال البشري والمنظومة البنكية، فمن خلال التحليل الإحصائي وجدنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تبني رأس المال البشري للتطورات والتوظيف والتكوين والضغوط النفسية وبين الجوانب التنظيمية والإستراتيجية للبنوك، من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تبني رأس المال البشري للتطورات والتوظيف والتكوين والضغط النفسية وبين الجوانب التنظيمية والإستراتيجية للبنوك.

ثالثاً: مقترحات وتوصيات الدراسة: من خلال دراستنا النظرية والميدانية توصلنا إلى التوصيات التالية:

- مواكبة التطور التكنولوجي للفترة القادمة في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب أساسي للفترة القادمة.
- الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية التي تقدم للعملاء.
- دعم البنوك بالكوادر البشرية القادرة على التنفيذ والإنجاز.
- إعطاء فرص للطاقات البشرية والمعرفية لتجسيد مشاريعها من خلال إدماجها في مخابر البحث، لتستفيد من نتائج هذه الأبحاث جميع البنوك.
- إنشاء أكاديميات متخصصة في العمل المصرفي لتكوين إطارات في هذا المجال.
- الاهتمام بتكوين رأس المال البشري حتى يتماشى مع التطورات العلمية والتكنولوجية.
- الاهتمام بجلب الكفاءات والحفاظ عليها بأساليب تحفيزية مختلفة.
- توفير البنك لمناخ ملائم لتنمية الثقافة التشاركية للأفراد.
- تحسين الظروف البيئية والاجتماعية والمهنية للمطوفين بداخل البنوك.
- تغيير الهياكل المادية للبنوك بجعلها أكثر مرونة وتماشياً مع متطلبات العصر.
- تقديم برامج ودورات وندوات متعددة في مجال تطوير المنتجات المصرفية وتسويقها والإشراف عليها.

– عقد ورشات عمل تطبيقية متخصصة في مجال المنتجات والخدمات المصرفية لمعالجة المشكلات العلمية والفنية والتطبيقية وقصد تبادل الخبرات بين رأس المال البشري حديث التوظيف والموظفين القدامى.

– اهتمام البنوك بتأهيل القيادات والعاملين فيها، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة.

رابعا: آفاق مستقبلية: بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا والمتمثلة في التعرف على دور رأس المال البشري في تفعيل المنظومة البنكية، من خلال التطرق إلى جانب نظري وجانب تطبيقي. ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيها، وتتمثل في:

– دور ضغوط العمل في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك.

– رأس المال البشري وتحقيق الجودة الشاملة بالبنوك والمؤسسات المالية.

– دور رأس المال البشري في تحسين الخدمة البنكية.

– رأس المال الفكري وخلق الإبداع في القطاع المصرفي.

المراجع

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، (2004): عائد الاستثمار في رأس المال البشري-قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للطبع والنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- احمد أبو السعود، (2004): الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف: الإسكندرية، مصر.
- أحمد محمد غنيم، (2007): تقليدية الماضي والإلكترونية المستقبل، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع: المنصورة، مصر، ص 115.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث: القاهرة، مصر.
- أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، الأكاديمية الحديثة لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة: المعادي، مصر.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، (2008): إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني: الرياض، المملكة العربية السعودية.
- إيهاب صبيح محمد زريق، (2001): الإدارة - الأسس والوظائف-، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دار الأنس.
- بسيوني عبد الحميد، (2004): التعليم والدراسة على الانترنت، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.

- جمال الدين محمد المرسي، (2006): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية _ المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين_، الدار الجامعية: الإبراهيمية، مصر.
- حسن إبراهيم بلوط، (2005): المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية: بيروت، لبنان.
- حسن محمد علي حسين، (2002، 2003): السلوك الإنساني في البنوك بين النهج والتطبيق، مطابع الولاء الحديثة: القاهرة، مصر.
- راوية حسن، (2005): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- رمضان الشيخ، (2009): الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- زياد رمضان، محفوظ جودة، (2006): الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- سونيا محمد البكري، (1999): إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (1999، 2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- صلاح محمد عبد الباقي، (1999): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- صلاح محمد عبد الباقي، (1999، 2000): إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.

- طارق طه، (2007): إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة: الاسكندرية، مصر.
- عادل حرحوش المبرجي، (2003): رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، مصر.
- عادل حسن، (1998): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة: الإسكندرية، مصر.
- عادل محمد زايد، (2003): إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة عصرية للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- عبد الرحمان سيار، (2014): القيادة الفعالة، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، مصر.
- عبد الرحمان يسري أحمد، إسماعيل أحمد الشناوي، محمد عزت محمد إبراهيم غزلان، (1999): اقتصاديات النقود والمصارف، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- عبد الغفار حنفي، (2002): إدارة المصارف-السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية-، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، مصر.
- عبد المطلب عبد الحميد، (2013): الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- علي غربي، (2002): تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع: قسنطينة، الجزائر.
- علي غربي، (2004): تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري: قسنطينة، الجزائر.

- علي غربي، (2007): تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة، مصر.
- عماد الدين حسن، أد. حنفي محمود سليمان، (2004): مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، نور الإيمان للطباعة: القاهرة، مصر.
- عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عمر وصفي عقيلي، (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- فريد عبد الفتاح، (1996): إدارة الجودة الشاملة، مصر.
- فيصل حسونة، (2008): إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- كامل بربر، (1997): إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، لبنان.
- كساب الخرشنة، خفير كاظم محفوظ، (2007): إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة: عمان، الأردن.
- مايكل أرمسترونج، ترجمة إيناس مكي، (2008): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية: القاهرة، مصر.
- محمد الدين الأزهرى، (1995): التسويق الفعال، دار الفكر: القاهرة، مصر.
- محمد سعيد سلطان، (2005): إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر.
- محمد صالح عبد القادر، (1997): محاضرات في النقود والبنوك والنظرية النقدية، دار الفرقان.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2007): إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

- محمد علي فرج، (1990): تخطيط الموارد البشرية، الموارد البشرية في المصارف العربية (تخطيطها، تدريبها وتقييم أدائها)، اتحاد المصارف العربية.
- محمد محمد إبراهيم، (2008): إدارة الموارد البشرية - أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي، المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة، رأس المال البشري من المنظور الإداري-، ط 1، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر.
- محمد مظلوم حمدي، النقود وأعمال البنوك والتجارة الدولية، دار النهضة العربية: القاهرة، مصر.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية: القاهرة، مصر.
- مصطفى يوسف الكافي، (2014): إدارة الموارد البشرية - من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي-، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ص ص 41-42.
- منير إبراهيم هندي، (2002): إدارة البنوك التجارية - مدخل اتخاذ القرارات-، المكتب العربي الحديث.
- مهدي حسن زويلف، (2001): الإدارة - نظريات ومبادئ-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- مهدي حسن زويلف، (2003): إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر: عمان، الأردن.
- مؤيد سعيد سالم، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.
- مؤيد سعيد سالم، (2005): نظرية المنظمة -الهيكل والتصميم-، ط2، دار وائل للنشر: عمان، الأردن.

- ناصر دادي عدون، (2001): الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية: العاصمة، الجزائر .
- هشام مصطفى الجمل، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية -بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي- دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر .
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي، (2006): إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي- ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن .
- يوسف حسن يوسف، (2012): البنوك الالكترونية، المركز القومي للإصدارات القانونية: القاهرة، مصر .

الدوريات:

- أحمد عبد، إسماعيل الصفار، (2008): تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 70).
- أديب قاسم، (2011): الصيرفة الالكترونية أنماطها وخيارات القبول والرفض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (العدد 27).
- الأنصاري أسامة عبد الخالق، زايد عادل محمد، (1995): قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية (العدد 02).
- حنان بن عوالي، (2014): التنبؤ بالطلب كجزء مكمل من التخطيط الاستراتيجي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (العدد 12).
- رايح عرابية، دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 6).

- سنوسي علي، (2013): تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية-دراسة تطبيقية في المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (العدد 07).
- صلاح الدين الهيتي، (2004): أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 20، العدد 02).
- عبد الفتاح خليفات، شيرين المطارنة، (2010): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، مجلة جامعة دمشق (المجلد 26، العدد 01 و02).
- عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، (2010): العولمة وآثارها الاقتصادية -نظرة شمولية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (العدد 3).
- علاوي عبد الفتاح، (2009): التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 35).
- فريد كورتل، (2007): الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية (العدد 12).
- قيس إبراهيم حسن، (2008): أثر تصميم العمل في الإجهاد الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية (العدد 24).
- نبيل عبد المنعم محمد، (2006): تأثير العائد على الاستثمار في رأس المال البشري على كل من الفاعلية التنظيمية وفاعلية إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية-، المجلة العربية للاقتصاد والتجارة (العدد 01).
- (2002): النشرة الاقتصادية، بنك الإسكندرية (المجلد 34).

- _ بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، (2013): واقع وآفاق البنوك الالكترونية -مع الإشارة إلى مستقبلها في الجزائر-، المجلة العربية الدولية للمعلوماتية (المجلد الثاني، العدد 03).
- الشيخ الداوي، (2010): تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث (العدد 07).
الملتقيات العلمية:
- البشير عبد الكريم، (2007): دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية _تحليل نظري وميداني_، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة.
- الماحي ثريا، دور تأهيل التعليم لاقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في الدول العربية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي.
- الوافي الطيب، (2007): تغير مفهوم تسيير الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- بوزيان عثمان، (2004): اقتصاد المعرفة -مفاهيم واتجاهات-، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنعقد يومي 09 و 10 مارس 2004، المركز الجامعي سعيدة، الجزائر.

- حنان بن عوالي، (2010): متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 09 و 10 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- رضا إبراهيم صالح، (2009): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد يومي 1 و 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- زايدي عبد السلام، مالكية حميدة، (2009): الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها _دراسة تحليلية بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة_، الملتقى العلمي الدولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.
- سكاك مراد، (2007): تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة.
- صلاح علي أحمد محمد، (2015): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي : الابتكار ، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر المنعقد يومي 21 و 22 أبريل 2015، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

- طيبي الطيب، حجاب عيسى، (2009): الفعالية الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المسيلة.
- عبد الباري درة، (1992): تحديد الاحتياجات التكوينية-المفاهيم الأساسية والمداخل التقليدية والتشخيصية، الملتقى الأول حول تحديد الاحتياجات التكوينية في البنوك والمؤسسات المالية العربية المنعقد يومي 28 و 29 أكتوبر 1992، المعهد العربي للدراسات المصرفية، مصر.
- عبد الستار حسن يوسف، (2005): دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مؤتمر الزيتونة حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية المنعقد في 2005، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- عبد الفتاح بوخمخ، (2007): رأس المال المعرفي _المفهوم وآليات القياس_، الملتقى الوطني حول دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 26 و 27 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة.
- عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير وزموري كمال، (2010): دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 08- 09 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- عصام الدين محمد متولي وصلاح علي أحمد، (2010): مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: إدارة المعرفة-الاستراتيجيات والتحديات- المنعقد يومي 4 و 6 ماي 2010، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

- علي العبد الله، احمد مصنوعة، (2007): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية المنعقد يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- فوزية بوقطاف، (2009): مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة.

- ميلود تومي، (2005): إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- نوال بن عمارة، صديقي مسعود، (2004): محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية المنعقد يومي 09 و 10 مارس 2004، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

- نوري منير، قلش عبد الله، (2006): تنمية الكفاءات البشرية، المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات المنعقد يومي 14 و 15 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

الرسائل الجامعية:

- بودوح غنية، (2013): إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية، وأداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حسين برقي، (2007): إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير - ، الجزائر.
- سملاي يحضية، (2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- موفقد محمد الضمور، (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية المالية والمصرفية-عمان، الأردن.

الجرائد:

- الجريدة الرسمية عدد 40 في 16 ماي 1967.

المواقع الالكترونية:

- <http://www.arado.org.eg> :2014/11/05
- <http://www.moudir.com> :2007-09-03
- <http://www.ahewar.org> :15:55 ،2007/12/23
- <http://www.ahewar.org> :14:29 ،2008/03/15
- www.ahewar.org :15:55 ،2008/09/13
- <http://www.faqs.org> :29/03/2009, 10:29:09
- <http://www.yemen-nic.net> :20:11 ،2009/05/22

- .2010/01/04 ،22: 10 :hudiscussion.com
- .2010/05/10 : <http://kenanaonline.com/users/>
- .2013/11/22 ،18:09 :<http://www.f-law.net/law/threads/>
- 04/03/2014 19:25:26 : <http://www.uobabylon.edu.iq>
- .09:44:47 ،2009 :<http://www.arab-api.org>
- .2011 /07/23 ،11:18 :<http://www.yemen-nic.net>

المراجع باللغة الأجنبية:

Les Ouvrages:

- Andrew Mayo, (2001): The human value of the enterprise, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Brian Keeley, Le Capital Humain: comment le savoir détermine notre vie, Organisation de Coopération et de développement Economiques, OCDE: Paris, France.
- Centre pour La Recherche et L'innovation Dans L'enseignement, (1998): L'investissement dans le capital Humain –une Comparaison International–, Organisation de Coopération et de développement Economiques: Paris, France.
- Didier Mazer, La communication d'entreprise–la bonne pratique pour être efficace, Édition ENI.
- Juergen H. Daum, (2003): Intangible Assets and Value Creation, John Willey and Sons: West Sussex, England.
- Laurence vanhée, (2014) : Happy RH, 3^{ème} Edition, La Charte Professionnel Publishing: Bruxelles, Belgique.

- Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, (2012) : Pratique et élément de théorie Gestion de Ressources Humaines, 4^{ème} Édition, Dunod : Paris, France.
- G.Maury, C.Mull, (1980): Economie et Organisation de L'entreprise , T1, Foucher: Paris, France.
- G.Maury, C.Mull, Economie et Organisation de L'entreprise, T2, Foucher: Paris, France.
- Hamid Algabid,(1990): Les Banque Islamique, Edition Economica: Paris, France.
- Jean Marie Perettik, (2000): Gestion des ressources humaines, vuibert: Paris, France.
- Jean Marie, (2000): Perettik, Gestion des Ressources Humaines, Vuibert: Paris, France.
- Jean Montier, Guy Caudamine, ,(1998): Banque et Marchés Financier, Edition Economica: Paris, France.
- Paul Ohana, (1999) : les 100 mots clés de management humain, Dunod: Paris, France.
- Stewart, T.A, (1999): Intellectuel Capital: The New Wealth of Organisation, Doubleday Curreny: newyork, USA.
- TECHNOCompétence et finance par Emploi Québec et ses partenaires de l'industrie, (2003): Guide de Gestion de Ressources Humaines, Emploi Québec.

Revue et Périodiques:

- **badr infos** (n°01), janvier 2002.
- David Young, (2009): A Study of job Stress Among University in Malisia, **European Journal of Social Sciences** (Volume 08, h1).

- Elckhar Ammann, A Hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development, **Electronic Journal of Knowledge Management** (Volume 08, Issue 02).
- Michelle Riboud, (1975): Etude de L'accumulation du Capital Humain en France, **Revue économique** (Volume26, n°2).
- Alik, Iyere Joseph, Stan Aibieyi, (2013): Hman Capital, Definition, Approaches and Management Dynamics, **Journal of Business Administration and Education** (volume 05, n°01).
- Jean Claude Guéry, (2011): Valorisation du Capital Humain dans la Banque, **Revue D'économie Financière** (N°104).
- Jean -luc Cerdin, (2004) : Les carrière dans un contexte global, **Revue Management et Avenir** (N°01).
- José Maria Viedma Marti, (2007) : In Search of Intellectual Comprehensive Theory, **Electronic Journal of Knowledge Management** (Volume 05, Issue 02).

Les Séminaires:

- Gordon Betcherman, (1997): Le Changement Organisationnel et ses Conséquences pour L'emploi et le Développement des Ressources Humaines: Rapport D'ensemble, **Conférence internationale organisée conjointement par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité**11-12/12/1997, France, l'OCDE, Paris.

– Laurent Cappelletti, (2010): Vers une Approche socio-économique de Mesure du Capital Humain ? , **Journée « Capital Immatériel : Etat des lieux et Perspectives »** 18 juin 2010, Montpellier : France.

– Stephen Gates, Pascal Langevin, Usage des Indicateurs de Capital Humain et Pilotage de la Performance, **Journée « Capital Immatériel : Etat des lieux et Perspectives »** 18 juin 2010, Montpellier : France.

Les sites d'internet:

- 05/07/2011, 15: 55:<http://www.dotnetheaven.com>.
- 10/08/2014: <http://www.businessdictionary.com>.
- 13/09/2009, 22:12 : <http://www.revistaleadership.com>.
- 2008, 11:59:24: <http://www.sveiby.com>.
- 2008/02/09, 07:58:15: <http://multitudes.samizdat.net>.
- 2008/12/25, 23 :12: <http://www.crfonline.org>.
- 2009/04/13, 05:42:14:<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>.
- 2009/05/19, 10:45: fr.wikipedia.org.
- 2009/12, 16:47:<http://www.business.mcmaster.ca>.
- 2010, 04:16:11: <http://www.performancezoom.com>.
- 21/06/2006, 12:37: <http://www.creg.ac-versailles.fr>.
- 29/03/2010, 10:29:09: <http://www.faqs.org>.

الملاحق

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة:

الاسم	الرقم
الاستاذ الدكتور جبار محفوظ	01
الاستاذ الدكتور غياث الشريف	02
الاستاذ الدكتور عسوس عمر	03
الدكتورة طبائية سليمة	04
الدكتورة فريحة ليندة	05

القسم الاول: البيانات الشخصية

بيانات شخصية:

1.الجنس:

ذكر أنثى

2.العمر:

30-25 سنة 45-31 سنة أكثر من 45 سنة

3.المستوى العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي معهد تكوين جامعي شهادات عليا

4.الوظيفة:

مسؤول رئيسي مسؤول فرعي عامل عادي

5.الأقدمية:

أقل من 5 سنة 5-10 أكثر من 10

6.الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

بدون دورة دورة واحدة دورتان 3-5 5 فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

الرقم	البيانات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية					
02	يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء					
03	يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر					
04	يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه					
05	تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة					
06	يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته					
07	يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي					

أولا	تنمية رأس المال البشري من خلال الوظائف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
I	تخطيط راس المال البشري					
01	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري					
02	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ أهدافه					
03	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا					
04	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لراس المال البشري على الادارة العليا					
05	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات					
II	التوظيف					
01	يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات.					
02	يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب					

					03	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.
					04	يعمل البنك على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها.
					05	يتم تحديد خصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة
					06	يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة
					07	تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة
					III	التحفيز
					01	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف
					02	يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي
					03	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز
					04	يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل
					05	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل
					06	يقدم البنك حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية العلاقة الودية بين الادارة والموظف
					07	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمائم ولائهم
					IV	التكوين
					01	تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها
					02	يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
					03	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم.
					04	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل.
					05	يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم.
					06	يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها.
					V	تنمية المسار الوظيفي

					01	يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين
					02	يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة
					03	يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية
					04	يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم
					05	لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي
					06	يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار
					VI	تقييم الأداء
					01	يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين
					02	يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم
					03	يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم
					04	يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك
					05	يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثانيا	تنمية الجوانب السلوكية لرأس المال البشري
					I	الضغوط النفسية
					01	تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك
					02	يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها
					03	يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليل العبء الوظيفي
					04	يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط
					05	يقوم البنك بتطبيق برامج لمساندة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط
					06	يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط

					الصراعات الوظيفية	II
					يتبع البنك سياسة التفاوض كأسلوب لحل مشاكل الموظفين	01
					يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف في حدوث صراعات بين الموظفين	02
					يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع	03
					يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا لحل الصراعات	04
					يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات	05
					الاغتراب التنظيمي	III
					يقوم البنك بإدماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب	01
					يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في التقليل من الاغتراب	02
					يقوم البنك باشراراك الموظفين في اتخاذ القرار	03
					يعمل البنك على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب	04
					ان توعية الافراد بأهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	05

					تأثير رأس المال البشري على البنوك	ثالثا
					الجوانب الاستراتيجية	I
					يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية	01
					يملك مسؤولي البنك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات	02
					يستطيع مسؤولي البنك تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة	03
					يضع مسؤولي البنك إستراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة	04
					يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات استراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة	05

					يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية	06
					يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد	07
					يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم	08
					تحاول إدارة البنك تنويع خدماتها لتوسع حصتها السوقية	09
					يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية	10
					يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية	11
					رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية	12
					الجوانب التنظيمية	II
					يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه	01
					يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للأداء الوظيفي	02
					يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل	03
					يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالأعمال	04
					يحاول البنك دعم السلوكات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	05
					يعمل البنك على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف	06
					تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	07
					يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه كاهتمامه بحاجات ورغبات عملائه	08
					تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد العاملين لديها لفترة طويلة في العمل	09
					تساهم خبرة ومهارات رأس المال البشري في تخفيض تكاليف البنك	10

أسئلة المقابلة:

- س1) ما هي الوكالات التابعة لمديرية قلمة؟
- س2) هل يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية التطورات العالمية؟
- س3) هل يحرص البنك على منافسة البنوك الأخرى فيما يتعلق بالخدمات المقدمة؟
- س4) هل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يواكب البنوك العالمية؟ وما رأيك في مكانة البنوك الجزائرية؟
- س5) هل تجد أن مكانة إدارة الموارد البشرية قد تغيرت في الآونة الأخيرة؟
- س6) كيف تتم عملية التوظيف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- س7) هل يوجد تأخر في إرسال الموافقة من الإدارة العليا للبدء في إجراءات التوظيف للمناصب الشاغرة؟
- س8) هل يتم تحفيز الموظفين من قبل البنك؟ وكيف يتم ذلك؟
- س9) هل يقوم البنك بتحفيز الأفراد معنويا؟
- س10) هل يوجد تطبيق صارم لنظام لعقوبات؟
- س11) كيف يتم تقييم الأفراد العاملين بالبنك؟
- س12) ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بالبنك؟
- س13) هل يعمل البنك على تنمية المسار الوظيفي للموظفين؟
- س14) هل توجد عدالة في إعداد نظام الأجور؟ وكيف يجري إعداده؟
- س16) هل لديكم نظام معلومات يخص الموظفين؟
- س17) كيف يتم قياس رأس المال البشري؟

ملحق 01

بيانات احصائية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	42	37,8	37,8	37,8
	ذكر	69	62,2	62,2	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35	14	12,6	12,6	12,6
	35-45	58	52,3	52,3	64,9
	أكثر من 45	39	35,1	35,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	5	4,5	4,5	4,5
	رئيس قسم	15	13,5	13,5	18,0
	موظف	91	82,0	82,0	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

المؤهل العلمي:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	5	4,5	4,5	4,5
	ثانوي	34	30,6	30,6	35,1
	معهد تكوين	4	3,6	3,6	38,7
	جامعي	59	53,2	53,2	91,9
	شهادات عليا	9	8,1	8,1	100,0
	Total	111	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من خمس سنوات	14	12,6	12,6	12,6
من 5 إلى 10 سنوات	36	32,4	32,4	45,0
أكثر من 10 سنوات	61	55,0	55,0	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Corrélations

يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي	يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته	تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة	يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية		
,345** ,000 111	,413** ,000 111	,339** ,000 111	,513** ,000 111	,448** ,000 111	,245** ,010 111	1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية	
,283** ,003 111	,270** ,004 111	,247** ,009 111	,392** ,000 111	,231* ,015 111	1 ,245** ,010 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	
,351** ,000 111	,378** ,000 111	,339** ,000 111	,422** ,000 111	1 ,231* ,015 111	,448** ,000 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	
,383** ,000 111	,386** ,000 111	,460** ,000 111	1 ,422** ,000 111	,392** ,000 111	,513** ,000 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	
,206* ,030 111	,468** ,000 111	1 ,468** ,000 111	,460** ,000 111	,339** ,000 111	,247** ,009 111	,339** ,000 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة
,385** ,000 111	1 ,468** ,000 111	,468** ,000 111	,386** ,000 111	,378** ,000 111	,270** ,004 111	,413** ,000 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته
1 ,385** ,206* ,383** ,351** ,283** ,345**							Corrélation de Pearson	يقوم البنك بتغيير سياساته

	,000	,030	,000	,000	,003	,000	Sig. (bilatérale)	واستراتيجياته بما يتمشى وتغيرات السوق المصرفي
111	111	111	111	111	111	111	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتمشى والموارد المتاحة مستقبلا	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل إدارة البنك في تنفيذ اهدافه	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري		
,268**	,227*	,263**	,301**	1	Corrélation de Pearson	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري
,005	,017	,005	,001		Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,523**	,336**	,310**	1	,301**	Corrélation de Pearson	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل إدارة البنك في تنفيذ اهدافه
,000	,000	,001		,001	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,415**	,262**	1	,310**	,263**	Corrélation de Pearson	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتمشى والموارد المتاحة مستقبلا
,000	,006		,001	,005	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,208*	1	,262**	,336**	,227*	Corrélation de Pearson	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا
,029		,006	,000	,017	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
1	,208*	,415**	,523**	,268**	Corrélation de Pearson	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات
	,029	,000	,000	,005	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري		
,268**	,227*	,263**	,301**	1	Corrélation de Pearson	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري
,005	,017	,005	,001		Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,523**	,336**	,310**	1	,301**	Corrélation de Pearson	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه
,000	,000	,001		,001	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,415**	,262**	1	,310**	,263**	Corrélation de Pearson	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا
,000	,006		,001	,005	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,208*	1	,262**	,336**	,227*	Corrélation de Pearson	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا
,029		,006	,000	,017	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
1	,208*	,415**	,523**	,268**	Corrélation de Pearson	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات
	,029	,000	,000	,005	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة	يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة	يعمل البنك على تحديد احتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات	
,217*	,133	,176	,336**	,323**	,296**	1
,022	,164	,065	,000	,001	,002	Corrélation de Pearson
111	111	111	111	111	111	Sig. (bilatérale)
						N

Corrélations

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري				
,268** ,005 111	,227* ,017 111	,263** ,005 111	,301** ,001 111	1 ,001 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري		
,523** ,000 111	,336** ,000 111	,310** ,001 111	1 ,001 111	,301** ,001 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه		
,415** ,000 111	,262** ,006 111	1 ,001 111	,310** ,001 111	,263** ,005 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا		
,208* ,029 111	1 ,029 111	,262** ,006 111	,336** ,000 111	,227* ,017 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا		
1 ,029 111	,208* ,029 111	,415** ,000 111	,523** ,000 111	,268** ,005 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات		
,310** ,001 111	,066 ,491 111	,264** ,005 111	,309** ,001 111	,268** ,005 111	1 ,002 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب	
,039 ,685 111	,092 ,339 111	,256** ,007 111	,483** ,000 111	1 ,000 111	,268** ,005 111	,323** ,001 111	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية
,061 ,528	,158 ,097	,216* ,023	1	,483** ,000	,309** ,001	,336** ,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	يعمل البنك على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها

Corrélations

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري				
,268**	,227*	,263**	,301**	1	Corrélation de Pearson	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري		
,005	,017	,005	,001		Sig. (bilatérale)			
111	111	111	111	111	N			
,523**	,336**	,310**	1	,301**	Corrélation de Pearson	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه		
,000	,000	,001		,001	Sig. (bilatérale)			
111	111	111	111	111	N			
,415**	,262**	1	,310**	,263**	Corrélation de Pearson	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا		
,000	,006		,001	,005	Sig. (bilatérale)			
111	111	111	111	111	N			
,208*	1	,262**	,336**	,227*	Corrélation de Pearson	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا		
,029		,006	,000	,017	Sig. (bilatérale)			
111	111	111	111	111	N			
1	,208*	,415**	,523**	,268**	Corrélation de Pearson	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات		
	,029	,000	,000	,005	Sig. (bilatérale)			
111	111	111	111	111	N			
111	111	111	111	111	111	111	N	
,293**	,299**	1	,216*	,256**	,264**	Corrélation de Pearson	يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة	
,002	,001		,023	,007	,005	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	111	N		
,234*	1	,299**	,158	,092	,066	Corrélation de Pearson	يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	
,013		,001	,097	,339	,491	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	111	N		
1	,234*	,293**	,061	,039	,310**	Corrélation de Pearson	تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات	

Corrélations

يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري			
,268**	,227*	,263**	,301**	1	Corrélation de Pearson	يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري	
,005	,017	,005	,001		Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	N		
,523**	,336**	,310**	1	,301**	Corrélation de Pearson	يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	
,000	,000	,001		,001	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	N		
,415**	,262**	1	,310**	,263**	Corrélation de Pearson	تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	
,000	,006		,001	,005	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	N		
,208*	1	,262**	,336**	,227*	Corrélation de Pearson	تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الإدارة العليا	
,029		,006	,000	,017	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	N		
1	,208*	,415**	,523**	,268**	Corrélation de Pearson	يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	
	,029	,000	,000	,005	Sig. (bilatérale)		
111	111	111	111	111	N		
	,013	,002	,528	,685	,001	,022	Sig. (bilatérale)
111	111	111	111	111	111	111	N

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

يقدم البنك يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	يقدم البنك حوقر ومكافآت للموظفين لتقوية اللاقة الودية بين الادارة والموظف	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمن ولاءهم	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين نوي الاداء المتميز	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل	يقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف			
,266**	,059	,148	,143	,057	,175	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف
,005	,540	,122	,135	,550	,066	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,190*	,169	,176	,234*	,268**	1	,175	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يتم ترقيّة موظفي البنك على اساس علمي
,046	,076	,064	,013	,005	,066	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,169	,235*	,325**	,074	1	,268**	,057	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل
,076	,013	,001	,442	,005	,550	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,154	,052	,330**	1	,074	,234*	,143	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز
,106	,586	,000	,442	,013	,135	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,026	,097	1	,330**	,325**	,176	,148	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمن ولأهم
,790	,312	,000	,001	,064	,122	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,246**	1	,097	,052	,235*	,169	,059	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوقر ومكافآت للموظفين لتقوية اللاقة الودية بين الادارة والموظف
,009	,312	,586	,013	,076	,540	111		
111	111	111	111	111	111	111		
1	,246**	,026	,154	,169	,190*	,266**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل
,009	,790	,106	,076	,046	,005	111		
111	111	111	111	111	111	111		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	يقدم البنك حوقر ومكافآت للموظفين لتقوية اللاقة الودية بين الادارة والموظف	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمنان ولاءهم	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين نوي الاداء المتميز	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل	يقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف			
,266**	,059	,148	,143	,057	,175	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف
,005	,540	,122	,135	,550	,066	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,190*	,169	,176	,234*	,268**	1	,175	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يتم ترقيّة موظفي البنك على اساس علمي
,046	,076	,064	,013	,005	,066	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,169	,235*	,325**	,074	1	,268**	,057	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل
,076	,013	,001	,442	,005	,550	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,154	,052	,330**	1	,074	,234*	,143	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز
,106	,586	,000	,442	,013	,135	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,026	,097	1	,330**	,325**	,176	,148	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضمنان ولواءهم
,790	,312	,000	,001	,064	,122	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,246**	1	,097	,052	,235*	,169	,059	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوقر ومكافآت للموظفين لتقوية اللاقة الودية بين الادارة والموظف
,009	,312	,586	,013	,076	,540	111		
111	111	111	111	111	111	111		
1	,246**	,026	,154	,169	,190*	,266**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل
,009	,790	,106	,076	,046	,005	111		
111	111	111	111	111	111	111		

Corrélations

يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم	تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها		
,100	,196*	,224*	,238*	,034	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها
,294	,039	,018	,012	,727	111		
111	111	111	111	111	111		
,223*	,055	,344**	,331**	1	,034	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم
,019	,566	,000	,000	,727	111		
111	111	111	111	111	111		
,162	,099	,284**	1	,331**	,238*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم
,089	,302	,003	,000	,012	111		
111	111	111	111	111	111		
,267**	,221*	1	,284**	,344**	,224*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل
,005	,020	,003	,000	,018	111		
111	111	111	111	111	111		
,252**	1	,221*	,099	,055	,196*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم
,008	,020	,302	,566	,039	111		
111	111	111	111	111	111		
1	,252**	,267**	,162	,223*	,100	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها
,008	,005	,089	,019	,294	111		
111	111	111	111	111	111		

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

يقوم البنك بقيام البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	يقدم البنك حوائز ومكافآت للموظفين لتقوية الالفة الودية بين الادارة والموظف	يقدم البنك حوائز للموظفين لرفع اداءهم وضمن ولاءهم	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين نوي الاداء المتميز	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل	يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف		
,266**	,059	,148	,143	,057	,175	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف
,005	,540	,122	,135	,550	,066	111		
111	111	111	111	111	111	111		
,190*	,169	,176	,234*	,268**	1	,175	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي
,046	,076	,064	,013	,005		,066		
111	111	111	111	111	111	111		
,169	,235*	,325**	,074	1	,268**	,057	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعتهم للعمل
,076	,013	,001	,442		,005	,550		
111	111	111	111	111	111	111		
,154	,052	,330**	1	,074	,234*	,143	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز
,106	,586	,000		,442	,013	,135		
111	111	111	111	111	111	111		
,026	,097	1	,330**	,325**	,176	,148	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوائز للموظفين لرفع اداءهم وضمن ولأهم
,790	,312		,000	,001	,064	,122		
111	111	111	111	111	111	111		
,246**	1	,097	,052	,235*	,169	,059	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقدم البنك حوائز ومكافآت للموظفين لتقوية الالفة الودية بين الادارة والموظف
,009		,312	,586	,013	,076	,540		
111	111	111	111	111	111	111		
1	,246**	,026	,154	,169	,190*	,266**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل
	,009	,790	,106	,076	,046	,005		
111	111	111	111	111	111	111		

Corrélations

يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار	لدى المسؤولين الواعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي	يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية	يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة	يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين		
,149	,223*	,241*	,900**	,102	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين
,119	,019	,011	,000	,288	111		
111	111	111	111	111	111		
,016	,010	,031	,168	1	,102	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة
,870	,919	,747	,078		,288		
111	111	111	111	111	111		
,161	,108	,192*	1	,168	,900**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية
,092	,259	,044		,078	,000		
111	111	111	111	111	111		
,229*	,388**	1	,192*	,031	,241*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم
,016	,000		,044	,747	,011		
111	111	111	111	111	111		
-,008	1	,388**	,108	,010	,223*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	لدى المسؤولين الواعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي
,933		,000	,259	,919	,019		
111	111	111	111	111	111		
1	-,008	,229*	,161	,016	,149	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار
	,933	,016	,092	,870	,119		
111	111	111	111	111	111		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك	يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك	يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم	يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم	يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين		
,172	,260**	,240*	,207*	1	Corrélation de Pearson	يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء يقيس قدرات الموظفين
,071	,006	,011	,029		Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,217*	,230*	,231*	1	,207*	Corrélation de Pearson	يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم
,022	,015	,015		,029	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,730**	,923**	1	,231*	,240*	Corrélation de Pearson	يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم
,000	,000		,015	,011	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
,713**	1	,923**	,230*	,260**	Corrélation de Pearson	يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك
,000		,000	,015	,006	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	
1	,713**	,730**	,217*	,172	Corrélation de Pearson	يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك
	,000	,000	,022	,071	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	N	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط	يقوم البنك بتطبيق برامج لمساعدة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط	يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط	يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي	يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها	تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك		
,187*	,260**	,240*	,174	,288**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك
,049 111	,006 111	,011 111	,068 111	,002 111	111		
,203*	,157	,084	,121	1	,288**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها
,033 111	,099 111	,378 111	,205 111	111	111		
,285**	,208*	,207*	1	,121	,174	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي
,002 111	,029 111	,029 111	111	,205 111	,068 111		
,325**	,831**	1	,207*	,084	,240*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط
,000 111	,000 111	111	,029 111	,378 111	,011 111		
,333**	1	,831**	,208*	,157	,260**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتطبيق برامج لمساعدة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط
,000 111	111	,000 111	,029 111	,099 111	,006 111		
1	,333**	,325**	,285**	,203*	,187*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط
111	,000 111	,000 111	,002 111	,033 111	,049 111		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات	يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا لحل الصراعات	يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع	يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف في حدوث صراعات بين الموظفين	يتبع البنك سياسة التفاوض كاسلوب لحل مشاكل الموظفين	
,159	,223*	,255**	,185	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
,095	,019	,007	,052		يتبع البنك سياسة التفاوض كاسلوب لحل مشاكل الموظفين
111	111	111	111	111	
,381**	,402**	,517**	1	,185	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
,000	,000	,000		,052	يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف في حدوث صراعات بين الموظفين
111	111	111	111	111	
,411**	,305**	1	,517**	,255**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
,000	,001		,000	,007	يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع
111	111	111	111	111	
,279**	1	,305**	,402**	,223*	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
,003		,001	,000	,019	يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا لحل الصراعات
111	111	111	111	111	
1	,279**	,411**	,381**	,159	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
	,003	,000	,000	,095	يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات
111	111	111	111	111	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	يعمل البنك على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب	يقوم البنك باشراك الموظفين في اتخاذ القرار	يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في التقليل من الاغتراب	يقوم البنك بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب		
,134	,115	,451**	,257**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاغتراب
,160	,230	,000	,007			
111	111	111	111	111		
,425**	,276**	,253**	1	,257**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في التقليل من الاغتراب
,000	,003	,007		,007		
111	111	111	111	111		
,081	,042	1	,253**	,451**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك باشراك الموظفين في اتخاذ القرار
,396	,660		,007	,000		
111	111	111	111	111		
,407**	1	,042	,276**	,115	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاغتراب
,000		,660	,003	,230		
111	111	111	111	111		
1	,407**	,081	,425**	,134	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب
	,000	,396	,000	,160		
111	111	111	111	111		

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

,034	,000	,019	,041	,588	,004	,002	,136		,009	,000	,016	Sig. (bilatérale)	فعالة تمكن البنك من المنافسة
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
-,081	,173	,295*	,336*	,099	,375*	,407*	1	,142	,056	,096	,309*	Corrélation de Pearson	يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات استراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة
,395	,070	,002	,000	,299	,000	,000		,136	,560	,314	,001	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
,260*	,359*	,166	,302*	,155	,325*	1	,407*	,294*	,353*	,253*	,113	Corrélation de Pearson	يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية
,006	,000	,082	,001	,105	,000		,000	,002	,000	,007	,238	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
,213*	,246*	,235*	,938*	,140	1	,325*	,375*	,274*	,292*	,180	,209*	Corrélation de Pearson	يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد
,025	,009	,013	,000	,144		,000	,000	,004	,002	,058	,028	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
,231*	,277*	,121	,224*	1	,140	,155	,099	,052	,163	,298*	,109	Corrélation de Pearson	يهتم البنك بشكاي العملاء لزيادة ولائهم
,015	,003	,207	,018		,144	,105	,299	,588	,088	,001	,255	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
,182	,190*	,251*	1	,224*	,938*	,302*	,336*	,194*	,263*	,139	,181	Corrélation de Pearson	تحاول إدارة البنك تنويع خدماتها لتوسع حصتها السوقية
,055	,045	,008		,018	,000	,001	,000	,041	,005	,145	,058	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	

,114	,090	1	,251*	,121	,235*	,166	,295*	,222*	,226*	,022	,836*	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية
,234	,346		,008	,207	,013	,082	,002	,019	,017	,815	,000		
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		
,291*	1	,090	,190*	,277*	,246*	,359*	,173	,405*	,343*	,898*	,129	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية
,002		,346	,045	,003	,009	,000	,070	,000	,000	,000	,176		
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		
1	,291*	,114	,182	,231*	,213*	,260*	-,081	,201*	,781*	,290*	,127	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية
	,002	,234	,055	,015	,025	,006	,395	,034	,000	,002	,186		
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		

Corrélations

تساهم خبرة ومهارات رأس المال البشري في تخفيض تكاليف البنك	تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد العاملين لديها لفترة طويلة في العمل	يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه كاهتمامه بحاجات ورغبات عملائه	تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلوما ت	يعمل البنك على الضرورة التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	يحاول البنك دعم السلوكيات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالاعمال	يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام م بين فرق العمل	يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي	يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه		
,051	,248**	,075	,775**	,152	,124	,355**	,283**	,068	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه
,598	,009	,432	,000	,111	,194	,000	,003	,479			
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		
,136	,173	,970**	,140	,096	,542*	,031	,133	1	,068	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي
,156	,070	,000	,142	,317	,000	,746	,163		,479		
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		
-,003	,910**	,156	,284**	,117	,147	,238*	1	,133	,283**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل
,971	,000	,101	,003	,220	,123	,012		,163	,003		
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111		
-,087	,275**	,012	,403**	,108	,204*	1	,238*	,031	,355**	Corrélation de Pearson	يحدد البنك قواعد تنظيمية

,365	,003	,897	,000	,258	,032		,012	,746	,000	Sig. (bilatérale) N	لتسهيل القيام بالاعمال
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	
,149	,162	,552**	,174	,206*	1	,204*	,147	,542**	,124	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يحاول البنك دعم السلوكيات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل
,119	,089	,000	,068	,030		,032	,123	,000	,194	111	111
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	
,028	,127	,076	,157	1	,206*	,108	,117	,096	,152	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يعمل البنك على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف
,767	,184	,426	,099		,030	,258	,220	,317	,111	111	111
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	
,116	,308**	,137	1	,157	,174	,403**	,284**	,140	,775**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تولي إدارة البنك أهمية بالغة في تشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه
,225	,001	,152		,099	,068	,000	,003	,142	,000	111	111
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	
,128	,157	1	,137	,076	,552*	,012	,156	,970**	,075	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه
,181	,100		,152	,426	,000	,897	,101	,000	,432	111	111
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	
,004	1	,157	,308**	,127	,162	,275**	,910**	,173	,248**	Corrélation de Pearson	تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد

,967		,100	,001	,184	,089	,003	,000	,070	,009	Sig. (bilatérale)	العاملين لديها لفترة طويلة في العمل
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	
1	,004	,128	,116	,028	,149	-,087	-,003	,136	,051	Corrélation de Pearson	تساهم خبرة ومهارات رأس المال البشري في تخفيض تكاليف البنك
	,967	,181	,225	,767	,119	,365	,971	,156	,598	Sig. (bilatérale)	
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale).

Statistiques BADR

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية	58	0	3,16	1,005
يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	58	0	3,24	,757
يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	58	0	3,19	,963
يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	58	0	3,21	,969
تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة	58	0	3,40	,954
يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته	58	0	3,26	,928
يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي	58	0	3,14	,868
يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري	58	0	3,28	1,105
يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	58	0	3,05	,999
تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	58	0	3,31	,754
تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الادارة العليا	58	0	3,45	,820
يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	58	0	3,59	,956
يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والإختبارات	58	0	3,17	1,011
يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب	58	0	3,64	,931
تقوم إدارة البنك بإختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	58	0	3,57	,819
يعمل البنك على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها	58	0	3,62	,791
يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة	58	0	3,79	,833
يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	58	0	3,74	,762
تعد الإختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة	58	0	4,03	,494

تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف	58	0	3,95	,826
يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي	58	0	3,64	1,038
يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعيتهم للعمل	58	0	3,55	,921
يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز	58	0	3,69	,883
يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضممان ولاءهم	58	0	3,55	,958
يقدم البنك حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية الالاقة الودية بين الادارة والموظف	58	0	4,05	,759
يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	58	0	3,53	,977
تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها	58	0	3,52	,755
يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم	58	0	3,71	,937
يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	58	0	3,76	,779
يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	58	0	3,69	,754
يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم	58	0	3,67	,781
يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها	58	0	4,12	,818
يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين	58	0	3,64	,950
يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة	58	0	4,24	,757
يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية	58	0	3,71	,859
يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	58	0	3,84	,721
لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي	58	0	3,76	,885

يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار	58	0	3,69	,799
يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء بقيس قدرات الموظفين	58	0	3,64	,968
يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم	58	0	3,64	,892
يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم	58	0	3,72	,812
يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك	58	0	3,71	,795
يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك	58	0	3,91	,657
تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم	58	0	3,66	,828
الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء	58	0	3,38	1,040
الموظفين لتقليص العبء الوظيفي يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل	58	0	3,62	,855
الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط يقوم البنك بتطبيق برامج لمساندة	58	0	3,86	,782
ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين	58	0	3,78	,879
مختلف المستويات لتخفيف الضغوط يتبع البنك سياسة التفاوض كاسلوب لحل	58	0	3,72	1,121
مشاكل الموظفين يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف	58	0	3,67	,944
في حدوث صراعات بين الموظفين يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف	58	0	3,22	,859
النزاع لحل الصراع يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا	58	0	3,10	1,054
لحل الصراعات يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين	58	0	3,36	,788
الموظفين لتقليل الصراعات يقوم البنك بادماج الافراد حديثي	58	0	3,03	,917
التوظيف لتقليل الاعترا ب يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في	58	0	3,14	,981
التقليل من الاعترا ب يقوم البنك باشراك الموظفين في اتخاذ	58	0	3,55	1,079
القرار يعمل البنك على نشر المنافسة بين	58	0	3,48	,960
الموظفين لتقليل حدة الاعترا ب	58	0	3,78	,859

ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	58	0	3,72	,894
يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية	58	0	3,33	,825
يملك مسؤولي البنك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات	58	0	3,81	,826
يستطيع مسؤولي البنك تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة	58	0	3,84	,768
يضع مسؤولي البنك استراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة	58	0	3,62	,813
يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات استراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة	58	0	3,59	,817
يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية	58	0	4,05	,926
يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد	58	0	3,66	,870
يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم	58	0	3,95	,867
تحاول إدارة البنك تنوع خدماتها لتوسع حصتها السوقية	58	0	3,71	,879
يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية	58	0	3,43	,797
يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية	58	0	3,71	,918
رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية	58	0	3,90	,667
يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه	58	0	3,74	,807
يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي	58	0	3,91	,801
يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل	58	0	3,88	,774
يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالاعمال	58	0	3,48	,655
يحاول البنك دعم السلوكيات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	58	0	3,79	,811
يعمل البنك على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف	58	0	3,47	,681
تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	58	0	3,81	,760

يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه	58	0	3,86	,826
كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه				
تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد	58	0	3,91	,779
العاملين لديها لفترة طويلة في العمل				
تساهم خبرة ومهارات رأس المال	58	0	3,74	,739
البشري في تخفيض تكاليف البنك				

Statistiques CPA

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية	53	0	3,32	1,070
يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	53	0	3,25	,806
يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	53	0	3,36	1,039
يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	53	0	3,40	1,062
تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة	53	0	3,26	1,041
يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته	53	0	3,15	,841
يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي	53	0	3,15	,886
يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري	53	0	3,57	,930
يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	53	0	2,92	,895
تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	53	0	3,28	,818
تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الادارة العليا	53	0	3,55	,748
يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	53	0	3,11	1,138
يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات	53	0	3,47	,932
يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب	53	0	3,02	,772
تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	53	0	3,85	,662
يعمل البنك على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها	53	0	3,83	,727
يتم تحديد خصائص الافراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة	53	0	3,70	,723
يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	53	0	3,72	,841
تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة	53	0	3,60	,862

تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف	53	0	3,98	,500
يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي	53	0	3,85	,907
يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعيتهم للعمل	53	0	3,85	,794
يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز	53	0	4,13	,621
يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضممان ولاءهم	53	0	4,21	,532
يقدم البنك حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية اللاقة الودية بين الادارة والموظف	53	0	3,68	,779
يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	53	0	3,28	,863
تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها	53	0	3,91	,791
يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم	53	0	3,36	,982
يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	53	0	3,58	,887
يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	53	0	3,21	,840
يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم	53	0	3,75	,677
يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها	53	0	3,74	,711
يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين	53	0	3,38	,860
يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة	53	0	3,85	,949
يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية	53	0	3,45	,798
يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	53	0	3,60	1,025
لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي	53	0	3,66	,649

يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار	53	0	3,58	,745
يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء بقيس قدرات الموظفين	53	0	3,40	1,007
يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم	53	0	3,42	,795
يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم	53	0	3,74	,858
يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك	53	0	3,68	,894
يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك	53	0	3,77	,824
تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم	53	0	3,38	,904
الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء	53	0	3,38	,837
الموظفين لتقليل العبء الوظيفي يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل	53	0	3,45	,774
الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط يقوم البنك بتطبيق برامج لمساندة	53	0	3,28	1,045
ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين	53	0	3,17	,935
مختلف المستويات لتخفيف الضغوط يتبع البنك سياسة التفاوض كاسلوب لحل	53	0	3,66	,831
مشاكل الموظفين يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف	53	0	3,89	,891
في حدوث صراعات بين الموظفين يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف	53	0	4,00	,620
النزاع لحل الصراع يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا	53	0	4,00	,734
لحل الصراعات يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين	53	0	3,92	,675
الموظفين لتقليل الصراعات يقوم البنك بادماج الافراد حديثي	53	0	3,81	,786
التوظيف لتقليل الاعترا ب يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في	53	0	3,51	,912
التقليل من الاعترا ب يقوم البنك باشراك الموظفين في اتخاذ	53	0	3,81	,622
القرار يعمل البنك على نشر المنافسة بين	53	0	3,49	,933
الموظفين لتقليل حدة الاعترا ب	53	0	3,08	,917

ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	53	0	3,70	,638
يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية	53	0	3,83	,778
يملك مسؤولي البنك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات	53	0	3,28	,863
يستطيع مسؤولي البنك تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة	53	0	3,36	,834
يضع مسؤولي البنك استراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة	53	0	3,06	,795
يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات استراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة	53	0	3,81	,652
يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية	53	0	3,72	,717
يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد	53	0	3,66	,618
يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم	53	0	3,81	,557
تحاول إدارة البنك تنوع خدماتها لتوسع حصتها السوقية	53	0	3,72	,533
يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية	53	0	3,75	,731
يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية	53	0	3,25	,939
رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية	53	0	3,55	,845
يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه	53	0	3,55	,774
يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي	53	0	3,85	,690
يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل	53	0	3,55	,911
يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالاعمال	53	0	3,43	,888
يحاول البنك دعم السلوكيات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	53	0	3,91	,658
يعمل البنك على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف	53	0	3,47	,868
تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	53	0	3,68	,754

يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه	53	0	3,83	,700
كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه				
تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد	53	0	3,64	,922
العاملين لديها لفترة طويلة في العمل				
تساهم خبرة ومهارات رأس المال	53	0	4,13	,652
البشري في تخفيض تكاليف البنك				

Statistiques BADR+CPA

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يمتلك البنك تكنولوجيا متقدمة تمكنه من تعزيز القدرة التنافسية	111	0	3,23	1,035
يقدم البنك تشكيلة خدمات تلبي حاجيات العملاء	111	0	3,24	,777
يقوم البنك بتحديث عملياته البنكية بشكل مستمر	111	0	3,27	1,000
يملك البنك سمعة جيدة بين عملاءه	111	0	3,30	1,014
تتناسب الهياكل المادية مع الخدمات المقدمة	111	0	3,33	,994
يلجأ البنك لاستخدام اساليب حديثة لتسويق خدماته	111	0	3,21	,885
يقوم البنك بتغيير سياساته واستراتيجياته بما يتماشى وتغيرات السوق المصرفي	111	0	3,14	,872
يؤخذ بمبادئ التخطيط الاستراتيجي في مجال توظيف رأس المال البشري	111	0	3,41	1,031
يساعد وضوح السياسات المتبعة من قبل ادارة البنك في تنفيذ اهدافه	111	0	2,99	,949
تحدد الاحتياجات من رأس المال البشري وفق أسس علمية وبما يتماشى والموارد المتاحة مستقبلا	111	0	3,30	,782
تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري على الادارة العليا	111	0	3,50	,785
يساهم التخطيط الاستراتيجي في توزيع رأس المال البشري على الوظائف حسب الاحتياجات	111	0	3,36	1,068
يقوم البنك بتوظيف رأس المال البشري من خلال إجراء مقابلات والاختبارات	111	0	3,32	,981
يركز البنك على عدة مصادر للاستقطاب	111	0	3,34	,910
تقوم إدارة البنك باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	111	0	3,70	,758
يعمل البنك على تحديد إحتياجات العاملين لديه والعمل على إشباعها	111	0	3,72	,765
يتم تحديد خصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم بناء على متطلبات الوظائف الشاغرة	111	0	3,75	,780
يحرص البنك على اختيار افراد قادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة	111	0	3,73	,797
تعد الاختبارات التي يقوم بها البنك ذات علاقة وثيقة بالوظائف الشاغرة	111	0	3,83	,725

تقوم ادارة البنك بتحديد الراتب على اساس الشهادة العلمية التي يحملها الموظف	111	0	3,96	,687
يتم ترقية موظفي البنك على اساس علمي	111	0	3,74	,979
يساهم التقدير والاحترام من قبل الرؤساء في زيادة دافعيتهم للعمل	111	0	3,69	,872
يعمل البنك على منح مكافآت للموظفين ذوي الاداء المتميز	111	0	3,90	,797
يقدم البنك حوافز للموظفين لرفع اداءهم وضممان ولاءهم	111	0	3,86	,847
يقدم البنك حوافز ومكافآت للموظفين لتقوية الالاقة الودية بين الادارة والموظف	111	0	3,87	,788
يقوم البنك بزيادة دافعية الموظفين من خلال رفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل	111	0	3,41	,929
تعمل ادارة البنك على تحديد البرامج التكوينية وفقا لاحتياجها	111	0	3,70	,793
يقوم البنك بتدريب الموظفين لتزويدهم بمعارف من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم	111	0	3,54	,970
يساعد التدريب الموظفين على اتخاذ أفضل القرارات لأداء أعمالهم	111	0	3,68	,833
يساعد التدريب على خلق قدرات جديدة لمواجهة مختلف المشاكل	111	0	3,46	,829
يهتم البنك باستقطاب الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لهم	111	0	3,71	,731
يساعد التدريب الموظف في الإطلاع على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها	111	0	3,94	,789
يقوم البنك بتخطيط المسارات الوظيفية بالاستعانة بخبرات وكفاءات الموظفين	111	0	3,51	,913
يعمل البنك على تحديد العاملين الحاليين وقابليتهم للنمو والتطور واكتساب مهارات جديدة	111	0	4,05	,872
يقوم البنك بتحديد الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لتولي مناصب قيادية	111	0	3,59	,836
يساعد البنك الموظفين لديه على تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم	111	0	3,73	,884
لدى المسؤولين الوعي الكافي بأهمية تنمية المسار الوظيفي	111	0	3,71	,779

يسعى البنك إلى تحديث وتطوير ادوات واليات تنمية المسارات الوظيفية باستمرار	111	0	3,64	,772
يعتمد البنك على نظام تقييم الاداء بقيس قدرات الموظفين	111	0	3,52	,989
يتابع البنك باستمرار مدى تطور قدرات وكفاءات الموظفين وتقييمهم	111	0	3,53	,851
يساعد تقييم الاداء في رفع مستوى أداء الافراد واستثمار قدراتهم	111	0	3,73	,831
يساهم تقييم اداء الموظفين في تحديد احتياجات البنك	111	0	3,69	,840
يساعد تقييم الاداء في معرفة مخزون المهارات البشرية في البنك	111	0	3,85	,741
تحل الضغوط التي تعاني منها بنفسك	111	0	3,52	,872
يمنح البنك للموظفين مجال لتقديم الشكاوي والعمل على ايجاد حلول لها	111	0	3,38	,944
يتم تحديد اهداف البنك من خلال اراء الموظفين لتقليص العبء الوظيفي	111	0	3,54	,818
يقوم البنك بإعادة تصميم العمل وجعل الوظيفة أقل تعقيدا لتخفيف الضغوط	111	0	3,59	,958
يقوم البنك بتطبيق برامج لمساندة ورعاية الموظفين لتقليل الضغوط	111	0	3,49	,952
يعمل البنك على زيادة الاتصالات بين مختلف المستويات لتخفيف الضغوط	111	0	3,69	,989
يتبع البنك سياسة التفاوض كاسلوب لحل مشاكل الموظفين	111	0	3,77	,921
يسبب التداخل في صلاحيات الوظائف في حدوث صراعات بين الموظفين	111	0	3,59	,846
يتم تبادل وجهات النظر بين اطراف النزاع لحل الصراع	111	0	3,53	1,016
يتم اللجوء إلى المستويات الادارية العليا لحل الصراعات	111	0	3,63	,785
يعمل البنك على نشر ثقافة تعاونية بين الموظفين لتقليل الصراعات	111	0	3,41	,938
يقوم البنك بادماج الافراد حديثي التوظيف لتقليل الاعترا ب	111	0	3,32	,963
يساهم الاتصال الجيد بين الموظفين في التقليل من الاعترا ب	111	0	3,68	,896
يقوم البنك باشراك الموظفين في اتخاذ القرار	111	0	3,49	,943
يعمل البنك على نشر المنافسة بين الموظفين لتقليل حدة الاعترا ب	111	0	3,44	,950

ان توعية الافراد باهداف وسياسات البنك تقلل من عملية الاغتراب	111	0	3,71	,779
يساهم مسؤولي البنك في التنبؤ بالتغيرات البيئية	111	0	3,57	,838
يملك مسؤولي البنك القدرة على تحليل البيانات والمعلومات	111	0	3,56	,881
يستطيع مسؤولي البنك تحديد الاهداف والغايات ورؤية البنك بدقة	111	0	3,61	,833
يضع مسؤولي البنك استراتيجية فعالة تمكن البنك من المنافسة	111	0	3,35	,849
يستطيع مسؤولي البنك اتخاذ قرارات استراتيجية على اساس التغيرات الحاصلة في البيئة	111	0	3,69	,748
يقوم مسؤولي البنك بتخصيص الموارد واستخدامها بكفاءة عالية	111	0	3,89	,846
يقدم البنك خدمات متميزة من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب آخرين جدد	111	0	3,66	,757
يهتم البنك بشكاوي العملاء لزيادة ولائهم	111	0	3,88	,735
تحاول إدارة البنك تنوع خدماتها لتوسع حصتها السوقية	111	0	3,71	,731
يشارك رأس المال البشري بأفكار تساهم في تحسين الخدمات البنكية	111	0	3,59	,780
يساعد رأس المال البشري في تحقيق اهداف البنك وتوجهاته الاستراتيجية	111	0	3,49	,952
رأس المال البشري قادر على مواجهة التغيرات البيئية	111	0	3,73	,774
يقوم البنك بتصميم الوظائف على اساس الكفاءات البشرية المتوفرة لديه	111	0	3,65	,794
يساعد تصميم الوظائف في تحقيق مردودية أعلى للاداء الوظيفي	111	0	3,88	,748
يعمل البنك على خلق جو يسوده التفاهم والانسجام بين فرق العمل	111	0	3,72	,855
يحدد البنك قواعد تنظيمية لتسهيل القيام بالاعمال	111	0	3,46	,772
يحاول البنك دعم السلوكيات التنظيمية بين افراده لتوفير وتحسين ظروف العمل	111	0	3,85	,741
يعمل البنك على تحديد إحتياجات موظفيه وتلبيتها من خلال الوظائف	111	0	3,47	,772
تولي إدارة البنك أهمية بالغة في نشر المعلومات الضرورية التي تظهر فلسفتها بشكل دقيق لموظفيه	111	0	3,75	,756

يهتم البنك بحاجات ورغبات موظفيه	111	0	3,85	,765
كإهتمامه بحاجات ورغبات عملائه				
تسعى إدارة البنك إلى إبقاء الأفراد	111	0	3,78	,857
العاملين لديها لفترة طويلة في العمل				
تساهم خبرة ومهارات رأس المال	111	0	3,93	,723
البشري في تخفيض تكاليف البنك				

Test sur échantillon unique BADR

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البيانات	38,835	57	,000	3,293	3,12	3,46
تخطيط رأس المال البشري	41,072	57	,000	3,334	3,17	3,50
التوظيف	51,068	57	,000	3,623	3,48	3,77
التحفيز	50,154	57	,000	3,702	3,55	3,85
التكوين	82,612	57	,000	3,934	3,84	4,03
تنمية المسار الوظيفي	45,733	57	,000	3,730	3,57	3,89
تقييم الاداء	49,199	57	,000	3,666	3,52	3,81
الضغوط النفسية	45,027	57	,000	3,584	3,43	3,74
السرعات الوظيفية	35,648	57	,000	3,200	3,02	3,38
الإغتراب التنظيمي	36,670	57	,000	3,521	3,33	3,71
الجوانب الإستراتيجية	60,591	57	,000	3,743	3,62	3,87
الجوانب التنظيمية	70,637	57	,000	3,722	3,62	3,83

Statistiques sur échantillon unique BADR

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	58	3,29	,646	,085
تنمية رأس المال البشري	58	3,59	,410	,054
تأثير رأس المال البشري على البنوك	58	3,73	,338	,044

Test sur échantillon unique BADR

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	38,835	57	,000	3,293	3,12	3,46
تنمية رأس المال البشري	66,714	57	,000	3,588	3,48	3,70
تأثير رأس المال البشري على البنوك	84,183	57	,000	3,733	3,64	3,82

Statistiques sur échantillon unique BADR

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
S21	58	3,66	,410	,054
S22	58	3,44	,513	,067

Test sur échantillon unique BADR

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
S21	68,066	57	,000	3,665	3,56	3,77
S22	50,971	57	,000	3,435	3,30	3,57

Statistiques sur échantillon unique CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البيانات	53	3,27	,608	,084
تخطيط رأس المال البشري	53	3,11	,431	,059
التوظيف	53	3,52	,418	,057
التحفيز	53	3,72	,327	,045
التكوين	53	3,81	,349	,048
تنمية المسار الوظيفي	53	3,55	,467	,064
تقييم الأداء	53	3,56	,450	,062
الضغوط النفسية	53	3,39	,404	,055
السرعات الوظيفية	53	3,88	,406	,056
الإغتراب التنظيمي	53	3,32	,375	,051
الجوانب الإستراتيجية	53	3,54	,327	,045
الجوانب التنظيمية	53	3,59	,296	,041

Test sur échantillon unique CPA

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البيانات	39,120	52	,000	3,270	3,10	3,44
تخطيط رأس المال البشري	52,561	52	,000	3,109	2,99	3,23
التوظيف	61,309	52	,000	3,523	3,41	3,64
التحفيز	82,673	52	,000	3,717	3,63	3,81
التكوين	79,467	52	,000	3,805	3,71	3,90
تنمية المسار الوظيفي	55,264	52	,000	3,547	3,42	3,68
تقييم الأداء	57,628	52	,000	3,558	3,43	3,68
الضغوط النفسية	61,030	52	,000	3,387	3,28	3,50
السرعات الوظيفية	69,465	52	,000	3,875	3,76	3,99
الإغتراب التنظيمي	64,605	52	,000	3,325	3,22	3,43
الجوانب الإشرافية	78,838	52	,000	3,538	3,45	3,63
الجوانب التنظيمية	88,220	52	,000	3,591	3,51	3,67

Statistiques sur échantillon unique CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	53	3,27	,608	,084
تنمية رأس المال البشري	53	3,54	,154	,021
تأثير رأس المال البشري على البنوك	53	3,56	,223	,031

Test sur échantillon unique CPA

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	39,120	52	,000	3,270	3,10	3,44
تنمية رأس المال البشري	167,602	52	,000	3,539	3,50	3,58
تأثير رأس المال البشري على البنوك	116,400	52	,000	3,564	3,50	3,63

Statistiques sur échantillon unique CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
S21	53	3,54	,189	,026
S22	53	3,53	,245	,034

Test sur échantillon unique CPA

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
S21	136,201	52	,000	3,543	3,49	3,60
S22	104,695	52	,000	3,529	3,46	3,60

Statistiques sur échantillon unique BADR+CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البيانات	111	3,28	,626	,059
تخطيط رأس المال البشري	111	3,23	,546	,052
التوظيف	111	3,58	,486	,046
التحفيز	111	3,71	,463	,044
التكوين	111	3,87	,360	,034
تنمية المسار الوظيفي	111	3,64	,558	,053
تقييم الأداء	111	3,61	,515	,049
الضغوط النفسية	111	3,49	,527	,050
الصرعات الوظيفية	111	3,52	,660	,063
الإغتراب التنظيمي	111	3,43	,594	,056
الجوانب الإشرافية	111	3,64	,419	,040
الجوانب التنظيمية	111	3,66	,360	,034

Test sur échantillon unique BADR+CPA

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
البيانات	55,277	110	,000	3,282	3,16	3,40
تخطيط رأس المال البشري	62,225	110	,000	3,227	3,12	3,33
التوظيف	77,451	110	,000	3,575	3,48	3,67
التحفيز	84,387	110	,000	3,709	3,62	3,80
التكوين	113,251	110	,000	3,872	3,80	3,94
تنمية المسار الوظيفي	68,758	110	,000	3,643	3,54	3,75
تقييم الأداء	73,939	110	,000	3,614	3,52	3,71
الضغوط النفسية	69,806	110	,000	3,490	3,39	3,59
السرعات الوظيفية	56,267	110	,000	3,523	3,40	3,65
الإغتراب التنظيمي	60,763	110	,000	3,427	3,32	3,54
الجوانب الإشرافية	91,608	110	,000	3,645	3,57	3,72
الجوانب التنظيمية	107,204	110	,000	3,659	3,59	3,73

Statistiques sur échantillon unique BADR+CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	111	3,28	,626	,059
تنمية رأس المال البشري	111	3,56	,314	,030
تأثير رأس المال البشري على البنوك	111	3,65	,300	,028

Test sur échantillon unique BADR+CPA

	Valeur du test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تبني البنوك الجزائرية للتطورات العالمية	55,277	110	,000	3,282	3,16	3,40
تنمية رأس المال البشري	119,517	110	,000	3,565	3,51	3,62
تأثير رأس المال البشري على البنوك	128,459	110	,000	3,652	3,60	3,71

Statistiques sur échantillon unique BADR+CPA

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
S21	111	3,61	,328	,031
S22	111	3,48	,409	,039

Test sur échantillon unique BADR+CPA

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
S21	115,738	110	,000	3,607	3,55	3,67
S22	89,665	110	,000	3,480	3,40	3,56



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

ملحق 02

بنك الفلاحة والتنمية

الريفية

BDR

الملحق رقم (02)

الفصل الثالث دراسة وتحليل واقع إدارة العلاقة مع الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة

=

1 مصلحة-الاستغلال: تدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح حسابات بمختلف الأنواع وكذا البحث عن زبائن جدد من جهة ومن جهة أخرى لها مهمة التوزيع القروض كما تتماشى مع القوانين المعمول بها من دراسة استعمال القروض وتسديدها كما لها مهمة التحصيل للقروض عند اجلها وفض النزاعات والمتابعة القضائية للزبائن غير الأوفياء اتجاه التزاماتهم وتضم ما يلي :

* وظيفة القروض.

* وظيفة الشؤون القانونية .

* وظيفة الموارد والحسابات .

2 مصلحة الزبائن : تتلخص مهام هذه المصلحة في معالجة وتلبية طلبات الزبائن فيما يخص العمليات التي لها علاقة بالصندوق من سحب , إيداع وكذا تسديد وتسليم . سحب الشيكات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتسيير الحسابات ومسك الدفاتر وفتح الاعتماد والتسليم المستندي .

3 الخلية الإدارية : تتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتخصص مهامها في كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة 'الأمن والتأمين' .

- المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات .
- تسجيل الملفات التي تدخل تحت المصلحتين وإعطائهم رقم تسلسلي .

4 الأمانة : يتمثل دور الأمانة في :

تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.

*القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع ' استقبال الملفات ' البرقيات ' الإشراف على المكالمات والفاكس .

*تنظيم مواعيد المدير .

2 أهداف بنك والتنمية الريفية:

يتحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

و أمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لإنشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30 من التجارة الخارجية بالجزائر، ولهذا أصبح بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات.

- تحسين العلاقات مع الزبائن.

- الحصول على أكبر حصة من السوق.

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و بغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية و الأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة و أنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك

مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه

ب :

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.

- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعمللة الصعبة.

المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- خدمات الادخار Epargne: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه

وتتمكنهم من توظيفها لديه، وتمثل في:

- سند الصندوق: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

- دفتر توفير الشباب: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

- دفتر خاص بالسكن: وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5

وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على IRG وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني.

وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

- حساب إيداع لأجل: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

2- خدمات متعلقة بالإقراض Crédit: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك

بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية.

وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها: /

- قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل، ويفرقالبنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

- القطاع الفلاحي (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

1- المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط.

2- المزارعون الخواص الفرديون العاملون حالياً في القطاع.

3- المزارعون المجمعون.

4- المستثمرة الفلاحية الخاصة .

5- المستثمرة الفلاحية الجماعية.

- قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

1- مقاولة الأشغال العمومية والبناء.

2- الصناعة، التجارة والخدمات.

3- المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

- قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة و طويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد تصل إلى ثماني سنوات و أكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضاً قطاعين هما:

- القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي:

1- القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

2- قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

نظام التسديد، إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجديد هذه العملية من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات بدر لزبائننا معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البدر ووكالاته.

- **خدمة بدر Consult:** وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزبائنه بحيث تمكنهم من فحص حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزبائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

- عمليات المقاصة للشيكات.

- عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل.

- عمليات الحوالات المصرفية.

- عمليات التجارة الخارجية.

وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:

- الإعتمادات المستندية.

- توظيف الحسابات وتحويلها.

- عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم.

- عمليات الكفالات المصرفية.

- عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

المطلب (4):

تطوير الخدمة المصرفية والتوجهات الكبرى للمستقبل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

يمكن ذكر هم التطورات في الخدمات المصرفية في بنك BADR. من خلال:

1- محاور تطوير الخدمة المصرفية:

حيث يعتمد "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" في تطوير الخدمة المصرفية على واحد من القرارات التالية:

- إما بحذف خدمة مصرفية حالية.

- أو ابتكار خدمة جديدة تماما.

1-1 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية: عند وصول إلى مرحلة من التعثر، يعتمد بنك بدر إلى إسقاطها، وخير مثال على ذلك: نجد إسقاطه لخدمة " سند السنايل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998، وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلّة الإقبال على شرائه من الزبائن، وبالتالي تعثر النمو في مبيعاته.

2-1 إبتكار خدمات مصرفية جديدة: تعد إستراتيجية إبتكار الخدمات الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي يتبناها البنك للرد على التحديات التي تملئها عليه ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة CBR*بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية 2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إسهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

*خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها.

وغاية BADR LA هي إكتساب مداخيل (تتمثل في العمولة التي تقدمها SAA للبنك) وكذلك إكتساب زبائن جدد ليس فقط للإقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأمينهم (كما هو موضح في الملحق رقم) وهو أحدث منتج لعام 2011.

*خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك: "telé componsation"

:Nouveau system de traitement des chèque par scamérisation

حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل سنة 2006 حيث أصبح معمولا به على مستوى كل " وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازاه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجيا.

*دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال : وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كما عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل املاك عقارية ، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر اقصى حد لهذا القرض 5 سنوات ، وتجدر الاشارة الى انه تم استحداث هذا القرض من اجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال .

ثانيا : التوجهات الكبرى للمستقبل تتمثل في :

*المحاور الاستراتيجية الكبرى للنشاطات في القطاعات الاستراتيجية : الهدف من اعادة تمركز البنك هو التمويل ،ومن اولويات تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الانشطة التالية :

-قطاع الفلاحة في الاعلى وفي الاسفل.

-قطاع الصيد البحري والموارد البحرية .

*تمويل البرامج الريفية :يوج بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها :

-القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية في البنك .

-القروض الموجهة للخوادم الهادفة الى خلق نشاطات في المناطق الريفية .

-القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في اطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن.

-القروض الموجهة للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في المهن الحرة ، كالمحاماة ، الطب...)

في المناطق الريفية.

*مرجعية النشاطات الاستراتيجية : تم تحديد محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيمايلي :

-الفلاحة الاساسية والنشاطات التابعة لها.

-الصيد وتربية المائيات الاساسية والنشاطات الملحقة بها.

-صناعة العتاد الفلاحي .

-الصناعة الغذائية الفلاحية الاساسية.

الملحق رقم (03)

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره:

1-نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، تم تأسيسه من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 206/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث إرتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي ،ويقرض الأموال بأجال مختلفة ،تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت وهو يعطي إمتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل. هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية ورأسماله عند التأسيس قدر ب1مليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الإقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري ،مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد، لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الإئتمانية وتشجيع عملية الإدخار والمساهمة في التنمية ،حيث وصل رأسماله سنة 1999 إلى 33000000000 دينار جزائري ولتحقيق أهدافه والإستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني

بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية،من بينها المديرية الفرعية لولاية قلمة التي هي محل
تربصن فهي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 9 وكالات هي

-وكالة قالمة وتضم أربعة وكالات وهي:

*وكالة قالمة 821 * وكالة عين مخلوف 816

*وكالة واد الزناتي 819 *وكالة بوشقوف 820

-كالة سوق أهراس وتضم خمسة وكالات وهي:

*وكالة سدراتة 818 *وكالة مداوروش 824

*وكالة تاورة 825 *وكالة سوق أهراس ب 817

-مراقبة مبلغ القرض الممنوح بعد ذلك تقدم مصلحة القروض الملفات إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المديرية الفرعية التي تعطي الرأي الأخير

-قسم الودائع :هو الجانب المخصص للإحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإداع ولحظة السحب،ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال ومن العمليات تخص الودائع ما يلي :

- توفير السندات للوكالة

- توجيه الوكالة(تحديد البعد الزمني للوديعة)

-جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالودائع عند نهاية كل شهر وإرسالها إلى المديرية المركزية ومن بين أنواع الودائع :سندات القروض،سندات الأجر،السندات الفلاحية،السندات الإجبارية وهي خاصة بالخرينة،سندات التحويل الخاصة بالعملة الصعبة

-نيابة مديرية المراقبة : إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان إستمرارية لعمليات المصرفية والمالية للدولة،وتتكون نيابة المديرية للرقابة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في :

-مراقبة الوكالات : وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع،سحب وصرف

-مراقبة السيولة

-مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي للتمويل

-التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية

-خلية الشؤون القانونية:يتم في هذه الخلية التأكد من صحة الوثائق المقدمة وقانونيتها وحقيقة النشاط وصحته والتأكد من صحة البيانات المالية والمحاسبية المقدمة للبنك ومهمتها تتمثل في:

-متابعة الملفات الخاصة بالقروض المسددة

-في حالة وفاة الزبون تتأكد من أنه لا يملك أي أرصدة مدينة مع البنوك الأخرى على المستوى الوطني وبهذا تقوم بتحديد الرصيد الذي يمنح للورثة

-النظر في الضمانات ومدى تطابقها مع الجانب القانوني

(د)نيابة المديرية للشؤون الإدارية: يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي :

مصلحة المستخدمين والتي تتمثل مهمتها في ما يلي :

-متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك

-تنظي العلاقات بين المصالح

ويتفرع عم مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور

-مصلحة الأجور : تهتم بأجور المستخدمين وغيابهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف الرواتب وال أجور وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحددت المبلغ الذي يدفع إلى الموظف

-مصلحة الوسائل العامة: تشرف على عتد البنك ،توزيعه،تجديده،إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها البنك

-مصلحة المحاسبة: تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة في ما يخص السيولة

-خلية التكوين : للبنك تربيصات دائمة سواء كانت على مستوى التعامل داخل البنك أو في مؤسسات التربية والتكوين حيث يتم :

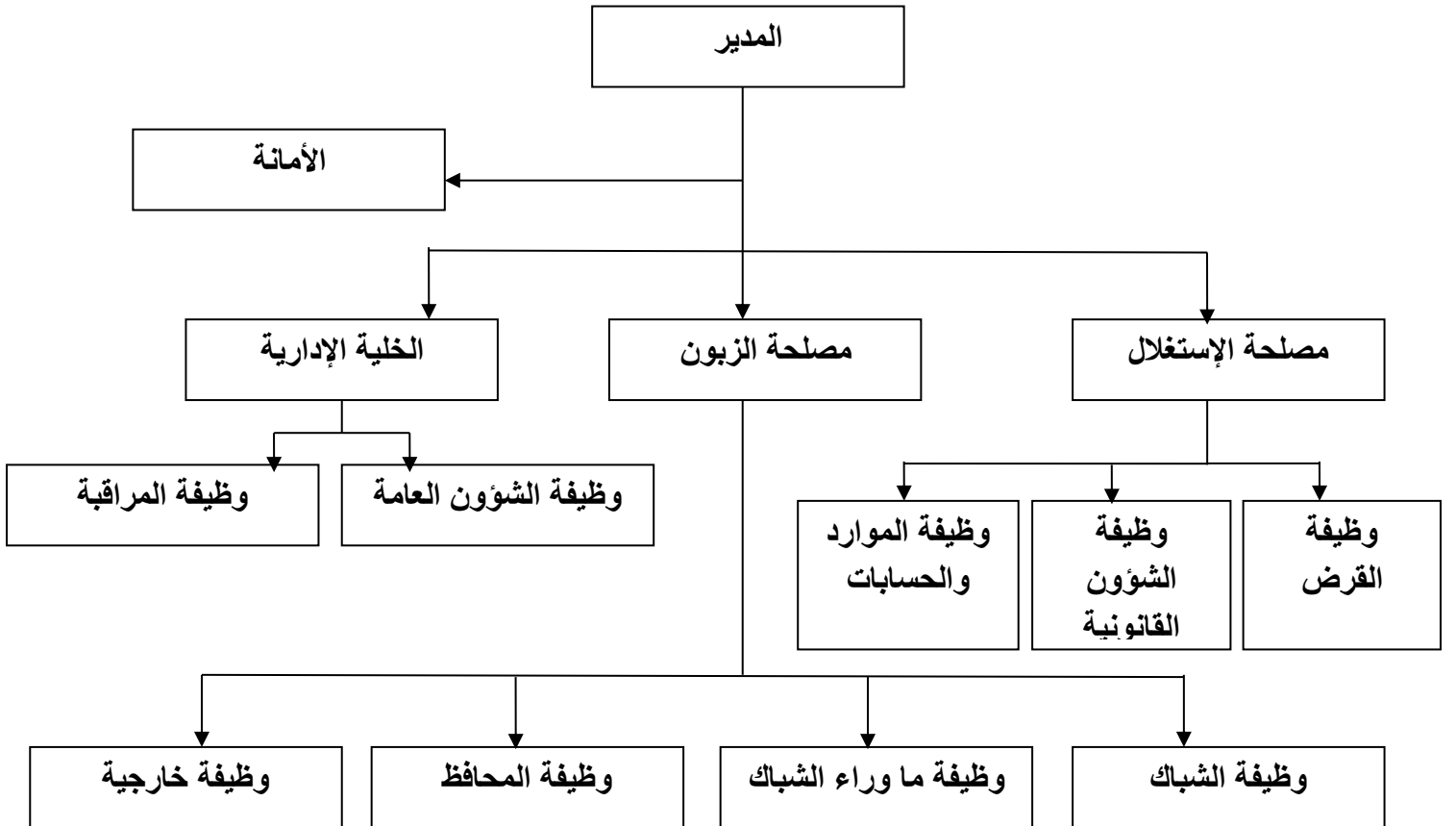
-توجيه العاملين إلى تربيصات أو إلى تكوين

-إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات

الهيكل التنظيمي لوكالة بدر قالمة :

شكل رقم () : الهيكل التنظيمي للوكالة (قالمة):

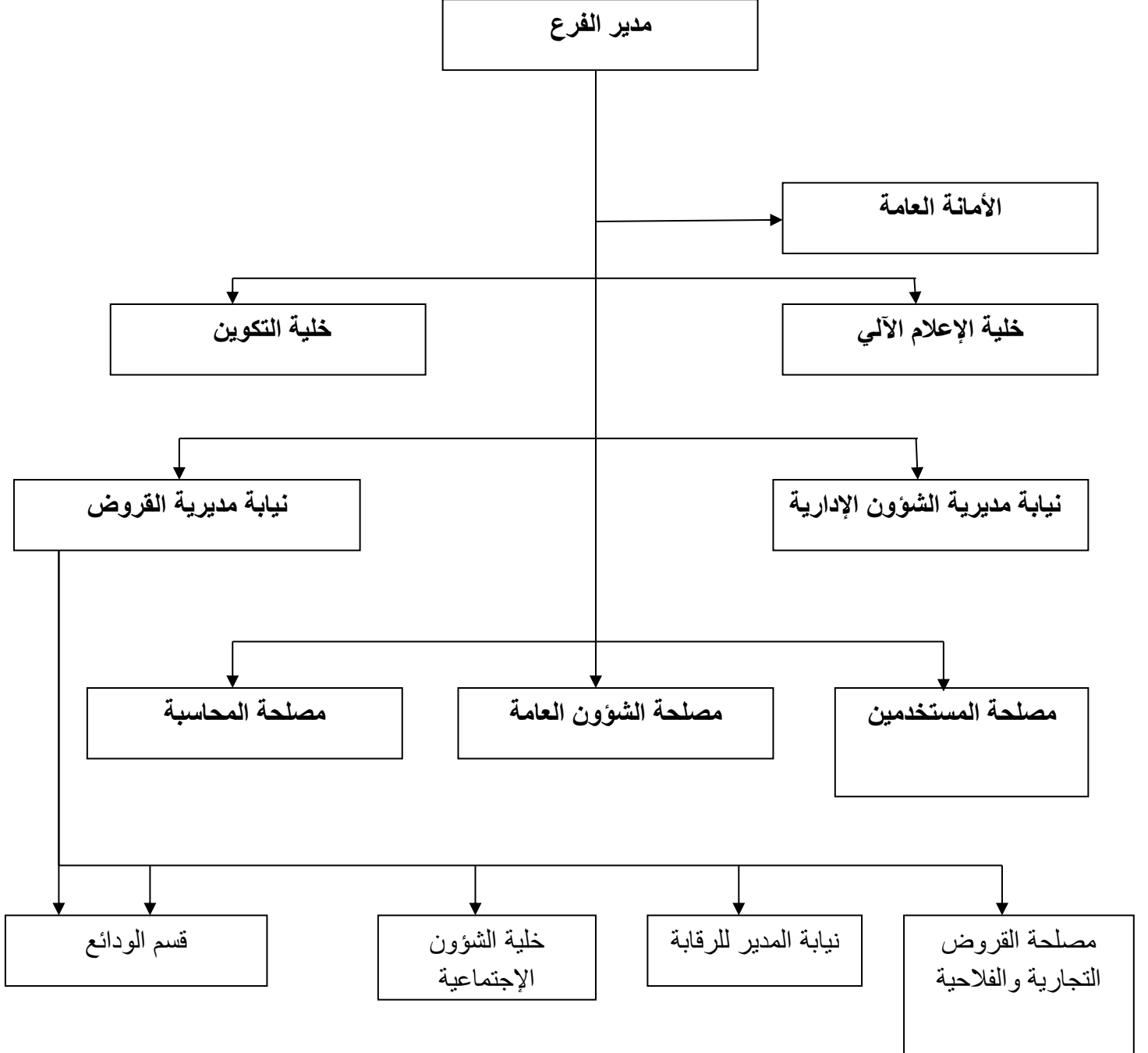
المصدر : وثائق البنك



المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ،مهامه وأهدافه:

شكل رقم () :الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية:

المصدر : وثائق البنك .



الملحق رقم (04)

المبحث الثالث :دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

المطلب الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

- تاريخ وتطور بنك بدر:

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بموجب المرسوم رقم 82-106 في 13 مارس 1982 بموجب نظامه الأساسي تم إنشاءه خصيصا للمساهمة وفقا لسياسة الحكومة لتطوير القطاع الفلاحي بأكمله والحرف الزراعية والصناعية .

-مع صدور القانون رقم 90/10 المؤرخ في 14 افريل 1990 بشأن العملة والائتمان أصبح بدر احد البنوك العالمية تمول جميع القطاعات .

-في عام 2005 قررت الحكومة تخصيص بنك بدر ال لتمويل القطاعات الفلاحية والزراعية والصيد والأنشطة المتصلة بها.

-معلومات عن بنك بدر:

الشركة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

-تاريخ الإنشاء 13مارس 1982

- الشكل القانوني شركة مساهمة ذات رأسمال قدره DA 33000000000

الشبكة 310 فرعا 39 مديريةية جهوية 330 عامل على مستوى 9 وكالات بولاية قالمة -

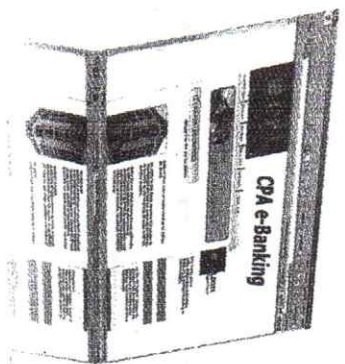


القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

ملحق 03

القرض الشعبي الجزائري

BDR



كيف تستفيدون من الخدمات الإلكترونية؟ بنك عن بعد؟

e-Banking

ما عليكم إلا إكتساب لمقد إشتراك في الخدمات الإلكترونية لدى وكالتكم البنكية.

مدة الإشتراك

يُكتب الإشتراك لمدة سنة واحدة و يصبح ساري المفعول من تاريخ الإنخراط.

مع ذلك، إذا كان المشتراك يرضخ في فسخ الإشتراك قبل إنتهاء صلاحيته، ما عليه إلا إبلاغ البنك كتابيا.

ebanking.cpa-bank.dz

بنككم عن بعد

أفراد،

مجترفون،

مؤسسات !

اطلوعوا على حساباتكم عن بعد

عبر الأترنت:

خدمة الأترنت متوفرة 7 أيام/ 24 ساعة/ 24
تحتكم من الإطلاع المباشر لحساباتكم وتحميل
بيانات الحركات البنكية.



عبر الهاتف:

هذه الخدمة تحتكم من معرفة رصيد وبيانات
الحركات البنكية لحساباتكم عبر الهاتف،
وكذلك الإستماع لرسائل الموزع الصوتي
للقرض الشعبي الجزائري الهبئة مسبقا.



عبر الرسائل القصيرة:

هذه الخدمة تحتكم من الإستقبال الدوري
لرصيدكم عن طريق الرسائل القصيرة على
هاتفكم المحمول، وكذلك على المعلومات
المتعلقة بالمعاملات التي تُجرى على حساباتكم.



عبر الفاكس:

الإرسال الاسبوعي لكشوف حساباتكم عبر
الفاكس

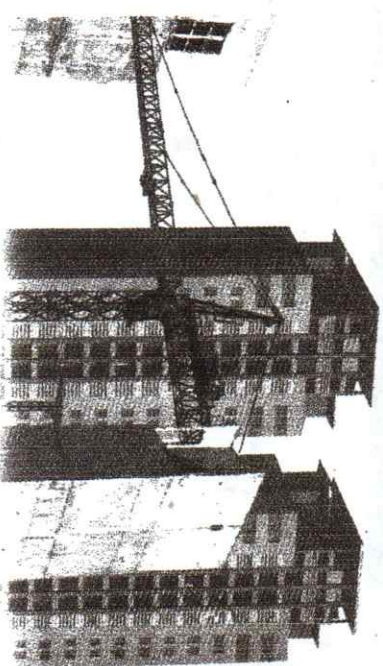


القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

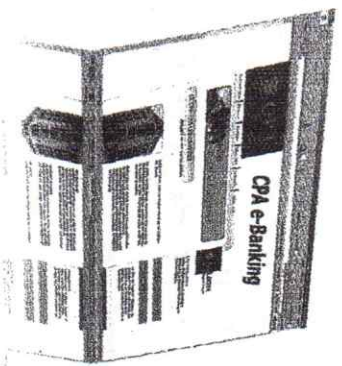
القرض الشعبي الجزائري،
إلى جانب

المؤسسات
العمومية و الخاصة

لقطاع البنفاء



بنك في الإصغاء إليكم



كيف تستفيدون من الخدمات الإلكترونية؟

e-Banking

ما عليكم إلا إكتساب لعقد إشتراك في الخدمات الإلكترونية لدى وكالتكم البنكية.

مدة الإشتراك

يُكتب الإشتراك لمدة سنة واحدة و يصبح ساري المفعول من تاريخ الإنخراط.
مع ذلك، إذا كان الملتزم يرضخ في فسخ الإشتراك قبل إنتهاء صلاحيته، ما عليه إلا إبلاغ البنك كتابيا.

ebanking.cpa-bank.dz

يتكلم عن بعد

أفراد،

مجتزفون،

مؤسسات !

اطلوا على حساباتكم عن بعد

عبر الأنترنت:

خدمة الأنترنت متوفرة 7 أيام/ 24 ساعة/ 24.
تتكمم من الإطلاع المباشر لحساباتكم وتحميل بيانات الحركات البنكية.



عبر الهاتف:

هذه الخدمة تتكمم من معرفة رصيد وبيانات الحركات البنكية لحساباتكم عبر الهاتف، وكذلك الإستماع لرسائل الموزع الصوتي للقرض الشعبي الجزائري المهينة مسبقا.

عبر الرسائل القصيرة:

هذه الخدمة تتكمم من الإستقبال الدوري لرصيدكم عن طريق الرسائل القصيرة على هاتفكم المحمول، وكذلك على المعلومات المتعلقة بالمعاملات التي تُجرى على حساباتكم.

عبر الفاكس:

الإرسال الاسبوعي، لكشف حساباتكم عبر الفاكس



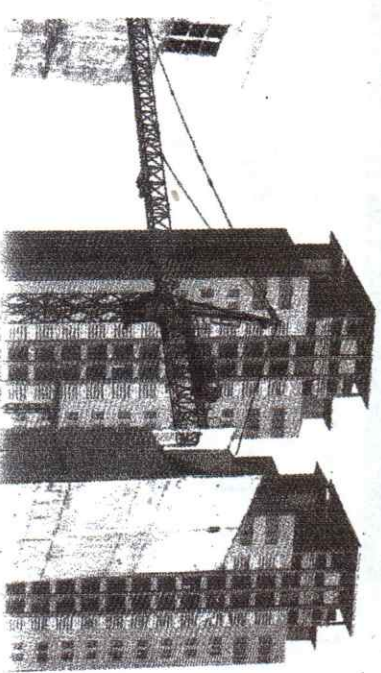
القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

القرض الشعبي الجزائري،
إلى جانب

المؤسسات
العمومية و الخاصة

القائمة

لقطاع البنك



بنك في الإصغاء إليكم

Qu'est-ce qu'un crédit

PROMED ?

C'est un Crédit d'investissement à moyen et long terme, destiné au financement de l'achat des équipements de la santé, l'aménagement d'un local, l'achat ou l'aménagement d'un local à usage professionnel, l'achat combiné d'un local et des équipements.
PROMED est destiné aussi bien aux professionnels déjà installés, ainsi qu'aux débutants.

A qui est-il destiné ?

Aux professionnels de la santé
(toute personne physique ou morale,
disposant d'un agrément).

Médecin généraliste, médecin spécialiste
(toutes spécialités), chirurgien dentiste,
pharmacien, psychiatre, vétérinaire,
psychologue clinicien.

Caractéristiques du crédit

Montant

Achat des équipements

> Si vous êtes déjà installés
Le montant peut atteindre 90% du prix des équipements, dans la limite de VINGT MILLIONS DA.

> Si vous êtes débutants
Le montant du crédit peut atteindre 80% du prix des équipements, dans la limite de QUINZE MILLIONS DA.

Achat du local

Le montant du crédit peut atteindre 80% du prix, dans la limite de DIX MILLIONS DA.

Travaux d'aménagement du local

Si vous désirez aménager votre local, nous vous apportons notre concours.

> Si vous êtes propriétaire
Le montant du crédit peut couvrir 100 % du coût des travaux d'aménagement, dans la limite de DEUX MILLIONS DA.

> Si vous êtes locataire
Le montant du crédit peut atteindre de 50 % du coût d'aménagement, dans la limite de CINQ CENT MILLE DA.
(disposant d'un contrat de location de 3 ans minimum).

Achat du local et des équipements

> Si vous êtes déjà installés
Le financement peut atteindre 80% du prix global, dans la limite de TRENTE MILLIONS DA.

> Si vous êtes débutants
Le financement peut atteindre 70 % du prix global, dans la limite de VINGT MILLIONS DA.

Période de différé

Elle varie de 06 à 12 mois.

Taux d'intérêt

Variante selon les conditions générales de banque en vigueur.

Durée

La durée du crédit est fixée comme suit :

Pour l'achat du local, la durée peut aller jusqu'à 10 ans.

Pour l'achat des équipements et l'aménagement, la durée peut aller de 03 à 07 ans.

Remboursement

Le remboursement du crédit s'effectue à la fin de chaque trimestre.

Garanties

L'Hypothèque notariée de 1er rang sur le local à financer ou sur un autre bien-immuble, pour lequel le client dispose d'un titre de propriété
Nantissement spécial du matériel ou équipement.

Délégation Assurance Multirisques professionnels.

1

La Banque

2

de la

3

Santé

Constitution du dossier

Votre dossier doit comprendre :

- Une demande de crédit signée.
- Une Photocopie légalisée du diplôme (pour l'acquisition des équipements).
- Une copie légalisée de l'acte de propriété du local ou l'acte de vente des domaines.
- Une Photocopie légalisée du registre de commerce (pour la seule activité d'officine).
- Une copie légalisée de la promesse de vente notariée, décrivant de manière précise le local ainsi que le montant de la vente.
- Un certificat négatif d'inscription d'hypothèque pour l'aménagement et l'achat d'un local auprès d'un particulier.
- Un rapport d'expertise / d'évaluation délivré par un bureau d'étude d'architecte agréé par le CPA.
- Une décision d'attribution signée par le promoteur pour l'acquisition d'un local neuf.
- Une autorisation de petites voiries délivrée par l'APC (pour l'aménagement du local).
- Un devis estimatif et quantitatif des travaux d'aménagement délivré par un bureau d'étude agréé par le CPA.

■ Factures proforma du matériel à acquérir.

■ Bilan et Tableau des Comptes de Résultats des trois derniers exercices et ceux prévisionnels, signé et comportant le cachet (pour l'acquisition du local et / ou équipements). (pour les professionnels en activité).

■ Pour les débutants
Bilan d'ouverture et Tableau des Comptes de Résultats prévisionnel.

■ Acte de propriété du local ou bail de location notarié de 03 ans minimum (pour l'acquisition des équipements).

L'offre PROMED

Une formule de crédit conçue
spécialement
pour les
professionnels
de la santé

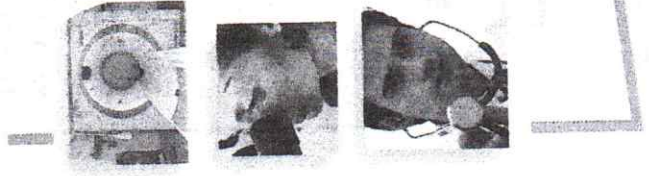
Direction marketing & communication
36, rue Harriched (ex- Mogador) Alger
Tél : 021 43 41 72 / Fax : 021 43 26 04
Site web : www.cpa-bank.com
E-Mail : info@cpa-bank.com

PROMED



PROFESSIONNELS de la santé

ce crédit vous convient !



Une banque à votre écoute



DIRECTION CENTRALE / SUCCURSALE :

DEPARTEMENT / S/DIRECTION / AGENCE :

SERVICE :

ANNEE :

FICHE DE NOTATION N° _____

I/ ETAT CIVIL :

NOM ET PRENOMS :

NE (e) LE :

II/ RENSEIGNEMENTS PROFESSIONNELS :

Date de recrutement au C.P.A. :

Dernier poste occupé : (1) _____ Date : _____ Catégorie : _____ Section : _____ Echelon : _____

Date de dernière promotion :

Poste : _____ Catégorie : _____ Section : _____ Echelon : _____

Dernier avancement obtenu : Echelon : _____ Date : _____

points de Bonific. indiv : _____ Quantum de points : _____ Date : _____

III / ANTECEDENTS DISCIPLINAIRES :

Date et degré de la dernière décision de sanction :

Handwritten signature and notes in Arabic script.

A LIRE ATTENTIVEMENT

NOTER, est un acte important qui peut avoir des repercussions graves sur la carrière de l'intéressé (e).
LA NOTATION, doit être : OBJECTIVE, JUSTE, LOYALE, EFFICIENTE.

POURQUOI NOTER ? : Connaître l'intéressé (e) face à son emploi. l'utiliser au mieux.
Recompenser ses efforts.
La notation est la base d'une gestion de carrière.

QUI DOIT NOTER ? : Le Chef direct, comme premier notateur.
Le Chef de Service ou de Département comme deuxième Notateur.
Le Directeur de la Structure, comme notateur final.

QUAND NOTER ? : Tous les ans, et pendant la période probatoire.

REMARQUE : Les critères subdivisés par des pointillets, de la fiche réservée au personnel d'encadrement, doivent être appréciés selon la qualité de chaque agent. A différencier entre cadre exerçant une responsabilité hiérarchique sur d'autres éléments et autre cadre.
La dernière page de la double feuille de Notation, doit être remplie soigneusement
Pour que votre Notation soit loyale et efficiente, N'OMETTEZ PAS d'en faire le compte rendu à l'intéressé (e) et recueillir ses desiderata.

(1) - Il s'agit du dernier poste occupé avant promotion

APPRECIATION PERSONNEL DE MAITRISE ET D'EXECUTION

Pondération	DEF	F BL	MOY	BON	T.B
	0	01	02	03	04

CRITERES	DEFINITION SOMMAIRE DU CRITERE	COCHEZ OU ENCADREZ PARMIS CES APPRECIATIONS CELLES QUI VOUS CONVIENNENT (1er notateur)					notes obtenues	
		04	03	02	01	ZERO	1er Notateur	2ème Notateur
CONNAISSANCE DU TRAVAIL	CONNAISSANCE DES ELEMENTS ESSENTIELS ET DES PROCÉDES PARTICULIERS DU POSTE OCCUPE	connaissance très développées	connaissance développées	connait son métier	présente des lacunes	connaissance très insuffisantes		
SENS DE LA COOPERATION	FACULTE DE TRAVAILLER EN HARMONIE AVEC SES COLLEGUES POUR LA REALISATION D'UNE TACHE COMMUNE	SENS ELEVE DE LA COOPERATION EXCELLENTS RAPPORTS AVEC TOUS	COOPERER VOLONTIERS BONS RAPPORTS AVEC TOUS	COOPERATION ET RAPPORTS NORMAUX AVEC TOUS	NE COOPERER QUE SI ON LE SOLLICITE RAPPORTS DIFFICILES	FERME A TOUTE COOPERATION		
RENDEMENT	RAPIDITE D'EXECUTION	REMARQUABLE	TRAVAILLE VITE	RESTE DANS LA NORMALE	A BESOIN D'ETRE RELANCE	TRES LENT		
INITIATIVE	APTITUDE A CERNER L'ESPRIT DES DIRECTIVES RECUES POUR UNE APPLICATION RATIONNELLE	ESPRIT D'INITIATIVE TRES DEVELOPPE	BON ESPRIT D'INITIATIVE	RESOUD NORMALEMENT LES PROBLEMES COURANTS	NE SAIT PAS RESOUDRE LES DIFFICULTES RENCONTREES	ROUTINIER PAR NATURE ABSENCE D'INITIATIVE		
ADAPTATION	FACULTE DE COMPRENDRE RAPIDEMENT ET D'EXECUTER CONVENABLEMENT TOUT NOUVEAU TRAVAIL	S'ADAPTE TRES FACILEMENT AUX NOUVEAUX TRAVAUX	N'EST PAS DEROUTE PAR UN TRAVAIL NOUVEAU	PEUT ETRE CHARGE D'UN NOUVEAU TRAVAIL A CONDITION D'ETRE SUIVI	TOUT CHANGE-MENT DE TRAVAIL EXIGE UNE LONGUE PERIODE D'ADAPTATION	EST COMPLETEMENT DEROUTE PAR UN TRAVAIL NOUVEAU		
REGULARITE DANS LE TRAVAIL	REGULARITE D'EXECUTION	EXEMPLAIRE	AU DESSUS DE LA NORMALE	NORMALE	IRREGULIER	TRES IRREGULIER		
PRESENTATION DU TRAVAIL	APTITUDE A OBTENIR UNE FINITION CONVENABLE DU TRAVAIL EXECUTE	TRAVAIL TRES SOIGNE	TRAVAIL SOIGNE	TRAVAIL CONVENABLE	TRAVAIL LAISSANT A DESIRER	TRAVAIL SOUVENT A RECOMMENCER		
ORDRE ET METHODE	ORDONNE ET METHODIQUE DANS L'EXECUTION DU TRAVAIL	EXEMPLAIRE	TRES ORDONNE ET METHODIQUE	ORGANISE CONVENABLEMENT SON TRAVAIL	PEU ORDONNE	BROUILLON ET DESORDONNE		
ERREUR	FREQUENCE D'ERREURS DANS L'EXECUTION TRAVAIL	ERREURS TOUT A FAIT EXCEPTIONNELLES	ERREURS PEU FREQUENTES	TRAVAIL ACCOMPLI SANS ERREURS GRAVES	DOIT ETRE CON TROLE DE PRES	RAREMENT EXACT		
SENS DE LA DISCIPLINE	RESPECT DES INSTRUCTIONS GENERALES ET PARTICULIERES DECOULANT DE L'OBLIGATION DU TRAVAIL	TRES RESPECTUEUX DES CONSIGNES ORDRES ET INSTRUCTIONS EMANANT DE LA HIERARCHIE	ATTENTIF AUX OBLIGATIONS QUI LUI INCOMBENT CORRECT DANS SA TENUE ET SES PROPOS	SE TIENT NORMALEMENT DANS LE CADRE DU RESPECT DES CONSIGNES EDICTEES	NEGLIGEANT DANS L'OBSERVATION DE SES OBLIGATIONS	REFRACTION A L'ORDRE ET LA DISCIPLINE		

NOTE ET APPRECIATION DU NOTATEUR FINAL	APPRECIATION	MEDIocre			INSUFFISANT			MOYEN			ASSEZ B		BIEN		TRES B.		EXCEPTIONNEL
	NOTE	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	+ DE 18
	METTEZ UNE CROIX																

FICHE NOTATION P.R.I.

Siège : /

Ou G.R.E. :

(4EME) Trimestre Année 2014

Nom et Prénom XXXXXXXXXXXXXXX Mle XXXXXXXXXXXXX

Salaire de Base :.....

Notation

Les travailleurs sont notés mensuellement sur une fiche individuelle de notation selon les trois critères suivants :

A. QUANTITE DE TRAVAIL :

Ce critère mesure le volume du travail fourni conformément aux normes propres au poste de travail considéré – Note maximale 03 Points.

B. QUALITE DU TRAVAIL :

Ce critère mesure le savoir faire et le soin que l'agent a porté dans l'exécution de son travail – Note maximale : 04 Points.

C. ASSIDUITE :

Ce critère mesure la régularité de l'agent du travail compte tenu des retards et absences – Note maximale : 03 Points.

PONDERATION DES CRITERES :

CRITERES	BON	MOYEN	MEDIOCRE
Quantité de travail	03 Points	02 Points	01 Points
Quantité de travail	04 Points	02 Points	0 Points
Assiduité (1)	03 Points aucune absence ni retard	02 Points retard et absence cumulées INF à 8 h par mois.	1 Point retard et absence cumulées compris entre 8 h et 12 h P/Mois

(1) – Il s'agit de l'ensemble des absences (autorisées ou pas) à l'exclusion des absences dues à un accident du travail ou congés facultatifs légaux.

APPRECIATIONS

<i>Mois d'Octobre 2014</i>		
<i>CRITERES</i>	<i>NOTES</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Quantité de travail</i>	<i>(de 1 à 3 Points)</i>	
<i>Qualité de travail</i>	<i>(de 0 à 4 Points)</i>	
<i>Assiduité</i>	<i>(de 0 à 3 Points)</i>	

2) TEMPS DE PRESENCE

<i>Mois De Novembre 2014</i>		
<i>CRITERES</i>	<i>NOTES</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Quantité de travail</i>	<i>(de 1 à 3 Points)</i>	
<i>Qualité de travail</i>	<i>(de 0 à 4 Points)</i>	
<i>Assiduité</i>	<i>(de 0 à 3 Points)</i>	

2) TEMPS DE PRESENCE

<i>Mois de Décembre 2014</i>		
<i>CRITERES</i>	<i>NOTES</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Quantité de travail</i>	<i>(de 1 à 3 Points)</i>	
<i>Qualité de travail</i>	<i>(de 0 à 4 Points)</i>	
<i>Assiduité</i>	<i>(de 0 à 3 Points)</i>	

(1) TEMPS DE PRESENCE

Notation finale

Visa du notateur :

Nom :.....

Prénom :.....

Fonction :.....

Visa de la hiérarchie de notateur

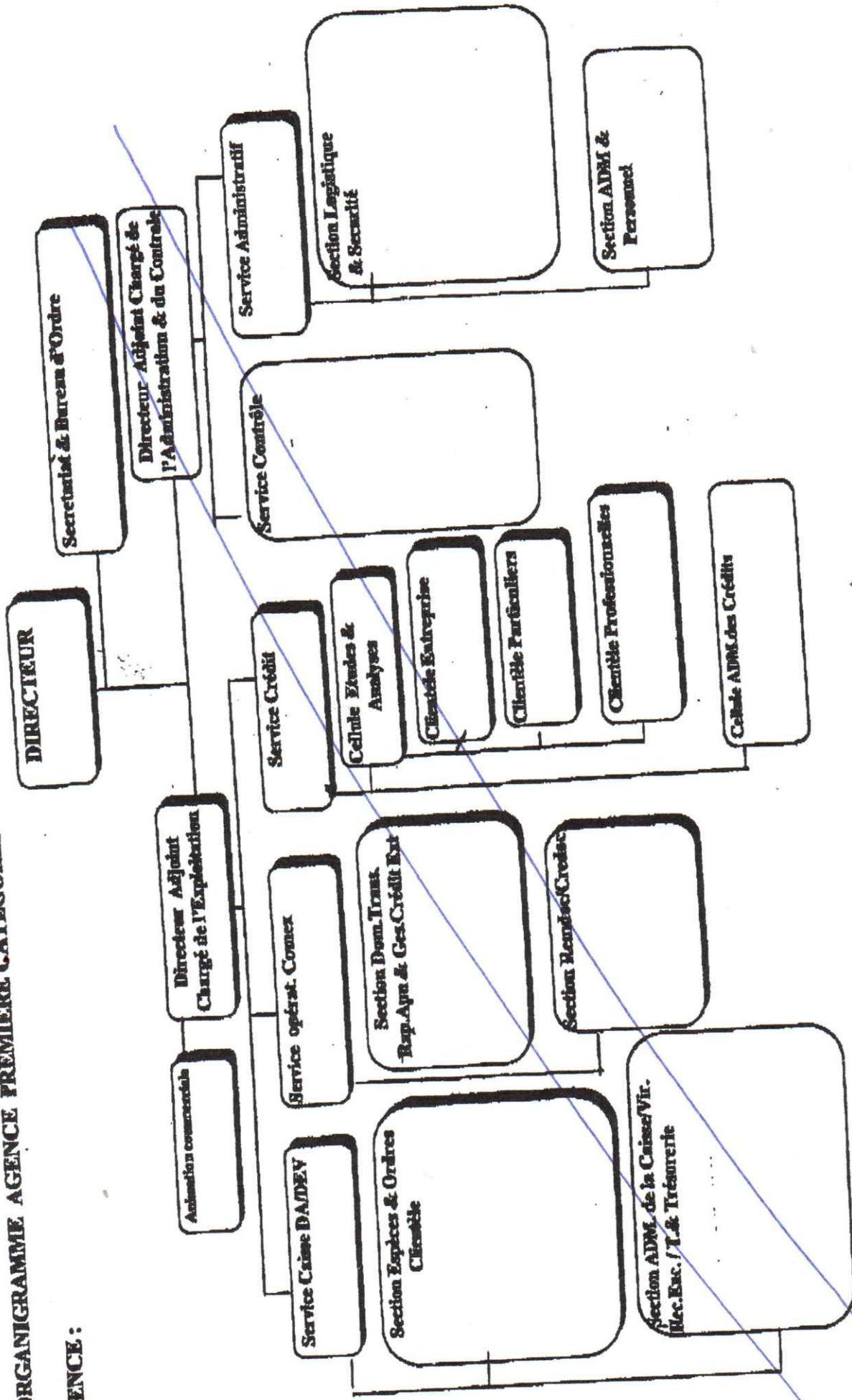
Nom :

Prénom :

Fonction : Directeur de G.R.E.

ORGANIGRAMME AGENCE PREMIERE CATEGORIE

AGENCE :



SPÉCIFIQUE

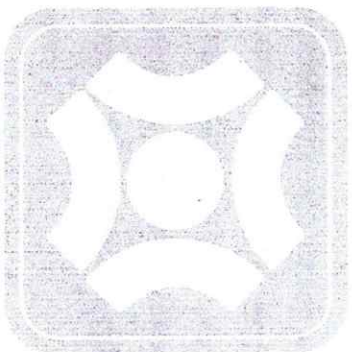
LES GARANTIES

- ❖ Le nantissement des équipements et matériels.
- ❖ Les gages de matériels roulants.
- ❖ La délégation d'assurances multirisques Professionnelle et / ou tous risques.

CONSTITUTION DU DOSSIER

- ❖ Une demande manuscrite datée, chiffrée et signée.
- ❖ Un exemplaire de la décision d'éligibilité et de financement établie par l'Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit (l'ANGEM).
- ❖ Un extrait d'acte de naissance n° 12.
- ❖ Un certificat de résidence.
- ❖ Une copie du diplôme, la qualification professionnelle et / ou savoir-faire du demandeur.
- ❖ Une copie légalisée de la carte nationale d'identité ou du permis de conduire en cours de validité.
- ❖ Une copie du bail de location d'une durée minimum de deux (02) années renouvelables.
- ❖ Un exemplaire de l'étude technico-économique, préparée conjointement par le bénéficiaire et l'ANGEM.

- ❖ La (les) facture(s) pro forma des équipements et matériels à acquérir et / ou des matières premières et / ou de marchandise et / ou un devis estimatif des travaux d'aménagement à réaliser.
- ❖ Un devis d'assurance des équipements et matériels à acquérir pour une année.
- ❖ Un procès verbal de visite du local devant abriter l'activité établi par l'accompagnateur de l'ANGEM et cosigné par le bénéficiaire, à l'exception des activités non sédentaires.
- ❖ Une copie du registre de commerce et / ou tout autre document d'immatriculation (carte de fellah, carte d'artisan...).
- ❖ Une copie du certificat d'existence ou de la carte fiscale.



Site web : www.cpa-bank.dz
Centre d'Appel : 021 64 15 15

© CPA / DMC Février 2012



القرض الشعبي الجزائري
Crédit Populaire d'Algérie

**vous voulez créer
votre propre projet !**

Le Micro-crédit
CPA - ANGEM

est la solution

Une banque à votre écoute

Vous êtes...

Au chômage

En emploi instable

Ou sans revenu.

PROFITEZ

des nouvelles dispositions du

MICRO-CRÉDIT

et

créez votre propre emploi.

Le crédit populaire d'Algérie

Vous accompagne pour construire,
ensemble votre réussite, par le

Micro-crédit.

CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ

- Pour pouvoir bénéficier d'un Micro-Crédit vous devez :
 - ❖ Disposer d'une décision d'éligibilité et de financement délivrée par l'Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit « ANGEM ».
 - ❖ Posséder un savoir-faire en relation avec l'activité projetée.
 - ❖ Disposer d'un apport personnel.

CARACTÉRISTIQUES DU CRÉDIT

Le Micro-Crédit est un prêt accordé pour la création d'activité par l'acquisition des petits matériels et matières premières de démarrage, ainsi que les dépenses nécessaires au lancement de l'activité.

Montant

Le coût global de l'activité projetée est de un million de dinars (1 000 000 DA) au maximum, financée par :

- ❖ Crédit Bancaire « CMT » : 70%.
- ❖ Prêt non rémunéré « PNR ANGEM » : 29%
- ❖ Apport personnel : 1%.

Durée de remboursement

La durée de remboursement est de huit (08) années.

Le remboursement du crédit s'effectue à la fin de la période de différé, par échéances semestrielles.

Taux d'intérêt

Variable selon les conditions générales de banque en vigueur.

Période de différé

La période de différé est de trois (03) ans pour le remboursement du principal et un différé d'une (01) année pour le paiement des intérêts

GRE GUELMA /SOUK AHRAS (024)

WILAYA DE GUELMA

GRE GUELMA 024

C R M 122

AGENCE AIN MAKHLOUF 816

AGENCE OUED ZENATI 819

AGENCE BOUCHEGOUF 820

AGENCE GUELMA 821

WILAYA SOUK AHRAS

AGENCE SOUK AHRAS 817

AGENCE SEDRATA 818

AGENCE SOUK AHRAS 822

AGENCE M'DAOUROUCH 824

AGENCE TAOURA 825

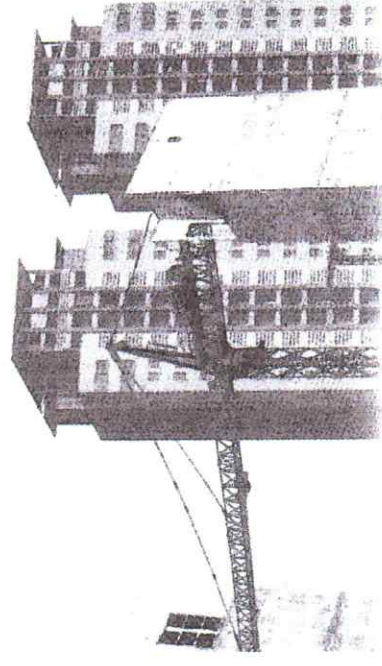


القرض الشعبي الجزائري،
إلى جانب

المؤسسات
العمومية و الخاصة

التابعة

لقطاع البناء



ebanking.cpa-bank.dz
بنككم عن بعد

أفراد،

محترفون،

مؤسسات !

إطلعوا على حساباتكم عن بعد

عبر الأنترنت:

خدمة الأنترنت متوفرة 7 أيام/24 ساعة و 24 ساعة/24.
تتمكن من الإطلاع المباشر لحساباتكم وتحميل
بيانات الحركات البنكية.

عبر الهاتف:

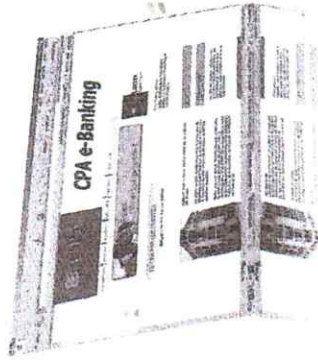
هذه الخدمة تمكنكم من معرفة رصيد وبيانات
الحركات البنكية لحساباتكم عبر الهاتف،
وكذلك الإستماع لرسائل الموزع الصوتي
للقرض الشعبي الجزائري المهينة مسبقا.

عبر الرسائل القصيرة:

هذه الخدمة تمكنكم من الإستقبال الدوري
لرصيدكم عن طريق الرسائل القصيرة على
هاتفكم المحمول، وكذلك على المعلومات
المتعلقة بالمعاملات التي تُجرى على حساباتكم.

عبر الفاكس:

الإرسال الاسبوعي لكشوف حساباتكم عبر
الفاكس



كيف تستفيدون
من الخدمات الإلكترونية؟

بنك عن بعد؟

e-Banking

ما عليكم إلا إكتساب لعقد إشتراك في الخدمات
الإلكترونية لدى وكالتكم البنكية.

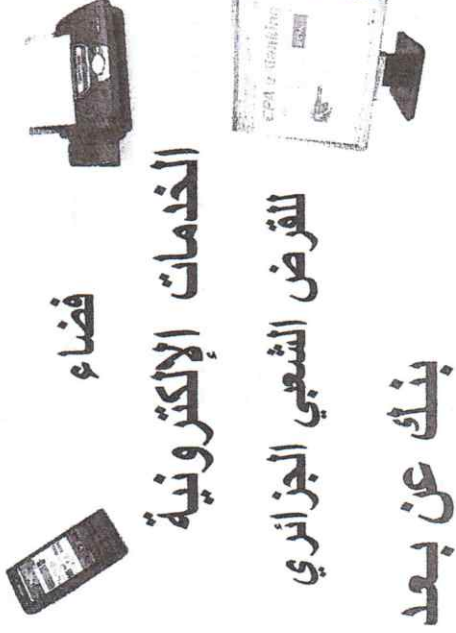
مدة الإشتراك

يُكتب الإشتراك لمدة سنة واحدة و يصبح ساري
المفعول من تاريخ الإختراط.

مع ذلك، إذا كان المشترك يرغب في فسخ الإشتراك
قبل إنتهاء صلاحيته، ما عليه إلا إبلاغ البنك كتابيا.

هام جدا :
المدة التي يحددها البنك من أجل معالجة ملفات القروض هي 45 يوم ابتداءً من يوم إستلام طلب القرض المُرفق بالملف الكامل.

جد يد !



فضاء

الخدمات الإلكترونية

للقرض الشعبي الجزائري

بنك عن بعد

إشتركوا في الخدمة
و إطلعوا على حساباتكم البنكية:

ebanking.cpa-bank.dz



ق.ش.ج

لمزيد من المعلومات :
- إقتربوا من وكالاتنا عبر أنحاء الوطن
- الإتصال بمركز الإتصالات : 021 64 15 15
- زوروا موقعنا على الأنترنت : www.cpa-bank.dz



ebanking.cpa-bank.dz

مديرية التسويق و الإتصال
36 شارع حريشاد (شارع موقادور سابقا) - الجزائر
الهاتف: 021 43 41 72 / الفاكس: 021 43 26 04
موقع الوب: www.cpa-bank.dz
البريد الإلكتروني: info@cpa-bank.dz

الملخص:

في ظل عالم متغير به الكثير من التطورات المتلاحقة المبنية على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانجازات العملية والتقنية، بالإضافة إلى تحرير التجارة والأسواق وفتح الحدود على مصراعها للمنافسة بشتى أنواعها. فإنه وبالموازاة مع ذلك، نجد أن البنوك هي الأخرى لا تعمل ولا يجب أن تعمل بمعزل عن كل ذلك. إذ تفرض عليها البيئة المحيطة بها الكثير من الضغوط والتحديات، مما يؤثر على عملياتها وإستمراريتها. مما استوجب عليها لزاماً أن تساير البيئة التي تعمل بها إن أرادت البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.

ومن هنا وحتى تصل إلى ما تصبو إليه، وجب عليها التركيز على مواردها المختلفة والاستثمار فيها بشكل أكبر ولعل أهم هذه الموارد في هذا السياق، رأس المال البشري باعتباره ولا ريب حجر الأساس والمورد الأكثر أهمية الذي تعتمد عليه البنوك في تحقيق أهدافها، لدرجة أن أهميته قد زادت وتضاعفت بشكل تدريجي، بفعل العديد من البحوث والدراسات التي قام بها الكثير من المفكرين.

ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من التحديات الجديدة في عالم إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهو الآلية والأسلوب الامثل القادر تحسين وضعية البنوك الداخلية والخارجية، وتفعيل دورها في الاقتصاد للوصول بها إلى أرقى مكانة في مصاف البنوك العالمية. إذ لا بد عليها من تخطيط وتقديم احتياجاتها من رأس المال البشري ومحاولة المحافظة عليه بتحفيزه وتشجيعه على الأداء والعطاء وبذل المزيد من الجهد.

Résumé:

Dans un contexte international marqué par la libre circulation des capitaux, l'intégration des marchés et de fait une intensification sans précédent de la concurrence avec prises de risques conjuguées avec un essor historique dans le développement de nouvelles technologies, du savoir-faire, les banques sont tenues d'intégrer cette nouvelle donne dans leur stratégie sous peine de disparaître. Inévitablement, les efforts consentis dans le domaine de la recherche et le savoir (R&D), l'intérêt accordé au développement des ressources humaines, et par extension tout ce qui a trait au capital humain, leur aptitude à la prévision et à la détection des menaces, sont autant de facteurs stratégiques à même de garantir leur pérennité dans un environnement sans cesse en mutation.