



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميعة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2013

القسم: علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

# دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريش 696

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذة:

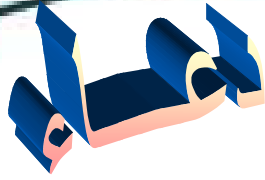
- علي موسى آمال

إعداد الطالب :

- بشار عبد السلام

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يارب علمني أن أحب الناس كما أحب نفسي  
وعلمني أن أحاسب نفسي كما أحاسب الناس  
وعلمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن  
الانتقام هو أول مراتب الضعف.

يارب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس  
إذا أخفقت بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة  
التي تسبق النجاح.

يارب إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإذا  
أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي بكرامتي وإذا  
أسأت يارب إلى الناس فامنحني شجاعة  
الاعتزاز وإذا أساء الناس إلي فامنحني شجاعة  
العفو.

أمين يارب العالمين



## تشكرات

الحمد والشكر لله تعالى الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع، فله الحمد حتى يرضى وله الحمد بعد الرضا، وأسأله عز وجل أن يجعلني خالص لوجهه

الكريم وأن يوفقني لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة .

أتقدم بعميق شكري وفائق امتناني واحترامي إلى الأستاذة علي موسى أمال على تفضلها بالإشراف على هذا البحث وعلى كل ما قدمته لي من آرائها القيمة ووقتها الثمين وإرشاداتها وتوجيهاتها التي كانت لي زادا في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لبرج بوعريريج لما قدموه من معلومات وصدق تعاونهم لما تمكن الباحث من إتمام البحث.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من علموني حرفا إلى كافة الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبولهم المناقشة

كما لا يفوتني أن أتقدم بأخلص عبارات التقدير والتشكر لمكتبة الباشا للخدمات الإعلامية والمكتبية بالحمادية .

عبد السلام

## الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ	مقدمة :
27	الفصل الأول: الموارد البشرية وإدارتها.
27	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية
27	المطلب الأول : التطور التاريخي للموارد البشرية.
30	المطلب الثاني: تعريف الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية
32	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
34	المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
37	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
39	المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية
41	المطلب الخامس: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
43	المبحث الثالث : تأهيل الموارد البشرية
43	المطلب الأول : مفهوم تأهيل الموارد البشرية .
45	المطلب الثاني : المبادئ العامة لتأهيل الموارد البشرية وشروطه
46	المطلب الثالث : أساليب تأهيل الموارد البشرية
63	الفصل الثاني : الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .
63	المبحث الأول : مفاهيم حول البنوك التجارية
63	المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية
64	المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية وأنواعها
66	المطلب الثالث: وظائف، هيكل البنوك التجارية
71	المبحث الثاني : الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية
71	المطلب الأول : كفاءة العمل المصرفي التجاري .
78	المطلب الثاني : مخاطر العمل المصرفي
88	المطلب الثالث : أساليب إدارة المخاطر العمل المصرفي
92	المبحث الثالث : قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية
92	المطلب الأول : قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام النسب المالية .



95	المطلب الثاني : قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام الطرق الكمية
100	الفصل الثالث : دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696
100	المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
100	المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
103	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة برج بوعريريج رقم 696
105	المطلب الثالث : مجالات نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696 .
107	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
107	المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة.
109	المطلب الثاني : وصف خصائص العينة
139	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء العمليات
146	خاتمة
148	قائمة المراجع
157	الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التدريب والتطوير	48
02	أهمية التدريب بالنسبة للأفراد و المنظمة	54
03	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس	109
04	توزيع أفراد العينة الدراسة وفقا للسن	109
05	توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية	110
06	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	110
07	توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة	111
08	توزيع أفراد العينة وفقا للأقدمية في البنك	111
09	آراء العينة عن كيفية توظيفهم في البنك	112
10	آراء العينة عن قيامهم بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك	113
11	آراء العينة عن عدد مرات تقييم كفاءتهم	114
12	آراء العينة حول من يقوم بهذا التقييم	115
13	آراء العينة حول قيامهم بدوات تكوينهم لتأهيلهم	116
14	آراء العينة حول مكان قيامهم بالدورات التكوينية لتأهيلهم	117
15	آراء العينة عن أي أساس يتم إختيار الأفراد الذين يقومون بدورات تكوينية	118
16	آراء العينة عن السبب في تخصيص هذه التكوينات	119
17	آراء العينة حول المسؤول عن تحديد الإحتياجات التأهيلية للأفراد	120
18	آراء العينة عن متابعة نتائج التأهيل ومراقبتها	121
19	آراء العينة عن حول حصولهم على مردود تعليمي في ميدان تخصصهم من خلال أساليب التأهيل المطبقة.	122
20	آراء العينة عن تطبيقهم لما تعلموه في مناصب عملهم.	123
21	آراء العينة عن تحمل البنك لتكاليف برامج التأهيل	124
22	آراء العينة عن الأساليب التي يعتمد عليها البنك لتأهيل الفرد	125
23	آراء العينة عن شمول الدورات التكوينية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك.	126
24	آراء العينة عن أهم خطر تشغيلي يواجهه البنك	127
25	آراء العينة عن أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك	128
26	آراء العينة عن شمول الدورات التكوينية لتحديد مصادر المخاطر التشغيلية وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها	129

130	آراء العينة عن مسؤولية مراقبة وضبط مخاطر التشغيل في البنك	27
131	آراء العينة عن مساعدة مختلف الدورات التكوينية في التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة	28
132	آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة أداء الأفراد	29
133	آراء العينة عن تعرض البنك لخطر تشغيلي معين	30
134	آراء العينة عن تسبب العنصر البشري في حدوث الخطر التشغيلي	31
135	آراء العينة عن توفر البنك لإجراءات عمل معتمدة وتعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل	32
136	آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك	33
137	آراء العينة حول تقديمهم النصح بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية	34
138	آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في التسهيل من تحقيق أهداف البنك	35



فهرس الإشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
42	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	01
51	مراحل التدريب	02
55	العلاقة بين التكوين والتعليم	03
70	الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية	04
103	الهيكل التنظيمي لوكالة برج بوعرييج 696	05



تعتبر البنوك التجارية مؤسسات مالية تقوم بأعمال الوساطة المالية ، فهي تجمع مدخرات في شكل ودائع مصرفية وتمنح تمويلات في شكل صيغ تمويلية وأساليب استثمارية وخدمات بنكية وتكافلية معتمدة في ذلك على قاعدة المشاركة في الربح أو الخسارة .

ولعل نجاح واستمرار البنك التجاري مرهون بمدى تحقق مفهوم الرشادة الإقتصادية في استخدام موارده المختلفة ، أي بعبارة أخرى مدى كفاءته في استغلال موارده بأقل التكاليف ، فالكفاءة البنكية تعبر عن كيفية إدارة البنك التجاري لموارده بالشكل الذي يعظم عوائده وقلل من تكاليفه .

تعتمد مختلف المؤسسات على مواردها البشرية بطريقة كبيرة لتحقيق أهدافها ، حيث تعدد إلى اعدادها وتكوينها وتأهيلها بشتى الطرق ، ولكي تحقق ذلك عليها اتباع أساليب وخطط من أجل الوصول إلى نتائج تخدم أهداف مواردها البشرية وبالتالي أهداف المؤسسة ككل.

وقد جاء عملنا هذا في ثلاث فصول رئيسية هي كالتالي :

**الفصل الأول :** الموارد البشرية وإدارتها ، وقد قسم إلى ثلاث مباحث ، إذ خصصنا المبحث الأول لدراسة مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية ، والمبحث الثالث تناولنا فيه تأهيل الموارد البشرية.

**الفصل الثاني :** الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية ، وقد تضمن ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول البنوك التجارية ، وفي المبحث الثاني تحدثنا عن الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية ، أما المبحث الثالث تناول طرق قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .

**الفصل الثالث :** تضمن دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696 حيث قمنا بتقديم البنك في المبحث الأول ، وتناولنا في المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة.



**1- إشكالية الدراسة :**

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية وشاملة سريعة ومفاجئة على العديد من المستويات السياسية والاقتصادية ، الاجتماعية والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة ، هذه التحولات أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين وعلى أنماط التنظيم وإدارة المؤسسات البنكية حيث أصبحت هذه التحولات تهدد وجود ،إستمرار العديد منها ، مما دفع قادتها إلى إعادة النظر في قواعد المنافسة الجديدة من أجل صياغة استراتيجيات تمكنها من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها .

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية ، بل أصبحت تعد بمثابة إستثمار مربح للغاية ، ولهذا فإن البنوك صارت مطالبة ببذل المزيد من الجهود حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها ومواجهة تحديات بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة .

وذلك من خلال محاولة استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها ، وتوفير فرص التأهيل والترقية من أجل تحقيق جودة خدماتها ، والتميز في خدمة زبائنها كاحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدراتها التنافسية وزيادة كفاءاتها التشغيلية وضمان استمرارها وبقائها في السوق .

من خلال ما سبق تتوضح إشكالية بحثنا في كونها ستدرس الدور الذي يلعبه تاهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية . وبذلك يمكننا طرح التساؤلات التالية :

**السؤال الرئيسي : ما هو الدور الذي يلعبه تاهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟**

من خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

01/كيف يتم تاهيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟

02/ ما هي الاسباب وراء عملية تاهيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟

03/هل يساهم تاهيل الموارد البشرية في تقليل الاخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟



## موضوع الدراسة

### 2- فرضيات الدراسة :

- تم بناء فرضيات الدراسة إعتقادا على التساؤلات المطروحة فيها وتوضح كمايلي :
- الفرضية الرئيسية : يلعب تاهيل الموارد البشرية دورا مهما في رفع الكفاءة التشغيلية لبنك التنمية الفلاحية والريفية ببرج بوعريريج ، وتنجر عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :
- 1- يتم تاهيل الموارد البشرية في بنك التنمية الفلاحية والريفية ببرج بوعريريج عن طريق التدريب والتكوين المستمرين .
- 2- السبب الرئيسي وراء تاهيل الموارد البشرية هو مخاطر التشغيل التي يواجهها البنك .
- 3- يساهم تاهيل الموارد البشرية بشكل كبير في تقليل الاخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج.

### 3- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة فيمايلي :

- التطرق إلى أهم عنصر في المؤسسة البنكية وهو العنصر البشري ، الذي يطلق عليه الآن راس المال الفكري أو رأس المال المعرفي والذي أصبح الإهتمام به من أهم العوامل التي تؤدي إلى تفوق البنوك التجارية .
- البحث في استراتيجيات تاهيل اموارد البشرية ومعرفة تاثيرها على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية .

### 4- أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا إلى تحديد وابرار النقاط التالية :

- محاولة التعرف على مختلف اساليب تأهيل الموارد البشرية .
- معرفة مدى تطبيق هذه الاساليب في واقع البنوك التجارية .
- محاولة معرفة دور هذه الاساليب في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك .

### 5- أسباب إختيار الموضوع :

كان إختيارنا لهذا الموضوع لعدة دوافع تتمثل في :

- الدور الفعال الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي .
- إبراز دور اساليب التأهيل في تفعيل العنصر البشري ، ورفع كفاءة البنك .
- موضوع الكفاءة في البنوك يعتبر من الموضوعات الحديثة .



6- مفاهيم الدراسة :

6-1 الموارد البشرية :

6-1-1 لغويا

الموارد :هي المصادر او الوسائل او الثروة و المورد هو مفرد موارد و هو المكان الذي يأتي الناس اليه للحصول على شئ يحقق نفعاً لهم .<sup>(1)</sup>

6-1-2 إصطلاحاً :

أورد العديد من المفكرين والباحثين تعاريف مختلفة للموارد البشرية والتي تختلف باختلاف اصحابها حيث نجد :

➤ **عمر وصفي عقيلي في وصفه للموارد البشرية حيث يقول :** " الموارد البشرية هي جميع

الناس الذين يعملون في المؤسسة ، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها<sup>(2)</sup> .

• **يبين لنا هذا التعريف بأن الموارد البشرية تشمل جميع الناس الذين تم توظيفهم للعمل في المؤسسة والقيام بجميع الأعمال التي هم مكلفون بها مهما كانت طبيعة هؤلاء الناس في المؤسسة ، رؤساء أو مرؤوسين .**

➤ **هناك تعريف آخر لمايكل أرمسترونغ الذي يرى :** " أن الموارد البشرية عبارة عن أصول المنظمة الأكثر أهمية ، بمعنى الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>(3)</sup> .

• **من التعريف السابق نجد أن مايكل أرمسترونغ يرى أن الموارد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .**

➤ **كذلك يرى ظاهر محمود الكلالدة :** " أن الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في

المؤسسة ، وأهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى ، الأموال والتكنولوجيا ، والتسهيلات الأخرى ، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل<sup>(4)</sup> .

<sup>(1)</sup> أبو شيخة نادر : إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 01 ، 2000 ، ص : 21 .

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005 ، ص : 11 .

<sup>(3)</sup> مايكل أرمسترونج ، ترجمة إيناس الوكيل : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجموعة النيل العربية للنشر ، مصر ، ط1 ، 2008 ، ص : 05 .

<sup>(4)</sup> ظاهر محمود الكلالدة : تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص : 15 .



• من خلال ما وضعه لنا طاهر محمود الكلالدة نصل إلى أن الموارد البشرية تعتبر قوة العمل في المؤسسة ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها المورد البشري في المؤسسة مقارنة بالعناصر الأخرى والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

➤ **وأيضا يرى علي غربي ، اسماعيل قبيرة :** " أن الموارد البشرية لاي دولة أو منظمة هي تلك المجموعة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والتدريب والتطوير (1) .

• من خلال هذا التعريف نجد أن علي غربي ، إسماعيل قبيرة يريان أن الموارد البشرية هي كل فرد قادر على أداء العمل في المؤسسة على أكمل وجه وفرص إستفادته من هذه الموارد تزيد من خلال القيام بتدريب العنصر البشري وتعليمه وتطويره .

### 3-1-6- إجرائيا :

من خلال ما سبق من تعاريف نجد أن :

الموارد البشرية هي تلك الجموع من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جيد ومتميز، وهذا لا يتأتى إلا بتكامل وتفاعل بين الرغبة والقدرة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.(2)

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .

### 2-6 - الكفاءة التشغيلية

#### 1-2-6- لغويا :

**تعرف الكفاءة لغة :** على أنها " الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر " (3)

#### 2-2-6- إصطلاحا :

تعددت تعاريف الكفاءة التشغيلية واختلفت باختلاف أصحابها حيث يعرفها :

➤ **الشيخ الداوي :** " على أنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر (4) .

• من خلال هذا التعريف ومن وجهة نظر الشيخ الداوي فإن الكفاءة التشغيلية هي إستغلال موارد المؤسسة المتاحة إستغلالا أمثل وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة .

(1) علي غربي ، إسماعيل قبيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص : 17 .

(2) علي غربي ، اسماعيل قبيرة ، مرجع سابق ، ص: 18 .

(3) قرشي محمد الجموعي : قياس لكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص : 08 .

(4) الشيخ الداوي : تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، كلية الإقتصاد ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2010 ، العدد 07 ، ص : 220 .



➤ كذلك يرى قريشي محمد الجموعي : " الكفاءة التشغيلية على أنها الحصول على أكبر قدر

ممكّن من المخرجات بإستخدام أدنى قدر من المدخلات <sup>1</sup>

- من خلال ما وضعه قريشي محمد الجموعي في تعريفه للكفاءة التشغيلية حيث يرى بأنها الطريقة المثلى في استخدام مدخلات المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى احسن إنتاج ترغب فيه المؤسسة .

6-2-3- إجرائيا :

من خلال ما سبق من تعاريف فإن :

"الكفاءة التشغيلية على انها القدرة على توليد أكبر قدر من الإيراد من كل وحدة نقدية تتفق في

شكل تكاليف تشغيلية"

6-3- البنوك التجارية :

6-3-1- لغويا :

البنوك : ونعني بمصطلح البنك هي عملية تجميع الأموال<sup>2</sup>.

6-3-2- إصطلاحا :

تعددت تعاريف البنوك التجارية فنجد :

➤ أسامة محمد الفولي و مجدي محمود شباب يعرفانها على أنها : " تلك البنوك التي تقبل ودائع

الأفراد وتلتزم بدفعها عند الطلب أو في موعد يتفق عليه والتي تمنح القروض قصيرة الأجل وهي القروض التي تزيد مدتها عن سنة ويطلق عليها أحيانا بنوك الودائع<sup>3</sup>

- من خلال ما وضعه أسامة محمد الفولي ومجدي محمود شباب فإن البنوك التجارية هي كل مؤسسة مالية تقبل الودائع من طرف الأفراد وتلتزم بدفعها عند الطلب على هذه الودائع ، والتي تقوم أيضا بمنح القروض لطالبيها حيث أن هذه القروض عبارة عن قروض قصيرة الأجل .

➤ أما عبد الله عقيل جاسم فيعرفها بالقول أنها : " مؤسسة مالية إئتمانية غير متخصصة تقوم

اساسا بتلقي الودائع القابلة للسحب لدى الطلب ، او بعد وقت قصير ، او التعامل بصفة اساسية في الإئتمان القصير الأجل وبناءا على ذلك لا تعتبر مصارف تجارية ما لم تضطلع بقبول الودائع القابلة للسحب لدى الطلب في المؤسسات الإئتمانية<sup>4</sup>

- حسب ما وصل إليه عبد الله عقيل جاسم فإن البنوك التجارية هي كل مؤسسة مالية تقوم على اساس تقديم قروض قصيرة الأجل مقابل ضمانات ، حيث تقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب لدى الطلب .

<sup>1</sup> قريشي محمد الجموعي : مرجع سبق ذكره ، ص : 08

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف : الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ص : 26 .

<sup>3</sup> أسامة محمد الفولي ، مجدي محمود شباب : مبادئ النقود والبنوك ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999 ، ص: 169 .

<sup>4</sup> عبد الله عقيل جاسم : النقود والمصارف ، الجامعة المفتوحة للنشر ، مصر ، 1994 ، ص : 242 .





6-3-3- إجرائيا :

من خلال ما سبق من تعاريف فإن تعريفنا الإجرائي للبنوك التجارية يكون كالآتي :  
البنوك التجارية هي اشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة وهي  
" جمع الودائع من الجمهور ، منح القروض وتوفير وسائل الدفع اللازمة "



الدراسة الأولى:

أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحثة يحضية سملاي من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية؟ وقد توصلت هذه الدراسة على نتائج عديدة، أهمها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا، تسعى المؤسسة على تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أن الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل اعتمادها لنظام تسيير استراتيجي من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءات، المعارف، الجودة.

الدراسة الثانية:

1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة

مؤسسة الصناعات الميكانيكية والأثاث المعدني (SOFAMEC) خنشلة رسالة ماجستير للباحثة

حده بوتينة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة خنشلة،

2010/2009، بحيث قامت بدراسة الإشكالية التالية: كيف تستطيع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مساندة المؤسسات الاقتصادية للوصول والحفاظ على الميزة التنافسية؟ و اعتمدت الدراسة على عدة

فرضيات - : تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية - تساهم

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل رئيسي في زيادة قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية. كما

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، كما توصلت الباحثة على أن الموارد البشرية

بالمؤسسات تمثل جوهر عمليات ونشاط المؤسسة وتشتد الحاجة إليها لرسم الخطط والإستراتيجيات و

اتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، تلعب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا

هاما في توفير المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمؤسسات، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات و

البرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا للعمل و عندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن المؤسسة

تكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة و قيودها.

كما أن الحفاظ على استمرارية الميزة التنافسية، لا بد من وجود و امتلاك موارد متميزة والتي تمثل

المعارف والكفاءات، الذي يعتبر أصل من أصول المؤسسة، كأحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع

المؤسسات من أجل البقاء و النمو، كونه المصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. أما الجانب

التطبيقي تنتهج أسلوب الإدارة SOFAMEC فوصلت إلى عدم وجود برنامج خاص يدل على أن مؤسسة



الإستراتيجية للكفاءات البشرية، رغم وعيها بأهميتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسة الثالثة :

أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير علوم التسيير، 2009/2008 ، التي تناولت الموضوع من / تخصص :إدارة أعمال، للطالبة بن قارة أمينة، جامعة الجزائر ، خلال الإشكالية التالية :كيف يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تطبيق عناصر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؟ واستندت الدراسة على عدة فرضيات - : تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المداخل الإستراتيجية الحديثة التي تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها - تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق أهدافها و كذا أهداف المؤسسة باعتبار أن العلاقة بينهما تكاملية - يعتبر نظام المعلومات الوسيلة الفعالة التي تسمح بالربط و التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة على النتائج التالية : صياغة الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل عناصر القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية، المعلومات أصبحت عنصرا أساسيا في إستراتيجية المؤسسة، لأنه محرك أساسي لتطويرها في محيط تنافسي صعب ومعقد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل المدى يتم بموجبه إيجاد أنسب الخيارات للمؤسسة في تسيير موارده البشرية، وهي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، كما تتطلب التنسيق و التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### الدراسة الرابعة:

تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية :دراسة حالة إدارة الجمارك، رسالة ماجستير من إعداد الطالب بن عيسى الشريف عبد القادر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/ 2007 جاءت فرضيات الدراسة كمايلي: وظيفة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية تخضع لما يمليه القانون الأساسي للوظيف العمومي، كما أنها وظيفة ممرضة على المستويات العليا فقط - لا يمكن أن نلمس مظاهر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة الجمارك إلا من خلال نموذج التخطيط الإستراتيجي- لا يوجد ربط بين الإستراتيجية العامة و إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في إدارة الجمارك، تم استخدام منهج الاستقراء، وقد وصلت الدراسة إلى أن إدارة الجمارك على غرار باقي الإدارات العمومية الأخرى، تعرف تأخرا ملحوظا في استخدام و تبني الأدوات الحديثة في الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة و أنها تعتمد نمودجا تقليديا وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الغياب التام لمعظم هذه النماذج، كما أن إدارة الجمارك الجزائرية لا تستخدم في إطار التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلا نموذج واحد وهو نموذج التخطيط الإستراتيجي.



إدارة المعارف وتسيير الكفاءات :توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية – دراسة حالة حمود بوعلام وشركاؤه- ، رسالة ماجستير للطالبة المرهون نسرين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، تم تحليل عناصر هذا الموضوع من خلال الإشكالية التالية :إلى أي مدى يمكن أن تساهم كل من إدارة المعارف وتسيير الكفاءات كتوجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية؟ حيث اعتمدت على الفرضيات التالية - :نعتبر أولاً أن وسيلة التفوق التنافسي هي امتلاك المنظمة الاقتصادية لميزة تنافسية أياً كان نوعها، وقد تكون مستدامة أو مؤقتة - .الموارد الداخلية التي حوزة المؤسسة الاقتصادية مصادر هامة لبناء الميزة التنافسية و هذا لخصائص تتصف أنها - .الموارد البشرية، المعارف و الكفاءات موارد داخلية تعول عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وقد استعملت منهج الاستقراء والاستنباط، كما تم الوصول إلى أهم النتائج التالية : يعتبر العنصر البشري و الفكري) الكفاءات (هو أهم أصل من الأصول الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية، إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في استمرارية الميزة التنافسية من خلال المدخل الحديثة، المتمثلة في تفعيل الاتصال، التمكين، إدارة المعارف، تسيير الكفاءات.

الدراسة السادسة :

دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة *SONELGAZ* مؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير للطالب أنيس كشاط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2007/2006 ، التحليلي الوصفي، أهم ما جاء في هذه الدراسة هو أن مفهوم الكفاءات و إدارتها مشروعاً فنياً لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأن عدد محدود منها له قناعة بأهميتها، تستعملها كأداة و إستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقعها التنافسي، كما ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر، في الرفع و بشكل طفيف لفعالية التسيير بمؤسسة سونلغاز. كما أوصى ببعض الاقتراحات، مثل الاعتراف بالكفاءات على المستوى الكلي، بإنشاء هيئات وطنية لرصد ومتابعة التطورات المعرفية و التأهيلية، سن تشريعات تنشئ وتنظم عمليات تثمين مكتسبات الخبرة و إصدار شهادات اعتراف بمستوى الكفاءات المحصلة. إن كل هذه الدراسات، قد شملت على متغير واحد، الذي نحن بصدد دراسته المتمثل في الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية و ربطه بالميزة التنافسية فقط. تختلف دراستنا عن هذه الدراسات، في كيفية ربط الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية بأبعاد الأداء المستدام، المتمثلة في البعد البيئي، البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي.



بمعنى آخر، كيف ندير هذه الكفاءات البشرية استراتيجيا، من خلال إستراتيجية الاستقطاب و التعيين، التكوين، التحفيز، الحفاظ و جعل هذه الكفاءات البشرية قادرة على تطوير الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.



**تمهيد:**

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة. فلا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة.

لذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية الأمر الذي يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات من أجل إعداد سياسات وبرامج خاصة بالموارد البشرية، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

تأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة الأخرى ، فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيينهم وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين... إلخ تحولت اليوم إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على أهمية بالغة فهي تمس صميم أهداف المؤسسة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الموارد البشرية وإدارتها، وقد خصصنا المبحث الأول لطرح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية أما الثاني فنتناولنا فيه إدارة الموارد البشرية، والمبحث الثالث يتضمن تأهيل الموارد البشرية.



## الفصل الأول: الموارد البشرية وإدارتها.

### المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

#### المطلب الأول : التطور التاريخي للموارد البشرية:

مر الاهتمام بالموارد البشرية تاريخيا بعدة مراحل، اختلف باختلافها وأرجع الدارسون والمهتمون بشؤون الموارد البشرية، أرجعوا ذلك لمجموعة من العوامل أهمها: (1)

1- التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد مثل، القيم والمعايير.

2- ظهور تشريعات العمل والعمال.

3- تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها .

4- ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.

وفيما يلي نوضح بعض أهم المراحل التي مر بها تطور الموارد البشرية :

#### **أولا : مرحلة العبودية ونظام الرق:**

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة شراء، فنظام الرق هو الأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه، كما يشتري ويبيع ويستخدم أى شيء مادي آخر. لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده مثل هذا النظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.

#### **ثانيا : مرحلة الصناعات اليدوية:**

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة؛ وبدأ في تهيئة مساعدين وخلفاء لتنظيم شؤون الحرفة، ومساعدة أفرادها. وهذه الحاجات شكلت بدايات الاهتمام بالموارد البشري، من خلال تشكيل جمعيات وطوائف خاصة ببعض الصناعات (2) .

(1) - التويجري محمد إبراهيم ، البر عي محمد عبد الله: معجم المصطلحات الإدارية، ط1 ، مكتبة العبيكان. الرياض: المملكة العربية السعودية. 1993، ص : 32.

(2) برنوطي، سعاد.: إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان:الأردن،، 2001 ، ص،ص: 27 ، 28 .





### ثالثا: مرحلة الثلاثينات:

عرفت هذه المرحلة تغيرات عديدة صاحبها تطور واضح في وظيفة إدارة الموارد البشرية إذ عرفت تغيرات كبيرة وتطورات متعددة كان من أهمها:<sup>(1)</sup>

أ- **الاستجابة لمشاكل التصنيع والتحصّر** : قام بعض الخبراء بتخفيف الأعباء عن العامل باستحداث مجالات واسعة من برامج الرعاية الأبوية، وأوجدت إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العامل ورؤساء العمل.

ب- **الاستجابة للمعرفة الجديدة** : حيث تميزت العقود الأولى من القرن العشرين بظهور حركة الإدارة العلمية إذ قام تايلور وأتباعه بالاهتمام بالعاملين في مجال الإنتاج، فظهرت نظرية التحفيز واختيار الشخص المناسب للوظيفة لتحسين أداء المنظمة. اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها.

ج- **الإبداعات والتشريعات الحكومية** : من خلال إصدار قوانين العمل على مستوى الحكومة والتي نظمت الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل والسلامة.

د- **الاستجابة للنقابات العمالية** : فقد نتج عن الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير، ظهور نقابات العمال، وبما أن أصحاب الأعمال كانوا يعارضون هذه النقابات، فقد تم تطوير إدارات الأفراد لتكون حلقة الوصل بين العمال وأصحاب الأعمال.

### رابعا: مرحلة حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة:

لقد توسعت وظائف الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات وقيم الأفراد ، أما في الستينات والسبعينات، فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغيير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج جديد للموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية:

(1) - شاويش، مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص- ص : 21-24.



- \* ظهور دور كبير لإدارة الأفراد.
- \* ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية.
- \* الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- \* التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
- \* تطويراً لتركيز على دوافع وحاجات الأفراد.
- \* تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جلياً في اختبارات الذكاء وغيرها.

#### خامساً : مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين :

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصاً مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، والتي أثرت على الموارد البشرية مما أدى إلى اتسامها بمعالم مختلفة في الفترة الراهنة، منها (1) :

- أ- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها اهتماماً كبيراً أكبر من ذي قبل.
- ب- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة من كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- ج- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- د- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- هـ- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية. إن هذه الملامح شكلت تطورات ملحوظة لما آل إليه التغيير البيئي سواء في إطار الجوانب الاقتصادية

(1)- حمود خضر ، كاسب ياسين الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007  
ص-ص : 22 - 23 .



والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ..الخ، من التطورات التي أسهمت بصورة فاعلة بالنهوض الكبير

لإدارة القوى- الموارد- البشرية .

### المطلب الثاني : تعريف الموارد البشرية.

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد هامة وقد نسب للموارد البشرية العديد من التعاريف، اختلفت باختلاف أصحابها واتجاهاتهم ونأخذ منها :

**التعريف الأول:** ويرى أن الموارد البشرية هي "حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة، وقد يتم التمييز بين العمالة الماهرة، العمالة الفنية وغير فنية والعمالة ذات الخبرة التنظيمية والإدارية"<sup>1</sup>.

من خلال التعريف السابق نستنتج أن الموارد البشرية هي عبارة عن حجم القوى العاملة في منظمة ما ومستوى المهارة التي تمتلكها هذه القوى العاملة تنظيميا وإداريا .

**التعريف الثاني:** وقد وضعه تعريف البنك الدولي للقوى العاملة: إذ يرى "أن القوى العاملة لدولة معينة هي مجموعة السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل طلبة الجامعات "<sup>2</sup>.

من خلال التعريف يمكن القول بأن الموارد البشرية وفقا لهذا التعريف هي مجموعة الأفراد الذي يبلغون سن العمل والباحثين عنه شريطة استبعاد الأفراد الذين لا يبحثون عن العمل حتى ولو كانوا في سن العمل.

**التعريف الثالث:** وفقا لهذا التعريف نجد أن « الموارد البشرية مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات "<sup>3</sup>.

يمكن القول حسب التعريف السابق بأن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يؤدون الأعمال المطلوبة فيها ويشركون في وضع سياساتها وتحقيق أهدافها .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الموارد البشرية هي " تلك الموارد التي يمكن أن تحقق ثروة وإيرادات للمؤسسة من خلال استخدام مهارات ومعارف تلك الموارد " .

<sup>1</sup>- عدلي علي أبو طاحون: إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 26.

<sup>2</sup>- المرجع السابق ، ص: 26.

<sup>3</sup>- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص : 18.



وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إعداد التحول والتغيير، لذلك يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء المهام المتخصصة والمنسوبة إليه .

### المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية.

إن تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة وهذا التقدم الملحوظ كان سببه الإنسان او الفرد ، الذي يعد المحرك الرئيسي في كل العمليات الاجتماعية ، الاقتصادية .... وغيرها وتتمثل أهمية الموارد البشرية فيما يلي (1) :

- 1- المنظمات الناجحة اقتصادياً هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.
  - 2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطاً وثيقاً بقاعدة المعرفة البشرية.
  - 3- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.
  - 4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.
  - 5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.
  - 6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.
- من كل ما سبق نستنتج الدور الهام والمحور الذي أصبحت تلعبه الموارد البشرية في وقتنا الراهن ، حيث أصبحت القوة الحقيقية لأي منظمة ورأس مالها الذي ما اذا أحسنت استثماره تمكنت من تحقيق أهدافها واستمراريتها ضمن هذا العالم المتسارع .

(1)- عادل زايد: الإدارة التنظيمية المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص : 33.



## المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية .

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص أن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية، وضمان الإستقرار والبقاء.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية خلال تطورها بمجموعة من المراحل أهمها :

#### **1 -مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (1):**

تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ، ففي نظام العبودية اعتبر العامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة ، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ، وكان يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.

#### **2- مرحلة الثورة الصناعية (2):**

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة مما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة ، و ضوضاء ، و أتربة ، و أبخرة و غيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

(1) - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دالا مجدولوي ، 1994 ، ص : 10

(2) - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص : 35.



### 3 - مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثاً أثرت على إدارة الموارد البشرية و من أبرزها<sup>1</sup>

#### 1.3- ظهور حركة الإدارة العلمية :

و التي تقترن باسم فريديريك تايلر ، الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن . و من نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علماً له قوانينه و مبادئه ، و قد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين تايلر أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فالبرغم من النتائج التي توصل إليها تايلر في زيادة الإنتاج إلا أن المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

#### 2.3 - الحرب العالمية الأولى :

خلال الحرب العالمية الأولى ، ومع تضخم الإنتاج تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، و لذا فقد فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد .

#### 3.3 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته ، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

#### 4.3- الحرب العالمية الثانية :

خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد .

<sup>1</sup> . أحمد مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره ، ص: 11



## المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها

### الفرع الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة رئيسية ضمن المؤسسة الحديثة مثلها مثل الإدارات الأخرى: الإنتاج، التسويق، التمويل، البحث والتطوير، وهناك عدة تعاريف تختلف فيما بينها حسب المدخل الذي تناولت من خلاله هذه الإدارة كما سنرى فيما يلي:

\* " إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف والإختيار والتعيين وتقويم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم " <sup>1</sup>.

نستنتج من خلال التعريف السابق أن إدارة الموارد البشرية عبارة أنشطة عديدة داخل المنظمة تتعلق بمختلف الوظائف التي تقوم بها هذه الأخيرة للموظفين من استقطاب واختيار وترقية وغيرها .  
\* يعرفها مصطفى نجيب على أنها: " النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة " <sup>2</sup>.

من خلال ما أورده مصطفى نجيب إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن نشاط إداري يختص بتوفير مختلف الإحتياجات من الموارد البشرية ، التي تحتاج إليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

\* كما تعرف على أنها: " مجموعة الممارسات والسياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة " <sup>3</sup>.

نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي مختلف الممارسات والعمليات التي تقوم بها والتي تشمل الموارد البشرية .

<sup>1</sup>- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات علمية"، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص24 .

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2000، ص 27.

<sup>3</sup>- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص02.





\* وهي أيضا: " مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه ". (1)

نصل من خلال هذا التعريف إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن سلسلة من العمليات التي تقوم بها الإدارة لإتمام مهامها وبلوغ أهدافها بأفضل وجه.

\* كما تعرف بأنها: "هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (2).

نستخلص من هذا التعريف ان إدارة الموارد البشرية هي مختلف الأنشطة التي تقوم بها الإدارة من أجل الحصول على الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها وترقيتها والمحافظة عليها من أجل تحقيق أهدافها.

\* وتعرف أيضا بأنها: "هي الإدارة التي تختص بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتنميتها، وتهيئة ظروف العمل التي من شأنها أن تدفع الموارد البشرية إلى بذل الجهد داخل المؤسسة" (3).

نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي " مجموعة العمليات التي تقوم بها من أجل استقطاب العاملين واختيارهم ودفعهم إلى بذل جهد داخل المنظمة" .

\* أما مازن رشيد فيعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " أحد الأنظمة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة للأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل" (4) .

(1) - جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 34

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 62

(3) إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الدار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر، 1989، ص 43.

(4) منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية " المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام"، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 41.



توصل مازن إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الأنظمة الإدارية التي تقوم بمختلف العمليات ورسم السياسات ووضع البرامج من أجل استقطاب واختيار وتحفيز الأفراد في المنظمة واستخدامها استخدام أمثل.

\* كما يعرف Flippo.E إدارة الموارد البشرية بأنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة" (1).

بناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة ، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

#### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المؤسسة سيما في الفترة الراهنة ويتجلى ذلك من خلال :

- 1- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.
- 2- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذا المجتمع.
- 3- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي دولة تنتج من قدرتها على تنمية موارها البشرية.
- 4- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع.
- 5- العنصر البشري هو استثمار إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق المكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية،
- 5- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

(1) بن عنترة عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية " المفاهيم، الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص- ص 24-25.



كما يمكننا تبيان جوانب هامة أخرى تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين؛

2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز و الإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.

3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

### المطلب الثالث: اهداف إدارة الموارد البشرية

من المعروف أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على توفير وتزويد المؤسسة بالعمالة المتميزة وتطوير هذه العمالة، وهذا حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، و من أجل تحقيق ذلك يكون لزاما على هذه الإدارة العمل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو يتصل بالمجتمع ومنها ما هو متصل بالمؤسسة، كما أن بعضا من هذه الأهداف مرتبط بالعمالين في حد ذاتهم وتتبلور هذه الأهداف في محورين بارزين هما الإنتاجية والروح المعنوية، ضف إلى ذلك مجموعة من الأهداف العامة للمؤسسة،ويمكننا تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

#### **1- رفع الإنتاجية :**

تعرف الإنتاجية على أنها تلك الكمية المنتجة في الوحدة الزمنية الواحدة من طرف العامل ولها أهمية كبيرة لأن الهدف منها هو تحقيق وفورات في تكاليف العمل لما لها من أثر على التكاليف الإجمالية وعلى الأسعار والأرباح والأجور<sup>(2)</sup>.

وبذلك تكون من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال مواردها البشرية.

#### **2- رفع الروح المعنوية:**

يعتمد هذا الهدف على العوامل النفسية التي تلعب دورا هاما في رفع الروح المعنوية للأفراد وتؤثر على تحفيز رضا وأداء العمال لأعمالهم وإذا تمكنت المؤسسة من التأثير الإيجابي على الروح

(1) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

(2) سكاك مراد، دور التدقيق الاجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص12.



المعنوية للأفراد تكون قد ساهمت بصفة كبيرة في بلوغ أهداف المؤسسة كما لو أنها رفعت أجورهم أو طبقت نظام للمكافآت أو برامج للخدمات الاجتماعية. تقاس الروح المعنوية من خلال السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء تأديته لمهامه، فإذا لوحظ سلوك غير مرغوب فيه كالتغيب أو دوران العمل أو التخريب.... إلخ، فليس هناك أكثر من دليل على انخفاض بل تدهور الروح المعنوية للأفراد. أما التعبير الإيجابي كالحضور في الوقت المناسب، المساهمة في إيجاد الحلول للمشاكل ومعدل تغيب منخفض فيدل على مثابرة الأفراد أثناء عملهم وبالتالي على رضاهم وعلى روح معنوية مرتفعة فتزيد إنتاجيتهم بشكل واضح .

ولهذا تبرز الأهمية الكبيرة التي تكتسي رفع الروح المعنوية للأفراد عن طريق رسم وانتهاج سياسات وبرامج عمل لإزالة الظروف التي تساهم في تدهورها وهذا ما يعد من بين الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة .

### 3- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب:

كل مؤسسة تعمل من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة كالموارد البشرية ومن بين العوامل التي تساهم في هدر الطاقة البشرية، وضع الفرد في مراكز عمل غير ملائمة بدون دراسة فعلية لما يتطلبه المنصب أو دون مراعاة لإمكانات ورغبات واحتياجات الفرد ومؤهلاته، لأن ذلك لا يتفق مع أبسط المبادئ الاقتصادية والمتمثلة في عقله التسيير، ولو أن المؤسسة تمكنت من تحقيق هذا الهدف فلا بد من عليها أن تحافظ عليه بإجراء البحوث والدراسات حول تطور ظروف العمل لأن هذه الأخيرة غير ثابتة مما يستلزم عنه فقدان هذا الهدف، ويتم ذلك بمجموعة من العوامل أهمها: القيام بتحليل العمل لتحديد المهارات، الواجبات والمهام الموكلة للفرد الذي يقبل على شغل المنصب وعلاقة ذلك مع بقية المناصب ، وهذا ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة .

### 4- تحديد الأجر العادل:

بتحقيق التوازن بين الأجر المدفوع من طرف المؤسسة وكمية العمل المقدمة من طرف العامل والعلاقة بين العمل والأجر علاقة طردية، فهي أخذ وعطاء . إن عدالة الأجور لها مفهوم يتعلق بالفرد وآخر يتعلق برب العمل أي بتحقيق العدالة في الأجر المدفوع وكمية العمل المقدم ويتم تحديد كمية العمل العادلة من خلال دراسات الحركة والزمن بحيث يتم تأدية الحركات الضرورية بأقل جهد ممكن وأقل فترة زمنية ممكنة ويتم تجميع جميع الحركات وكذا الأزيمة لتحديد الوقت الكامل للعمل.



إضافة إلى دراسات الحركة والزمن ويتم تقييم الأعمال حسب أهميتها وأخطارها ووضع تسلسل للأعمال وتحديد القيمة النسبية المقبولة من طرف الجميع أي عمال وأرباب العمل مع مراعاة القوانين التي تضعها السلطات العمومية كالأجر الأدنى المضمون.<sup>1</sup>

#### 5- إرساء تنظيم فعال لتسيير الموارد البشرية:

إن ضمان فعالية إدارة الأفراد يستلزم برنامج له أهداف واضحة وموضوعية، يتحقق ذلك من خلال تنظيم فعال وتنفيذ تام، وإذا كانت العلاقات بين الأفراد يطغى عليها صفة الإنسجام والتوافق والتكامل، فإن تنفيذ الأنشطة يساهم في تحقيق الأهداف مما يستلزم وضع نظام وهيكل يعتمد عليها باعتبارها الإطار الذي ينظم الأنشطة المستتدة للأفراد، هذا التقسيم بدوره يساهم في تحديد المسؤوليات التي هي التزام الفرد بأداء الواجبات التي يتضمنها عمله.

#### 6- وضع نظام رقابة على برامج الأفراد:

تقوم بتحقيق الأهداف المسطرة، وبتقييم النماذج المتصلة بالأهداف، وتدعيم جوانب القوة التي تساهم في تحقيقها على أكمل وجه وتصحيح جوانب الضعف لرفع الإنتاجية والكفاءة والأداء، مع الإقرار بمدى صعوبة تطبيق نظام متكامل للرقابة على برامج الأفراد لأنها تنطوي على مضامين وجوانب غير ملموسة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

#### الفرع الأول: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف الهامة نستعرضها فيما يلي :

- 1- **تحليل العمل** : تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .
- 2- **تخطيط القوى العاملة** :نعني تحديد احتياج المنظمة(المؤسسة) من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة .

<sup>1</sup>- سكاك مراد، ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص : 12- 13.

<sup>2</sup>- سكاك مراد، ، المرجع السابق، ص : 14.



3- الاختيار والتعيين : وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4- تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة .

5- تصميم أنظمة الحوافز : وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها .

7- تقييم الأداء : تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقسيم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التصور في هذا الأداء .

8- التدريب : تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة ، وأن تقيم فعالية هذا التدريب .

9- تخطيط المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه .



### الفرع الثاني : الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية .

هناك وظائف مساعدة لإدارة الموارد البشرية تتمثل فيمايلي (1):

- **العلاقة مع النقابات :** وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.
- **أمن وسلامة العاملين :** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
- **ساعات وجداول العمل :** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العمل.

### المطلب الخامس: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات ، وأحيانا تغيير في تصاميمها ، فالمالك الواحد لا يحتاج لهيكله إدارية ، لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجيا أو تسويقيا أو ماليا ، لكن مع ازدياد حجم المشاريع وكميات الإنتاج ، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد . ومن هنا بدأ التفكير جديا بتحديد مهام إدارة الأفراد وتحديد موقعها في الهيكله الإدارية ، كنتيجة لتطوير إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، ولقد رافق هذا التطور لإدارة الأفراد تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة .

بالرغم من تعدد الهياكل المتبعة في المؤسسة ، فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية ، سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد ، له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو

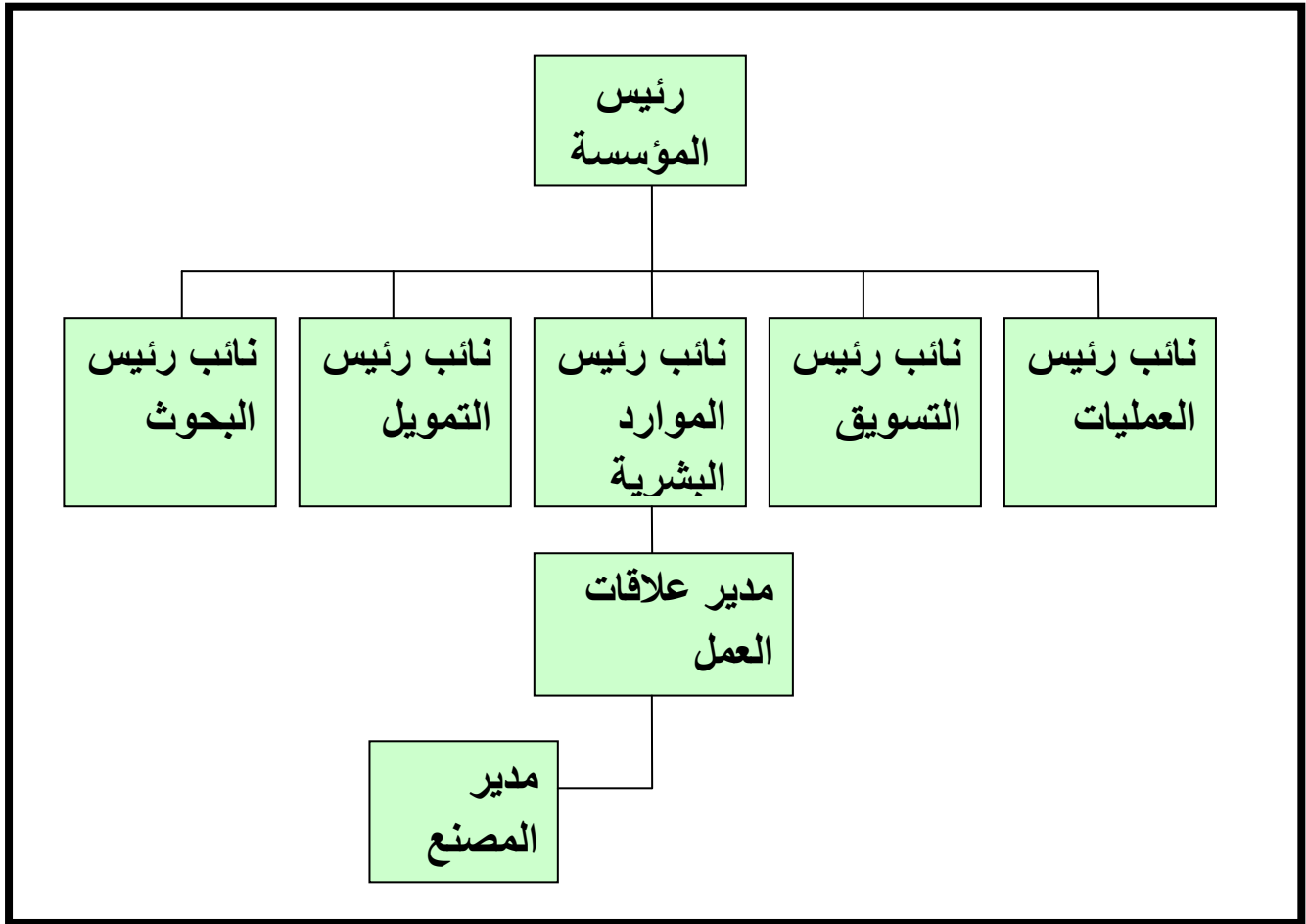
(1) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص: 41 .



عن طريق اعتماد جهاز لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية .

من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات functional desing أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم (وحدة) يتولى وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه والشكل التالي يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الموالي :

الشكل رقم 01: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي



المصدر : حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص 41.





### المبحث الثالث : تأهيل الموارد البشرية

تعتمد مختلف المنظمات على مواردها البشرية بطريقة كبيرة لتحقيق أهدافها ، حيث تعتمد إلى إعدادها وتكوينها وتأهيلها بشتى الطرق ، ولكي تحقق ذلك عليها اتباع استراتيجيات وخطط من أجل الوصول إلى نتائج تخدم أهداف مواردها البشرية وبالتالي أهداف المنظمة ككل ، لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية تأهيل الموارد البشرية ، وكذا مبادئ وشروط التأهيل ، وأخيرا نتطرق إلى استراتيجيات تأهيل الموارد البشرية .

#### المطلب الأول : مفهوم تأهيل الموارد البشرية .

##### الفرع الأول : تعريف التأهيل .

التأهيل يعني إعداد المؤسسات من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة الخدمات أو الكفاءة الداخلية ومواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق مردودية اقتصادية<sup>(1)</sup> .

وبالتالي فهو يعني التنافسية التي أصبحت عالمية والتي تعني مساعدة المنظمة على مواجهة وضعها الصعب من ناحية الجودة والكفاءة في تسيير<sup>(2)</sup> .

وكذا عدم تركها لتواجه مصيرها لوحدها<sup>(3)</sup> .

وهناك من يعتبر التأهيل على أنه " مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمات قصد تحسين موقع البنوك في إطار الإقتصاد التنافسي ولايتم التأهيل ولا يتحقق إلا من خلال تبني البنوك لإجراءات وإصلاحات داخلية"<sup>(4)</sup> .

(1) كمال رزيق ، ابو زعور عمار : التصحيح الهيكلي وأثاره على المؤسسة الاقتصادية ، مدالخة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 29-30 أكتوبر 2001 ، ص:76 .

(2) فالي نبيلة: تأهيل المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة CPA و BADR ، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006 ، ص:227 .

(3) بوعلام عامر : دور نماذج التحليل الإستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006 ، ص: 128 .

(4) عبد اللطيف بلغرسة ورضا جاو جدو : أثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسات الاقتصادية ، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، يومي 29-30 أكتوبر 2010 ، ص : 216 .



- وهناك من يعتبر التأهيل بأنه "مجموعة من التدابير التي تهدف إلى تحسين ترقية فعالية أداء المنظمة على مستوى منافسيها الرائدون في السوق " (1).
  - التأهيل يمكن القول بأنه " الرقي بمستوى المنظمة وكذا مواردها البشرية من جميع النواحي حتى تتمكن من النمو إلى رتبة القدرة على المنافسة " (2).
- من كل التعاريف السابقة نستخلص إلى أن التأهيل مجموعة من الإجراءات الواجب على المنظمات (البنوك) إتباعها والقيام بها لإحداث تغييرات هيكلية على مستويات مختلفة .

### الفرع الثاني : تأهيل الموارد البشرية .

نقصد بتأهيل الموارد البشرية " العمل على تطوير قدرات ومهارات ومؤهلات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانياتها من أجل رفع فعالية وفاعلية المؤسسة وتطويرها (3).

كما هناك من يرى أنها " مجموعة من القرارات والأعمال المختلفة باختيار الوسائل الهادفة لمساعدة الموارد البشرية على إكتساب المعارف ، الاستعدادات والسلوكيات التي هي في حاجة إليها ليكونوا أكثر فعالية(4).

من جهة أخرى تأهيل المورد البشري يعني به إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسينية داخل المنظمة (البنوك) ورفع مستواها الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وكذا التطورات الحاصلة ، من أجل تمكينه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة(5) ، فالمراد بالتأهيل للفرد هو جعله أهلا لمزاولة ما تعلمه.

(1) مريم قطوش : برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة

**SANIAM عين الكبيرة** ، سطيف ، 2010 ، ص : 04

(2) شلغوم سهيلة : **تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل الشراكة الأوروبية-الجزائرية** ، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير ، تخصص التحليل والإستشراف الإقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 ، ص : 126

(3) بن لوصيف زين الدين : **استراتيجية تنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الإندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، يومي 29-30 أكتوبر 2001

(4) بقة شريف ، العايب عبد الرحمان : **أهليل وظيفية الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة - حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية** ، المؤتمر الدولي حول التنمية الإدارية ، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الثاني - التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، يومي 1-4 نوفمبر 2009 ، ص : 34 .

(5) أمين حراش : **سياسة التأهيل** ، مقال منشور على شبكة الأنترنت على <http://etudiantdz.com.vb/htm> بتاريخ

. 2013/03/05



وبالتالي فإن أولى عمليات التأهيل هي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة (البنوك) وكذا الفرص والتحديات الآتية من المحيط ويكون ذلك بتشخيص شامل واستراتيجية المنظمة<sup>(1)</sup>.

من التعريفات السابقة فإن تأهيل الموارد البشرية نقصد به محاولة إكساب الفرد وتعليمه كافة المهارات إما جديدة أو تطويرها حتى ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والفرد في نفس الوقت .

### المطلب الثاني : المبادئ العامة لتأهيل الموارد البشرية وشروطه.

#### الفرع الأول : أهم مبادئ التأهيل

تتميز عملية تأهيل الموارد البشرية بمجموعة من المبادئ هي :<sup>(2)</sup>

**أولاً- مبدأ الإستمرارية :** لا يعتبر التأهيل حاجة آنية تظهر لمرة واحدة ثم تغيب ، بل هو نشاط مستمر يشكل حلقة أساسية من سلسلة من النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، التي تبدأ باختيار الأفراد المناسبين ثم إعدادهم لعمل كمرحلة أولى ، وبعدها تظهر حلقة أخرى تتضمن القيادة أو الإشراف والتوجيه أثناء تنفيذ العمل ، لتأتي بعدها عملية التقييم لأداء الأفراد ، وهنا يبرز التأهيل مرة أخرى كوسيلة لتحسين أداء الأفراد وإعدادهم للترقية أو الإنتقال لعمل آخر.

**ثانيا- مبدأ التكامل :** والقصد منه أن التأهيل يتكون من مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التأهيلية ، وكل منها يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة فيما بينها ، فمدخلات التأهيل هي جميع النشاطات التدريبية ، وتشمل جميع المعلومات وتصميم برامج التأهيل وتنفيذها ، أما المخرجات فتشمل النتائج المحققة من التأهيل والتي قد تكون ذات طبيعة إقتصادية كتحسين الإنتاج وزيادة المبيعات وتخفيض التكاليف ، أو نتائج سلوكية كتحسين الرضا الوظيفي والعلاقات وتخفيض حالات التأخر والغيابات وحوادث العمل .

**ثالثا - مبدأ التدرج :** ويقصد بالتدرج في التأهيل معالجة موضوعات بسيطة ، ثم التدرج بصورة مخططة ومنظمة حتى الوصول إلى أمور أكثر تعقيدا .

<sup>(1)</sup> بقية الشريف ، العايب عبد الرحمان :مسار تأهيل المؤسسات الإقتصادية في ظل اتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاقية الشراكة على الاقتصاد الجزائري ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، يومي 13-14 نوفمبر 2006 ، ص:313 .

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان عنتر : واقع مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة ، وآفاقها المستقبلية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 ، ص:163 .



رابعاً- مبدأ التغيير والتعداد : إن التأهيل يتعامل مع متغيرات جديدة داخل وخارج المنظمة ، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب ، بحيث يجب أن يتصف بالتغيير والتجديد .

إضافة إلى ما سبق ولكي يحقق التأهيل أهدافه لا بد من توافر الشروط التالية <sup>(1)</sup>:

- ضرورة إقناع الإدارة بأهمية التأهيل وفوائده .
- ضرورة ملائمة موضوعات التأهيل مع الإحتياجات العامة للمنظمة .
- توافر الرغبة لدى العاملين في تنمية معارفهم ومهاراتهم .
- تطبيق مبدأ التكلفة والعائد في التأهيل حتى لا تكون نفقات التأهيل أكبر من العوائد المتوقعة.
- توفير ظروف العمل والبيئة الإدارية المناسبة لتمكين العاملين من تطبيق ما اكتسبوه من خلال التأهيل .

### المطلب الثالث : أساليب تأهيل الموارد البشرية .

تتجه المنظمات إلى أساليب التأهيل للموارد البشرية لرفع قدرات ومهارات ومعارف الافراد عن طريق مجموعة من الاساليب وهي :

#### **1- التدريب :**

يعتبر بالاساس عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الامر إلى تحقيق نتائج فيما يتعلق برفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف وتطعيم الأرباح <sup>(1)</sup> .

و هو " عملية منتظمة تحدث تغييرا في نظرة وسلوك الفرد (المتدرب) إلى عمله من خلال إكسابه مهارات ومعارف " <sup>(2)</sup> .

كما يعتبر أداة استراتيجية في يد المنظمة تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا وغيرها <sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> أمين حراش : مرجع سبق ذكره، ص : 10

<sup>(1)</sup> كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 257 .

<sup>(2)</sup> باسم الحميري : التدريب الفعال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص: 13 .



كما يعد ضرورة للموظفين العاملين في المنظمات ، فهو مخطط تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم العاملين المعارف والمهارات والسلوكيات المرتبطة بالوظيفة (4)

لذا يجب على هذه الأخيرة أن تعطي عناية كبيرة لتدريب العاملين حيث يعتبر عملية من خلاله يحصل الفرد على مهارات ومعلومات مختلفة وبالتالي نقله من مستوى معين الى مستوى أفضل ليس فقط بما يتعلق بالكفاءة وإنما أيضا بما يتعلق بالفعالية.

من التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب آلية من الآليات المتبعة من طرف المنظمات من أجل الرفع من كفاءة موظفيها وكذا كفاءتها في نفس الوقت .

#### ب- الفرق بين التدريب والتطوير :

غالبا ما يقترن التدريب " TRAINING " والتطوير " DEVELOPEMENT " ببعضهما البعض في كتابة الموارد البشرية رغم إختلاف المفهوم الدال على كل منهما فالتطوير عبارة عن مجهودات تقوم بها المنظمات نحو العاملين لتزويدهم بالقدرات التي تحتاجها المنظمة مستقبلا(1). وفيما يلي نوضح بعض الفروقات بين الأمرين .

(3) سيد محمد جاد الرب : إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جماعة قناة السويس ، 2009 ، ص : 338 .

(4) موفق محمد الضمور : واقف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008 ، ص: 18 .

(2) سيد محمد جاد عبد الرب : مرجع سبق ذكره ، ص : 336 ..

الجدول رقم (01) : الفرق بين التدريب والتطوير.

التطوير	التدريب	معايير التفرقة
يركز على الوظائف المتوقعة التي يمكن أن يشغلها الفرد مستقبلاً وإعداده لشغلها	يركز على الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد	مجال التركيز
يركز على ما يحتاجه جماعات العمل والمنظمة ككل من قدرات ومهارات لتحقيق الأهداف	يركز على ما يحتاجه الفرد من قدرات ومهارات	النطاق
يركز على الإحتياجات المستقبلية في الأجل الطويل	يركز على الإحتياجات الحالية	المدى الزمني
يهدف إلى إعداد وتجهيز الأفراد المقابلة لمتطلبات أهداف العمل مستقبلاً	يهدف إلى علاج القصور	الهدف

المصدر : من إعداد الطالب.

ثانياً : مبادئ وخطوات التدريب .

أ- مبادئ التدريب :

إن هذه المبادئ إذا ما التزمت بها أي منظمة فسوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب ، هذه المبادئ يمكن تلخيصها كمايلي :

1- مبدأ الأستمرارية : حيث لا يعتبر التدريب حلاً مؤقتاً تلجأ إليه المنظمة ، إنما هو نشاط رئيسي وأساسي في منظمات (منها البنوك) ، كما أن التدريب ليس متعلقاً بالفرد ذاته لكنه عملية تتعلق بالمنظمة ككل وخطط مستقبلية ، لذلك يجب أن ينظر إلى التدريب على أنه



- وظيفة أساسية ومستمرة طوال حياة المنظمة ، كما يجب أن يعتبره الموظفون داخل المنظمة كأنه جزء من عملهم يتكرر معهم كثيرًا<sup>(1)</sup> .
- 2- **مبدأ التكامل** : حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف ، تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي<sup>(2)</sup> .
- 3- **مبدأ الشمول** : بمعنى أن يمتد النشاط التدريبي ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العامة بالمنظمة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة ، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم نحو تحقيق هدف المنظمة (من بينها البنوك)<sup>(3)</sup> .
- 4- **مبدأ المرونة** : يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزويد بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية<sup>(4)</sup> .

التدريب عملية إدارية حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- وضوح الأهداف و السياسات
- توافر المواد المادية والبشرية
- توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية التدريب

(1) مرزوقي رفيق: أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية والعامة بولاية سطيف (BCR.AM. BALISIM . SCAEK) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2005- 2006 ، ص : 13

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري والمدرسون والمتدربون وأساليب التدريب ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص : 30 .

(3) مدحت أبو النصر : إدارة وتنمية الموارد البشرية –الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 ، ص: 258.

(4) بن عنتر عبد الرحمان : إدارة الموارد البشرية ، دار اليزوري ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص : 95 .

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص:31.



5- مبدأ المعلومات العكسية : يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب

6- مبدأ التخرج : حيث يجب التدرج في التدريب في تقديم المادة التدريبية مبتدئاً بالمعلومات ، والمعارف الأساسية ثم يتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط ، ثم تتطور إلى اعقد المشاكل وأكثرها تشعباً .

ب - خطوات التدريب : تتوقف أهداف العملية التدريبية في أي منظمة ( منها البنوك ) مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد و التخطيط المسبق للخطوات الخمسة للتدريب والمتمثلة فيما يلي:

1. **تجميع وتحليل البيانات : Data Analysis**: اي توفير كافة المعطيات والبيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في البنك مثل المعلومات المتعلقة بالبنك وكذا معرفة الوظائف والمهام الواجب انجازها من طرف العاملين لتحقيق الأهداف وتجمع هذه المعلومات يقصد تحليلها ، من اجل المساعدة على تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة .<sup>(2)</sup>

2. **تحديد الاحتياجات التدريبية : Need Determination**: حيث تقوم البنوك بإجراء بحوث ميدانية ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الموظفين والمنظمة ككل ، حيث تستخدم أساليب<sup>(1)</sup> لتجميع البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية في المنظمة ، على أن تربط هذه الاحتياجات بالأهداف الموضوعية لتحقيقها ، و باعتبار ان أهداف الافراد تعتبر كجزء من الاهداف المنظمة فإنهم يحتاجون إلى التدريب لتحقيق أهدافهم وبالتالي اهداف المنظمة ، والفشل في تحقيق أهداف المنظمة هو مؤشر لوجود احتياجات تدريبية ، هذه الأخيرة هي الفجوة بين المستوى الحالي والمستهدف<sup>(1)</sup>

3 **تصميم البرامج التدريبية : Program Design**: والتي تتضمن إجراءات متسلسلة أبرزها تحديد الموضوعات المرتبطة بالفجوة و المطلوب التدرب عليها ، و كذا اختيار أسلوب أو طريقة التدريب المناسبة واختيار المدربين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف<sup>(2)</sup> .

<sup>(2)</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

<sup>(\*)</sup> من بين الأساليب المتخصصة لتجميع البيانات ، أساليب الاستقصاء والملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية

<sup>(1)</sup> صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

<sup>(2)</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص: 261.





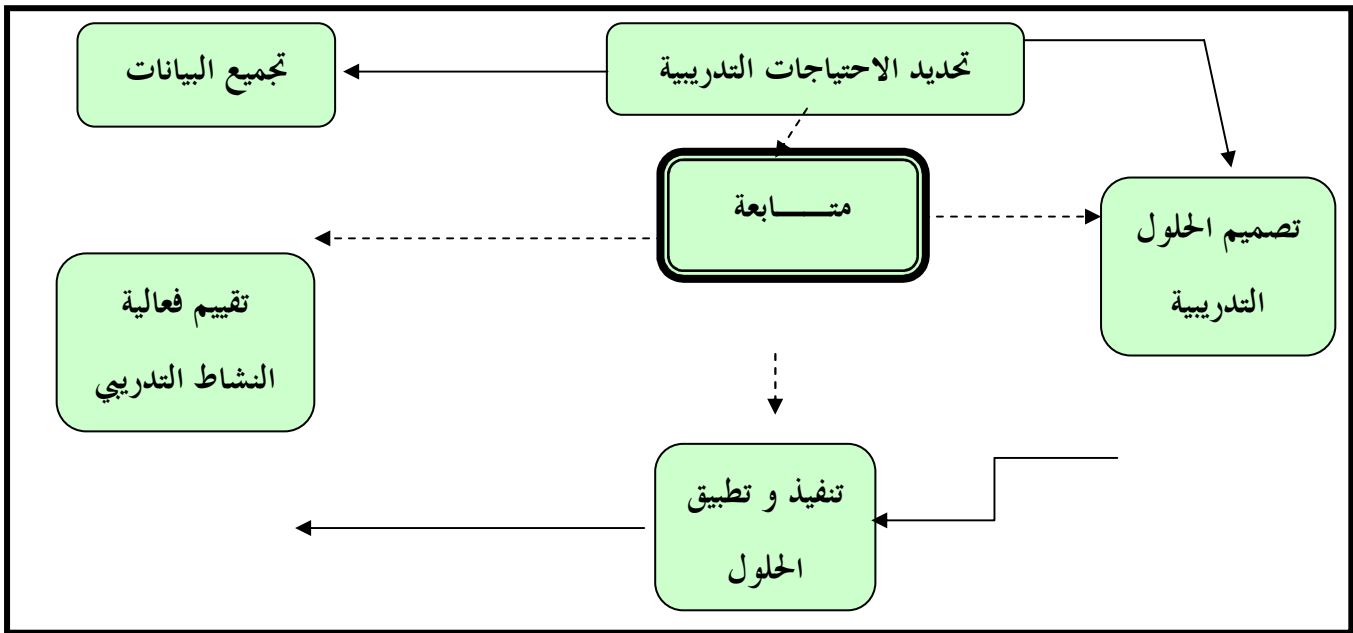
4 تنفيذ الأنشطة التدريبية : **Program Implentation** : بمجرد الانتهاء من تصميم الأنشطة التدريبية و الإعداد لها ، يجب اتخاذ التدابير اللازمة لوضعها موضع التنفيذ في الزمن المخطط لتنفيذها ، و التأكد من توفرها الوقت المناسب<sup>1</sup>

5 تقييم فعالية التدريب : **Training Effects to mesure** : تهدف هذه المرحلة الأخيرة إلى تقييم مدى فعالية النشاط التدريبي في تحقيق الأهداف الموضوعه له وتمكن قياس فعالية التدريب باستخدام مؤشرات مالية مثلا : العائد على الاستثمار في التدريب : ROT \* وذلك على النحو التالي :<sup>2</sup>

$$\text{العوائد التدريبية} - \text{التكاليف التدريبية} \\ \text{ROT} = \frac{\text{التكاليف التدريبية}}{100}$$

والشكل الموالي يوضح المراحل الخمسة الأساسية للتدريب :

الشكل رقم 02 : مراحل التدريب



المصدر محمد صالح الابعج، نظام إدارة الجودة كأداة لتطوير أداء الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر الجودة، طرابلس، ليبيا، 2005، ص: 06.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، على عبد الهادي مسلم، راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 227

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص: 228



### ثالثاً: أنواع و أهداف التدريب

أ. أنواع التدريب: ينقسم التدريب إلى: <sup>(1)</sup>

1- **التدريب بفرض تجديد المعلومات:** حيث يهدف إلى تزويد للمتدربين بعض المعلومات الجديدة التي تتعلق بطبيعة عملهم و مساعدة و دعم ما لديهم رفع كفاءة المتدربين

2- **تدريب المهارات:** الغرض منه تزويد المتدربين بالمهارات و الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في زيادة فعاليتهم و تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

3- **التدريب للترقية:** يهدف إلى إطلاع الموظف على المعلومات و المعارف و الاساليب الجديدة التي تتقف مع مهمات الوظيفة الجديدة التي سوف يرقى إليها وهناك تقسيمات أخرى للتدريب نذكر منها: <sup>(2)</sup>

➤ **التدريب الداخلي:** يعرف على انه "الأنشطة التعليمية و المقدمة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل البنك و التي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون داخل البنك".

➤ **التدريب الخارجي:** يعرف على انه " الأنشطة التدريبية التي يعدها وينظمها أفراد خارج البنك، مثل استشاريين و جهات متخصصة".

ب. أساليب التدريب: هناك العديد من الأساليب للتدريب نذكر منها: <sup>(3)</sup>

1- **التدريب العملي :** حيث يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية ثم يسأل المتدرب ويشجعه على العمل.

2- **التدريب بالحساسية :** تهدف هذه الوسيلة على تنمية روح الاعتماد على الذات تعتمد على تكوين جماعة تدريب تتكون من 10 إلى 20 فرد على أن لا يكون فرد قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعة هو دراسة سلوك الأفراد والجماعات و فهم مشاعرهم حتى يمكن تبني روح التعاون و التمهيدي لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.

<sup>(1)</sup> سعد عامر أبو شندي : إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 46،45.

<sup>(2)</sup> بروش زين الدين، شايب محمد : تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق امنية تكنولوجيا المعلومات المصرفية – رؤية مستقبلية- ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ( الجزائر)، يومي 14/13 ديسمبر 2011 ص: 07 .

<sup>(3)</sup> أمين ساعاتي : إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص-ص: 50-55.



3- الوصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير، يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الأداء يمكن أن يحرر الدارسين على الجمود ويشجعهم على المشاركة.

4- المحاضرات: حيث من خلالها يمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المتدربين بالإستعانة بعدد محدود من المدربين، حيث يتم من خلالها نقل معلومات مختلفة و التي تدعم بوسائل توضيحية.<sup>(1)</sup>

5- المحاكاة: حيث يتم خلق ظروف تحاكي الواقع العملي ووضع المتدرب في موقف معين للتدرب عليه وعلى معالجته، والهدف من هذا الأسلوب هو التدريب على مهارات، التشخيص و التحليل لمواقف معقدة.<sup>(2)</sup>

#### ج. أهمية التدريب:

يستمد التدريب أهميته من كونه استثمار في أفضل و أهم ما تمتلك المنظمة و هم الأفراد العاملين بها و الذين يمثلون 3/1 رأسمالها بالإضافة إلى رأسمال الهيكلية و العملاء و كذا يساعد على بناء الثقة لدى الفرد و بالتالي زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة.<sup>(3)</sup>

(1) مصطفى محمود ابوبكر : الموارد البشرية – مدخل تحقيق تميز التنافسية- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص: 347.

(2) نابتي سامي : دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة – محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي (الحكيم بن باديس بقسنطينة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير

الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص: 27.

(3) محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 338.



و الجدول الموالي يبرز أهمية التدريب بالنسبة إلى الأفراد و المنظمة ككل:

الجدول رقم(02): أهمية التدريب بالنسبة للأفراد و المنظمة :

الأهمية بالنسبة للمنظمة	الأهمية بالنسبة للعاملين
- فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية - تطوير اساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية - المساعدة في انتفاخ المنظمة على العالم الخارجي - المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة - زيادة الانتاجية و الأداء التنظيمي	- مساعدة الافراد في تحسين فهمهم المنظمة وإتعايهم لدورهم فيها -مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشكلات في العمل - تطوير الدافعية للأداء - المساعدة على تطوير مهارات الاتصال بين الافراد

المصدر: من إعداد الطالب .



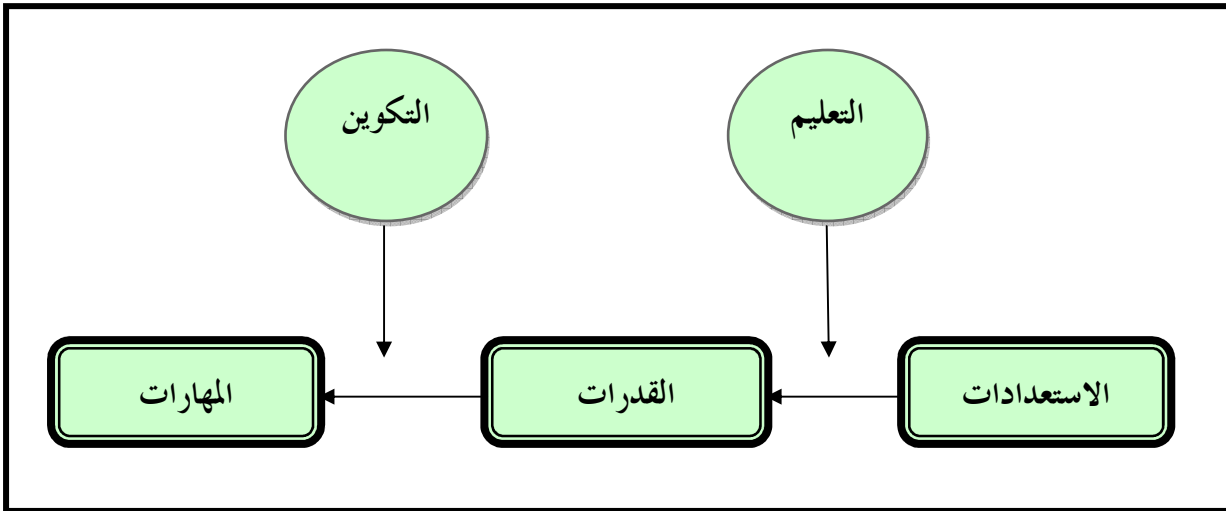
الفرع الثاني: التكوين المهني المصرفي:

يحتل التكوين المصرفي مكانة في غاية الأهمية في معظم المنظمات من بينها البنوك، خاصة عند حدوث تغيرات تؤدي إلى ظهور مهام جديدة أو تحولات معتبرة بالنسبة للمهام الموجودة، وقبل التعرض إلى تعريف التكوين وجب التفرقة بينه وبين التعليم و التدريب كما يلي:

فالتعليم هو إكساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته و اتجاهاته في سياق نظامي<sup>(1)</sup>، أما التدريب فهو نوع من تعلم مكتسب للمهارات ، الخبرات والمعارف المختلفة و المتعلقة بمهنة معينة ، عكس التكوين فهو جزء من التعليم ، فهو عملية شاملة تتناول الفرد من جميع جوانبه ، وتعد الموظف علميا و مهنيا ، تجعله يكتسب فنيات ومهارات.<sup>(2)</sup>

من خلال التعريفات يتبين أن هناك علاقة بين التكوين و التعليم كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 03 : العلاقة بين التكوين والتعليم



المصدر: بن عمار حسيبية، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية 2009 ، ص : 14

(1) على غربي، مرجع سبق ذكره، ص61.

(2) عبده عز الدين: عملية تدريب الموظف العام بالجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص71.



- القدرات : إذا كانت الظروف ملائمة للاستعدادات لدى الأفراد تحولت إلى ما يسمى بالقدرات، وهي ما يستطيع أن يقوم به الفرد من أداء فعلا. (1)
- المهارات : عندما تتوفر لدى الفرد القدرات الأدائية المكتسبة بواسطة التعليم، يحاول الوصول بأدائه إلى مستوى الإتقان الأدائي، الموفرة للجهد و الوقت و المحققة للأهداف المنشودة و التي لا يمكن تحقيقها غلا من خلال عملية التكوين. (2)

#### أ. تعريف التكوين المهني المصرفي:

هناك تعريفات عديدة للتكوين نذكر منها:

- "عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد والجماعة التي تكونه، فتتناول آراءهم ومعلوماتهم وسلوكياتهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية (3). فهو يهدف إلى زيادة مهاراتهم لأداء عمل محدد ومجموعة من الأنشطة حيث يقوم التكوين بأقلمة الفرد مع العمل المراد أدائه". (4)
- وقد يعرف بأنه: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات، بما يزيد كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" (5).
- وهناك تعريف آخر للتكوين حيث يعتبر هذا الأخير " برامج أساسية تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة" (6).

(1) بن عمار حسبية : تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية - دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص:15.

(2) بن عمار حسبية : المرجع السابق، ص 17 .

(3) عبده عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص:71.

(4) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 453.

(5) جفري بلال : فعالية التكوين في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات- قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص: 25.

(6) حسين يرقى : أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص:04.



و من التعريفات السابقة نستنتج أن " التكوين عملية ضرورية تعتمد عليها المؤسسات مهما كان نشاطها لمساعدة و إعداد مواردها البشرية بما يخدم أهدافهم و المنظمة " .

### ب. أنواع التكوين المهني المصرفي:

ج. هناك العديد من الأنواع للتكوين من طرف البنوك من اجل الترقية بالمعارف و المعلومات لدى الموظفين و يمكن أن نبرز أهم الأنواع فيما يلي <sup>1</sup>:

1- التكوين الخاص بتحصيل المعارف العامة: والمتمثلة في التعرف على مختلف أنشطة البنوك، أو تلك التي تسمح بزيادة مستوى المعارف الأساسية الضرورية لممارسة بعض المهن مثل الإعلام الآلي.

2- التكوين الخاص بإثراء الكفاءات المهنية للموظف بغرض التطوير من مساره المهني.

3- أما النوع الثالث الذي يكتسب أهمية متزايدة في عدد من البنوك، ويشتمل جميع التكوينات التي تسمح بتطوير قدرات مهنية معينة مثل: فن الإدارة، قوة التفاوض، تنظيم الوقت...

4- أما النوع الأخير المرتبط بتغطية الحاجة الماسة أكثر فأكثر لإعادة توجيه عدد معين و في بعض الأحيان عدد كبير من الموظفين الذين تضمحل نشاطاتهم أو تنقلص أهميتها أو تتغير ويتم تلقي هذه التكوينات سواء داخل البنك أو خارجه في معاهد متخصصة ، حيث هناك هيأت تكوين متخصصة في تقديم المعارف و تعلم المهام الضرورية لممارسة النشاطات المصرفية، أو من خلال تكوينات تجرى داخل البنك من طرف بعض العاملين داخل المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مهني دنيا زاد : البنوك في مواجهة تحديات العولمة المالية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003-2004، ص: 153-155.  
<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 155.



د. متطلبات عملية التكوين: إن تطبيق عملية التكوين بمختلف أنواعها تستوجب مجموعة من المتطلبات نذكر منها:<sup>(1)</sup>

1- **تبني دورات تدريبية مستمرة:** للحصول على نتائج أكثر فعالية و مردودية من عملية التكوين، يجب أن تشمل هذه الأخيرة جل الأعضاء و الموظفين داخل المنظمة انطلاقا من ايسر عامل حتى المدير وهيئة التسيير، وان يشمل التكوين كل مراحل تواجد العامل في المؤسسة أي منذ التحاقه لأول مرة بالمنظمة وعند إعداده للترقية إلى وظيفة أعلى و ذلك بجعله قادرا على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

2- **وضع مخصصات لعملية التكوين:** من أجل إنجاز عملية التكوين لابد على المؤسسات من تخصيص مجموعة من أرباحها لبرامج التكوين مثل ما تقوم به معظم المؤسسات في الدول المتقدمة، إذ تعمل على تخصيص مبالغ معتبرة لتكوين عمالها وهذا نظرا لأهمية التكوين ضمن نشاطات مختلف المنظمات من بينها البنوك.

3- **الاقترب من مراكز التدريب و التكوين:** نظرا لعدم قدرة المؤسسات على تبني برامج تكوينية و الاعتماد على مبالغ معينة من ميزانيتها فهي تلجأ على هياكل الدعم و مؤسسات و معاهد التكوين المتخصصة في هذا المجال<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> ذهبية لطرش : اتفاقيات التجارة في السلع وأثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004-2005، ص: 234.

<sup>(2)</sup> مريم قطوش : مرجع سبق ذكره ، ص: 86.





الفرع الثالث: أساليب أخرى:

هناك أساليب أخرى لتأهيل الموارد البشرية نذكر منها <sup>(1)</sup>:

1. أسلوب استثمار رأس المال الفكري: تركز على:

- ❖ الاهتمام الاستثنائي بدون النخبة التي تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة.
- ❖ التأكيد على رفع معايير الأداء لجميع المتعاملين.
- ❖ توفير المناخ الإبداعي للعاملين، بما يجعله في حالة تعلم و تجدد مستمر.
- ❖ وقاية الخبرات و المهارات من التقادم و الإحباط الوظيفي.

2. أسلوب تخفيض قوة العمل: تشمل على الخيارات التالية:

- ❖ المكافأة المجزية.
- ❖ التقاعد المبكر.
- ❖ البحث عن وظائف خارج المنظمة.
- ❖ إعادة توزيع العاملين.

3. أسلوب تنمية ثقافة الجودة: تسعى إلى:

- ❖ تغيير الاتجاهات.
- ❖ اعتبار إعادة الهيكلة أسلوب جديدة للحياة و أساس التحسن المستمر.
- ❖ شعور الأفراد بالمسؤولية عن تخفيض التكاليف و تحسين الجودة.

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش ، صالح المبرجي : الاستراتيجيات النقضية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، شركة دار الهدى، العدد 01، الجزائر، 2002، ص: 37-38.



### خلاصة الفصل الأول .

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تشكل منها أي تنظيم ، فالمورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي مؤسسة ، وأنه مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وانجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانيات مادية أخرى في عملية الإنتاج .

فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج ، وهم الذين يتولون تصميم المؤسسة ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات ، والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة المستهدفة ، وهم الذين يقومون أيضا بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة على القيام بها ، ولهذا فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات المصرفية بشكل كبير ، باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها فهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

وفي هذا الصدد شهدت المؤسسات المصرفية محاولات في مجال الاهتمام بالعنصر البشري، حيث تواصلت مع مختلف المراكز للتكوين والتدريب، كما عرفت برامج تكوينية لتأهيل مواردها البشرية، وذلك لضمان استقرارها والاستفادة من خبراتها.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### تمهيد

تعتبر المصارف التجارية مؤسسات مالية تقوم بأعمال الوساطة المالية ، فهي تجمع مدخرات في شكل ودائع مصرفية وتمنح التمويلات في شكل صيغ تمويلية وأساليب استثمارية وخدمات مصرفية وتكافلية ، معتمدة في ذلك على قاعدة المشاركة في الربح والخسارة .

كما تعتبر الكفاءة مطلبا ضروريا لنجاح المؤسسة البنكية ، ومقوما من مقومات استمراريتها حيث تتعلق الكفاءة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى أقصى إنتاج ممكن ، لذلك نجد أن الكفاءة المصرفية تكتسي حاليا أهمية كبيرة لدى الإقتصاديين

ولعل نجاح وإستمرار المصرف التجاري مرهون بمدى تحقق مفهوم الرشادة الإقتصادية في إستخدام موارده المختلفة ، أي بعبارة أخرى مدى كفاءته في استغلال موارده بأقل التكاليف ، فالكفاءة المصرفية تعبر عن كيفية إدارة المصرف التجاري لموارده بالشكل الذي يعظم عوائده ويقلل من تكاليفه .

سنتناول في هذا الفصل موضوع الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية من خلال ثلاث مباحث حيث نتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم حول البنوك التجارية ، ويتناول المبحث الثاني الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية ، أما المبحث الأخير نتناول فيه طرق قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### الفصل الثاني : الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .

#### المبحث الأول : مفاهيم حول البنوك التجارية

يعتبر البنك خلية متكاملة الوظائف متناسقة الأطراف، فهو يلعب دورا هاما في تمويل الإقتصاد والمساهمة في إنشاء وتطوير المشاريع، وأيضا المحافظة على أموال الأفراد وودائعهم، وقبل أن نتطرق إلى مختلف تعاريف البنوك التجاري نشير إلى نشأتها .

#### المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية

ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين قام بعض التجار والمرابين والصياغ في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وجنوا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بالمقابل إصدار شهادات ايداع اسمية<sup>1</sup> وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الأولى للبنوك ومع مرور الزمن أصبح الناس يقبلون الإيصال فيما بينهم كوسيلة للتبادل ويبقى الذهب مكدسا في خزائن الصائغ وقد تنبه الصائغ إلى هذه الحقيقة فصار يقرض مما لديه من الذهب مقابل فائدة وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الثانية للبنوك وهي الإقراض. أما إصدارها فقد نشأت عندما كان القرض يأخذ شكل إيصال يحرره الصانع ( بدلا من الذهب الحقيقي) ويعطيه للمقترض، وخاصة بعدما أصبح الناس يتقنون بهذه الايصالات لأنها قابلة للإستبدال بالذهب في أي وقت يشاؤون كما دلتهم على ذلك تجاربهم العديدة خلال تعاملهم مع الصائغ. وقيام الصائغ بهذه الأعمال لم يأتي طفرة وإنما كان نتيجة لتطور إستغرق زمنا طويلا واكبه إزدياد كبير في ثقة جمهور المتعاملين مع الصائغ مما حول مؤسسته إلى النواة الأولى للبنك التجاري<sup>2</sup>.

ويشير المؤرخون إلى أن أول بنك منظم أنشئ في البندقية 1157 م ثم بنك جنوه عام 1170م وبرشلونة عام 1403 م وامستردام عام 1609م وهامبورغ عام 1619 م وكان الهدف من انشاء هذه البنوك هو تركيز عمليات الودائع والصرف المحلي ببنك واحد يخضع لإشراف الحكومة حماية للمواطنين من تلاعب الصيارة بالمسكوكات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 63.

<sup>2</sup> - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص: 11.

<sup>3</sup> - محمود حسين الوادي، وآخرون، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 102.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية وأنواعها .

#### الفرع الأول: تعريف البنوك التجارية.

لقد أعطيت عدة تعاريف للبنوك التجارية وهي تختلف باختلاف وجهات النظر بالنسبة للدارسين لها ومن بين هذه التعاريف :

- " البنوك التجارية هي تلك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الإقتصاد القومي وتباشر تنمية الإدخار والإستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما تستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي " <sup>1</sup>.

نستنتج من التعريف السابق أن البنوك التجارية هي " التي تقوم بقبول الودائع عند الطلب أو لآجال محدد والتي تباشر عمليات الإدخار والإستثمار المالي تستعمل في تمويل مختلف المشاريع والمساهمة في مرحلة الإنشاء وماتستلزمه من عمليات مصرفية أو تجارية حسب ما ينص عليه البنك المركزي " .

- " هي التي تقوم بالأعمال التجارية المعتادة من تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية ومنح القروض وماشابه ذلك " <sup>2</sup>.

مما سبق سنتج من هذا التعريف أن البنوك التجارية هي "التي تختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية " .

- " هي تلك البنوك التي رخص لها بتعاطي الأعمال المصرفية والتي تشمل تقديم الخدمات المصرفية لاسيما قبول الودائع بأنواعها المختلفة واستعمالها مع الموارد الأخرى للبنك في الإستثمار كليا أو جزئيا أو بأية طريقة أخرى يسمح بها القانون " <sup>3</sup>.

مما سبق أستنتج أن البنوك التجارية هي " التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية بمختلف أنواعها حسب الطريقة التي يسمح بها القانون " .

<sup>1</sup>- محمود الحسين الوادي، وآخرون، مرجع سابق، ص: 105.

<sup>2</sup>- رشاد العصار، رياض الحلبي، مرجع سابق، ص: 69.

<sup>3</sup>- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 39.



### الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية

يمكن تقسيم البنوك التجارية إلى عدة أقسام نوضحها فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- البنوك الفردية:** يقصد بالبنوك الفردية تلك البنوك التجارية التي ليس لها فروع وعادة ما تتصف هذه البنوك بصغر حجمها واقتصار نشاطها على توظيف الموارد المالية في أصول عالية السيولة، مثل الأوراق المالية والتجارية المخصصة، وغيرها من الأصول القابلة للتحويل النقدي خلال فترة زمنية قصيرة وبدون خسائر رأسمالية كبيرة، وتعتمد تلك البنوك في نشاطها المصرفي على وجود علاقات شخصية قوية تربط مسؤوليتها بالعملاء.

**2- البنوك ذات الفروع:** وهي تلك المصارف التي تملك عددا من الفروع المنتشرة في مناطق جغرافية متفرقة، وتدار من خلال مركز رئيسي بواسطة مجلس إدارة واحد، ويدير كل فرع من فروع مدير يعمل بموجب الصلاحيات المخولة له من المركز، كما تشترك الفروع سوية مع المركز الرئيسي في إدارة الإحتياجات، القروض، الإستثمارات والعمليات المصرفية الأخرى.

ويحقق المصرف نوي الفروع المتعددة عددا من المزايا :

- تجميع الموارد من مناطق جغرافية متعددة وتوجيهها نحو غرض استثماري متعدد.

- التقليل من المخاطر نتيجة التوزيع الجغرافي للقروض والإستثمارات .

- يعتبر تأسيس الفرع سهل من تأسيس مصرف مستقل لوجود إجراءات إدارية وقانونية أكثر تعقيدا خاصة في الحصول على الإعتماد

- يحقق قدرة تنافسية أكبر مقارنة بالمصرف ذو الفرع الواحد.

**3- بنوك السلاسل :** نشأت بنوك السلاسل مع نمو حجم المصارف التجارية وتعود ملكية سلسلة البنوك لشخص طبيعي واحد أو عدة أشخاص طبيعيين، وليس بيد شركة قابضة، وهي موجودة بكثرة في الولايات المتحدة وذات حجم أعمال كبير، وهي عبارة عن بنوك منفصلة عن بعضها إداريا مع وجود تنسيق من قبل الإدارة، وتحقق بنوك السلاسل العديد من المزايا التي تتمتع بها بنوك المجموعة.

**4- بنوك المجموعة:** تشمل بنوك المجموعة على عدد من البنوك المملوكة من قبل شركة قابضة، وقد تكون هذه البنوك فردية أو ذات فروع، ويحتفظ كل بنك برغم وجود الشركة القابضة بمجلس إدارته ومديره العام، إذ أن امتلاك مجموعة بنوك من قبل شركة قابضة يؤدي إلى تقليل الفوارق في نوعية وكفاءة الخدمات المصرفية المقدمة وكذلك تماثل الخدمات المصرفية في المناطق الجغرافية المختلفة.

<sup>1</sup> شايب محمد، مرجع سابق، ص 54.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

5- **البنوك الإلكترونية:** تمثل احتياجات ومتطلبات المجتمع اللانقدي أو اللاورقي والذي يعتمد على حمل وتداول النقود، بل يستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية<sup>1</sup> كخدمات آلات الصرف الآلي وبطاقات الإئتمان المصرفي، وهو ما أصبح يطلق عليه حاليا النقود الإلكترونية تمييزا له عن النقود الورقية، ويستخدم تعبير أو اصطلاح لبنوك الإلكترونية أو بنوك الأنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت في مطلع التسعينات من القرن الماضي، كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو البنوك الإلكترونية عن بعد، أو البنك المنزلي على الخط أو الخدمات المالية الذاتية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف، هيكل البنوك التجارية

#### الفرع الاول : وظائف البنوك التجارية

يسعى البنك التجاري إلى ممارسة العديد من الوظائف وتقديم خدمات متنوعة ومختلفة، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية وأخرى حديثة.

**أولا : الوظائف التقليدية :** وتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>

- 1- قبول الودائع التي قد يكون بعضها تحت الطلب ، وبعضها لأجل محدد وودائع إدارية .
- 2- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية وذلك من خلال منح القروض والإئتمان بصيغ مختلفة.
- 3- تقديم خدمات استشارية متعددة في مجال دراسات الجدوى الإقتصادية والفنية وكيفية إدارة الأعمال.
- 4- التحصيل من الغير نيابة عن الزبون وتسديد المستحقات المترتبة بذمته
- 5- شراء وبيع الأوراق المالية، وحفظها لحساب المتعاملين معه
- 6- إصدار خطابات الضمان للعملاء
- 7- تأجير الخزائن الحديدية للجمهور لحفظ الوثائق والممتلكات الثمينة و المهمة
- 8- تحويل العملة للخارج لسداد التزامات الزبائن فيما يتعلق بعمليات الاسترداد
- 9- خصم الأوراق التجارية
- 10- التعامل بالبيع والشراء في العملات الأجنبية

<sup>1</sup> عبد الحق بوعتوس، **الوجيز في البنوك التجارية**، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص: 20.

<sup>2</sup> شايب محمد، مرجع سابق، ص: 56.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، **إدارة البنوك مدخل أمي واستراتيجي**، دار وائل للنشر، ط2، 2003، ص- ص: 34-35.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

ثانيا :الوظائف الحديثة : وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>

- 1- إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الإستشارات الإقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة
- 2- تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري
- 3- المساهمة في خطط التنمية الإقتصادية، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لأجال قصيرة إلى الإقراض لأجال متوسطة وطويلة الأجل نسبيا.

### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية .

ليس هناك شكل تنظيمي موحد للبنوك التجارية ، وإنما يختلف باختلاف مزيج الخدمات التي يقدمها البنك ، بالإضافة إلى أن حجم البنك يؤثر على شكل التنظيم الذي يتخذه ، ويمكن تصور الهيكل التنظيمي لبنك تجاري من البنوك كبيرة الحجم والتي تتنوع خدماتها من خلال تصور للإدارات التي قد يتضمنها وكذلك الوظائف التي يقوم بها كل قسم داخل هذه الإدارات ، حيث يظهر في هذا الهيكل مجلس الإدارة على قمة الهيكل التنظيمي والملاك هم أصحاب الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة ، كما من حقهم التصويت بالنسبة للموضوعات التي تؤثر على التنظيم ككل<sup>2</sup> .

ويقوم مجلس الإدارة باعتباره السلطة العليا الذي يتخذ القرارات ويطلع على التقارير والكشوفات الدورية التي تقدم من الفروع والدوائر في الشركة للإطلاع على المركز المالي للبنك<sup>3</sup> .

أما المدير التنفيذي فتفوض له السلطة من رئيس مجلس الإدارة الرقابة على عمليات البنك التي تتم من خلال الإدارات المختلفة ، وتتضمن كل غدارة عدد من الأقسام التي تتولى وظائف ومهام الإدارة وتتمثل هذه الإدارات الرئيسية للبنك في :

- إدارة القرض والإئتمان .
- إدارة التحويل .
- إدارة العمليات .
- إدارة الأموال المؤتمن عليها من الغير .

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص-ص : 36-37.

<sup>2</sup> محمد صلاح الحماوي ، السيدة عبد الفتاح عبد السلام : المؤسسات المالية – البورصة والبنوك التجارية - ، جامعة الإسكندرية ،

1997 ، ص : 217

<sup>3</sup> مدحت محمد صالح : محاسبة البنوك التجارية وشركات التأمين ، دار الأمل للنشر ، الاردن ، 1989 ، ص: 34-35 .





## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

وفيما يلي عرض لهذه الإدارات الأربعة والأقسام التي تحتوي عليها كل إدارة<sup>1</sup>.

### أولا : إدارة القروض والإئتمان .

ترتكز هذه الإدارة أساسا على تقديم الأنواع المختلفة من القروض وبالنسبة للبنوك الكبيرة لا يكون هناك قسم واحد للقروض وإنما يكون هناك قسم لكل نوع من أنواع القروض ، فمثلا قد يكون هناك قسم للقروض التي تقدم للشركات الكبيرة ، وقسم للقروض التي تقدم لأصحاب الخدمات المهنية المختلفة ، وقسم لقروض المؤسسات المالية ، وقسم لقروض شركات التأمين ، وقسم للقروض التي تقدم إلى تجار وسماسرة الأوراق المالية ، كما أن هناك أقسام لكل من القروض الإستهلاكية للعملاء ، وكذلك قسم للتأجير، وبالنسبة للبنوك التي يكون لها تفاعلات خارجية فيكون لديها قسم للقروض الأجنبية أو الحسابات الخارجية .

كما يتم تحليل طلبات القروض والإئتمان من خلال متخصصين وذلك في أقسام خاصة ، وهي قسم تحليل طلبات الإئتمان ، وقسم الكمبيالات التي يتم فيه توقيع العمل على أقساط القرض والفائدة ، وأخيرا قسم الشؤون القانونية المسؤول على رقابة عمليات فتح الإئتمان.

### ثانيا : إدارة التمويل .

ومهمة هذه الإدارة هي الحصول على الأموال التي يستخدمها قسم القروض والإئتمان في تقديم الأموال ، فمعظم الأموال التي يحصل عليها من خلال قسم الودائع بأنواعها المختلفة سواء جارية أو لاجل أو إيداعية بالإضافة إلى قسم البنوك الأخرى المتعاملة مع البنك والتي يتم الحصول على الأموال فيه من خلال المقاصة بين الشيكات وتقديم الخدمات الإستثمارية لهذه البنوك ، كما تشمل هذه الإدارة على قسم الإستثمار الذي يختص بالمتاجرة في الأوراق المالية سواء طويلة أو قصيرة الأجل ، وكذلك قسم التخطيط والتسويق والتي تقع عليه مهمة تسويق الخدمات المالية ، بالإضافة إلى تطوير هذه الخدمات أو تقديم خدمات جديدة من أجل النمو والتوسع في المستقبل ، وأخيرا قسم الرقابة والمحاسبة المالية ، والذي يتولى مراقبة السجلات المالية للبنك والتأكد من سلامة العمليات المحاسبية سواء بالنسبة للتدفق النقدي الداخل والخارج .

### ثالثا : إدارة العمليات .

وتتولى هذه الإدارة شؤون البنك والتسهيلات المادية التي يملكها ، او التي يستخدمها في عملياته اليومية مثل قسم حفظ السجلات وإجراءات التسجيل الخاصة بكل الإيداعات أو المسحوبات وكذلك القروض

<sup>1</sup> محمد صالح الحمادي ، السيدة عبد الفتاح عبد السلام : مرجع سابق ، ص : 217-220



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

للعديد من الأنواع المختلفة للعملاء بالإضافة إلى قسم الكمبيوتر أو نظام المعلومات ، وكذلك قسم شؤون العاملين والذي يختص بحفظ سجلات العاملين وبرامج تدريبهم .  
كما تشمل هذه الإدارة على أموال المودعين وممتلكات البنك وأخيرا قسم تالغدارة النقدية والذي يتولى الرصيد النقدي ومتطلبات السيولة اليومية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال .  
رابعا : إدارة الأموال المؤتمن عليها لدى البنك .

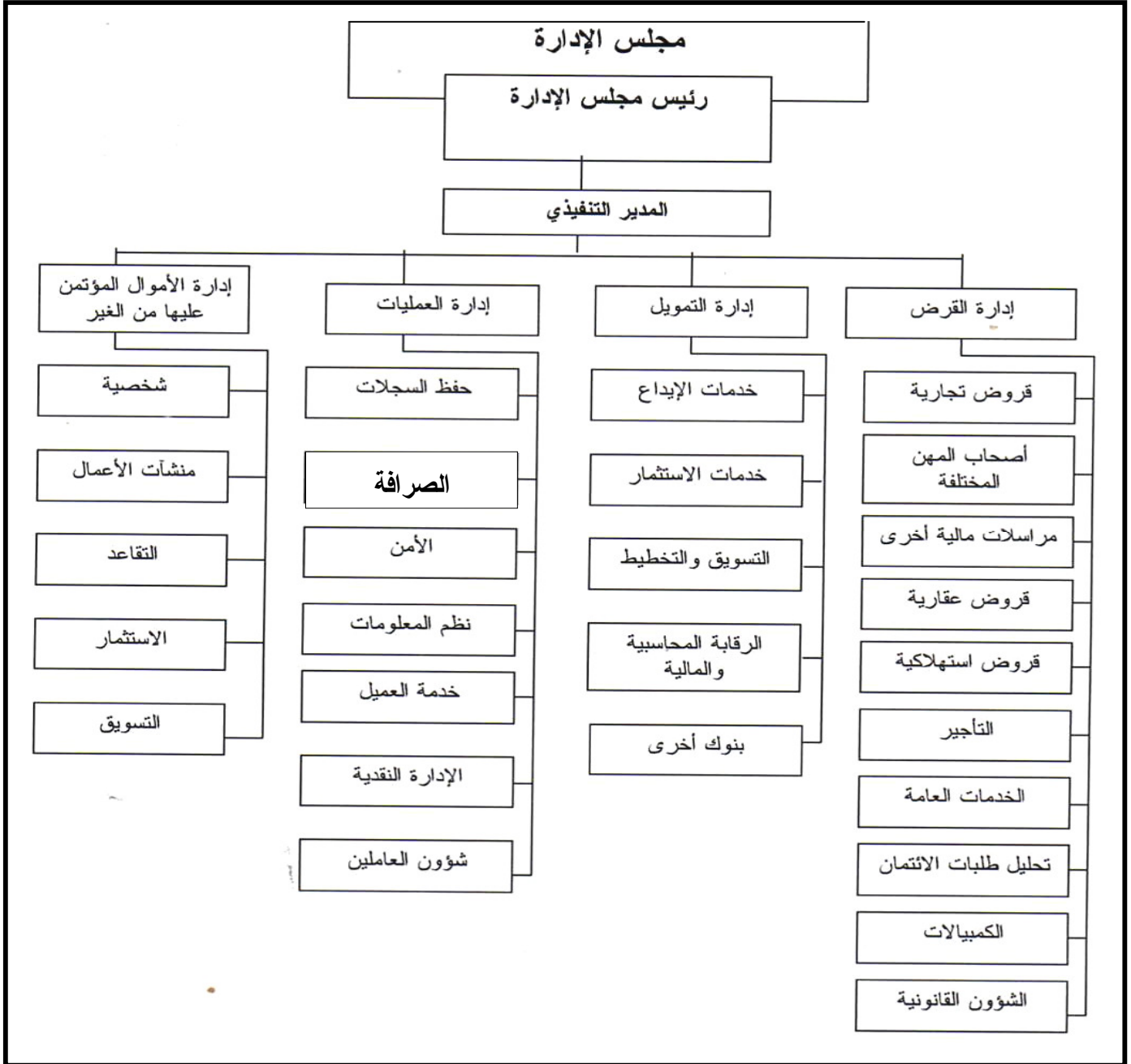
تتولى هذه الإدارة مهمة تقديم العديد من الخدمات الإئتمانية سواء للأفراد أو منشآت الأعمال بخلاف المهمة الرئيسية لإدارة القروض والإئتمان وهي تقديم القروض بأنواعها المختلفة ، ومن امثلة هذه الخدمات الأقسام التي تتولى إدارة أموال التقاعد سواء بالنسبة للعاملين بالبنك نفسه أو الأفراد أو منشآت الأعمال ، وكذلك القسم الذي يتولى إدارة شؤون الأملاك الصينية المملوكة للعملاء مثل الأراضي ، المباني، بالإضافة إلى القسم الخاص بالمتاجرة بالأوراق المالية لصالح العملاء وتقديم النصائح والخدمات التسويقية لهم .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

وفيما يلي شكل توضيحي لما قدمناه سابقا

الشكل رقم (04) : الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية



المصدر : محمد الخناوي ، مرجع سابق ، ص: 213.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### المبحث الثاني : الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

يعتبر القطاع المصرفي أحد المجالات الهامة لاي مجتمع ، فهو الركيزة والقاعدة التي يستند لها نجاح أو فشل اي إقتصاد .

كما تعتبر الكفاءة مطلبا ضروريا لنجاح المؤسسة البنكية ، ومقوما من مقومات استمراريتها حيث تتعلق الكفاءة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى أقصى إنتاج ممكن ، لذلك نجد أن الكفاءة المصرفية تكتسي حاليا أهمية كبيرة لدى الإقتصاديين .

#### المطلب الأول : كفاءة العمل المصرفي التجاري .

تمثل الكفاءة أحد اهم المعايير التي تقيس الأداء والنشاط المؤسساتي ، وتعبر من خلال مؤشراتها ومعاييرها التي تعتمد عن تقييم فعلي وحقيقي لأداء المؤسسة وتبرز أهميتها بالنسبة للبنوك التجارية كون هاته الأخيرة تمارس نشاطها من خلال العمل على تعظيم رؤوس الأموال التي تستقطبها ، وتعظيم العوائد المحققة من جملة الأنشطة التي تقوم بها .

#### الفرع الأول : مفهوم الكفاءة المصرفية.

لا يختلف مفهوم الكفاءة في المؤسسة البنكية عنه في المؤسسة الإقتصادية فهي تعني تحقيق كمية قصوى من المخرجات باستخدام كمية محددة من المدخلات البنكية ، ولكن نتيجة لاختلاف النشاط البنكي عن باقي النشاطات الإقتصادية فإنه يصعب تحديد طبيعة المدخلات والمخرجات البنكية التي يتم على اساسها قياس الكفاءة المصرفية .

#### أولا : تحديد مدخلات ومخرجات المؤسسة البنكية .

تعتبر البنوك مؤسسات إقتصادية ذات طابع خدمي تقوم بأعمال الوساطة المالية ، فهي لا تنتج سلعا عينية كالمؤسسات الإنتاجية ، وإنما يقتصر إنتاجها على مفهوم الخدمة البنكية ، إضافة إلى تعدد منتجات البنوك وعدم تجانسها ، وهنا تطرح مشكلة تحديد مدخلات البنك ، فمثلا هل تعتبر الوديعة مورد أو منتج ؟ وهل تقاس مخرجات البنوك بعدد القروض أم بأحجامها النقدية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل إقترح الباحثون مدخلين هما :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Shamsheer (mohamed). Efficiency of Conventional versus Islamic Banks, international evidence using the stochastic approach , journal of Islamic economics , banking and finance , vol2,2009,p-p : 107-108.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

**1- مدخل الإنتاج :** يعتبر هذا الإتجاه أن البنوك منتجة للقروض وحسابات الودائع استخدام عنصر العمل ورأس المال ، وعليه فإن مدخلات البنك هي عوامل الإنتاج المستخدمة ، أما مخرجاته فتتمثل في القروض والودائع .

**2- مدخل الوساطة :** وهو الإتجاه الأكثر استخداما في معظم دراسات لكفاءة حيث يعتبر أن البنك هو وسيط مالي يقوم بجمع الأموال في شكل ودائع وتحويلها إلى قروض وأصول أخرى اعتمادا على عناصر الإنتاج من عمل ورأس مال ، وبناءا على ذلك فإن كل من الودائع والعمل ورأس المال هي مدخلات بنكية ، في حين تبقى القروض والأصول الأخرى مخرجات بنكية .

ما يلاحظ على المدخلين ، أن الأول يركز على المصاريف العامة ويهمل مصاريف الفوائد ، وفي المقابل يهتم المدخل الثاني بالتكلفتين معا : المصاريف التشغيلية ومصاريف الفوائد ، لأن تغطية التكاليف الكلية (وليس فقط التكاليف الإنتاجية) تؤدي إلى تعظيم الأرباح البنكية .

**ثانيا : قياس مدخلات ومخرجات البنك .**

إقترح رواد مدخل الإنتاج أن تقاس مخرجات البنك من قروض وودائع بعدد القروض او عدد الحسابات ، في حين يرى اصحاب مدخل الوساطة بقياس المدخلات والمخرجات البنكية من قروض ممنوحة وودائع محصلة بحجم الوحدات النقدية من دولارات أو دنائير .

كما ظهرت مداخل أخرى منها المدخل التشغيلي الذي يعتبر البنك وحدة تجارية غرضها النهائي تحقيق مداخل عن طريق التكاليف التي يتحملها ، ومن ثم تتحدد مخرجات البنك في مجموع المداخل بينما تتمثل المدخلات في مجموع التكاليف المالية والتشغيلية ، وكذلك المدخل الحديث من خلال إدخال مقاييس أخرى : الخطر ، تكاليف الوكالة ، نوعية خدمات البنك <sup>(1)</sup> .

### الفرع الثاني : أنواع الكفاءة .

يمكن شرح وتوضيح الكفاءة بشكل تفصيلي من خلال دراسة هذا المفهوم وفق مستويات التحليل الإقتصادي الثلاث وهي مستوى المؤسسة ، ومستوى الصناعة ، ومستوى الإقتصاد ككل ، وعليه توجد ثلاثة أنواع رئيسية من الكفاءة : الكفاءة الإقتصادية أو الإنتاجية أو التشغيلية للمؤسسة ، والكفاءة الهيكلية للصناعة ، وكفاءة تخصيص الموارد للإقتصاد ككل ، بالإضافة إلى مفاهيم أخرى للكفاءة مثل الكفاءة إكس والكفاءة النسبية.

(1) عبد الكريم منصور ، رزين عكاشة : قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج متعدد المعايير ، الملتقى الوطني الأول حول الطرق متعددة المعايير لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية ، كلية الإقتصاد ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 8-9 ديسمبر 2010 ، ص : 04 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

أولاً : الكفاءة التشغيلية أو الإنتاجية للمؤسسة.

الكفاءة التشغيلية = الكفاءة الإنتاجية = الكفاءة الاقتصادية.

تتمثل الكفاءة التشغيلية أو الكفاءة الإنتاجية في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات ، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات .

وتقاس بالنسبة التالية : المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة

وتتحقق الكفاءة المثلى عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد ، ويتحقق ذلك عندما يتساوى الناتج

الحدي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل .

حيث تتضمن العملية الإنتاجية أو التشغيلية جانبين : الجانب الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية من المدخلات ، والجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات ، وعليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية أو ما يعرف بـ : **كفاءة التكلفة** <sup>1</sup> .

**وتعرف الكفاءة التقنية بأنها :** " إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة

من المدخلات ، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة"

**وتعرف الكفاءة السعرية بأنها :** " إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات

الإنتاج " .

**ثانياً : الكفاءة الهيكلية للصناعة X**

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية (**Structural Efficiency**) عن الكفاءة التقنية للصناعة ، وقد قدمه

الأمريكي **Farrell** سنة 1957 وطوره كلا من : (**Hjalmarsson & Forsund**) في دراستيهما

سنتي 1974 و 1978 ، ويهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسينها

بالاعتماد على أفضل مؤسساتها<sup>2</sup> .

وتقاس الكفاءة الهيكلية لصناعة ما حسب (**Farrell**) بحساب المعدل المرجح أو المعدل الموزون

للكفاءة التقنية للمؤسسات التي تشكل الصناعة ، ويكون الترجيح بمعامل الكمية لكل مؤسسة داخل الصناعة

والذي يمثل الكمية المنتجة للمؤسسة إلى الكمية المنتجة للصناعة . وعليه تكون الكفاءة الهيكلية للصناعة

هي محصلة الكفاءة التقنية للمؤسسات مضروبة في معاملات الكمية على عدد المؤسسات .

<sup>1</sup> بورقبة شوقي : مرجع سبق ذكره ، ص : 86

<sup>2</sup> قرشي محمد الجموعي : مرجع سبق ذكره ، ص-ص : 14-15



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

بينما يرى ( Hjalmarsson & Forsund ) أن حساب الكفاءة الهيكلية للصناعة يتم بأخذ المتوسط الحسابي للمدخلات والمخرجات بدلا من معدل المرجح ، الذي يكون كفاء من الناحية التقنية ولكنه ليس كفاء من الناحية الإقتصادية ، وذلك اعتمادا على فرضية عدم تجانس دوال الإنتاج للمؤسسات داخل الصناعة . وقد أثمرت دراستهما سنة 1978 على نوعين أو مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة هما :

الكفاءة الهيكلية التقنية (Structural Technical Efficiency) .

الكفاءة الهيكلية للحجم (Structural Scale Efficiency) .

حيث تقيس الأولى مستوى الإدخار في المدخلات ، وتقيس الثانية مستوى الزيادة في الإنتاج وذلك بالنسبة للمؤسسة وللصناعة.

### ثالثا : كفاءة تخصيص الموارد للإقتصاد ككل .

يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس خسارة الرفاهية الإجتماعية للمجتمع الناتجة عن عدم استخدام أو تخصيص الموارد بشكل أمثل .

يرى معظم الإقتصاديين أن عدم الكفاءة في تخصيص الموارد ينتج عنها خسارة في رفاهية المجتمع ، غير أن أدلة الدراسات التطبيقية تبين أن الخسارة في الرفاه الإجتماعي الناتجة عن عدم تخصيص الكفاء للموارد تمثل أقل من (1%) من الناتج الوطني الإجمالي ، بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ، ويعتمد في تحليل كفاءة تخصيص الموارد على عملية تقدير الخسارة الإجتماعية عن طريق مقارنة حالة الإحتكار التام بحالة المنافسة التامة ، وذلك من أجل قياس فائض المستهلك وفائض المنتج الناتج عن تحول من حالة الاحتكار إلى حالة المنافسة التامة<sup>(1)</sup> .

ولا يقتصر استعمال مصطلح كفاءة تخصيص الموارد (Allocative Efficiency) على خسارة الرفاه الإجتماعي فقط بل يستخدم أيضا كمقياس لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة وكذلك على مستوى المستهلكين .

### رابعا : الكفاءة (x)

كفاءة X هي مقياس إضافي لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الإقتصاد ككل ، وقد تم اقتراحها من طرف الإقتصادي (Lebenstein) في سنة 1966 ، والفرضة الأساسية التي إعتد عليها هي أن : "لا الأفراد ولا المؤسسات ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي" .

(1) بورقية شوقي : مرجع سبق ذكره ، ص : 84 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

وعليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز والنظام الإداري في المؤسسة . ويرى أنه بالإمكان في ظل حوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى الأفضل ، وفي ظل ظروف أخرى (محفزات أكثر ) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل ، ويرى أن كفاءة إكس مثل كفاءة تخصيص الموارد تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لإستخدام الموارد والإستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد وهو ما يمثل درجة كفاءة إكس<sup>(1)</sup> .

### خامسا : الكفاءة النسبية .

الكفاءة النسبية هي مقياس للكفاءة - سواء تقنية أو كفاءة سعرية أو كفاءة إقتصادية - لمؤسستين أو أكثر ، أي مقارنة درجة الكفاءة بين المؤسسات داخل الصناعة الواحدة ، وتتم هذه العملية في ظل فرضية توحيد العملية الإنتاجية للمؤسسات أو للمؤسسات محل الدراسة بمقارنة نفس النسبة في إستخدام مراحل الإنتاج .

### الفرع الثاني : الكفاءة التشغيلية ومحدداتها في البنوك التجارية .

قبل التطرق إلى محددات الكفاءة التشغيلية ، لابد لنا من تحديد مفهوم الكفاءة التشغيلية أولا .

#### أولا : مفهوم الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .

في دراسته حول قياس الكفاءة الإنتاجية ، وضح (Farrell) أن الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة تتكون شقين : الأول تقني أو فني يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من المخرجات باستخدام القدر المتاح من المدخلات ، والثاني توظيفي أو توزيعي ويعكس قدرة المؤسسة على اختيار المزيج الأمثل للمدخلات الذي يقلص التكلفة الإجمالية إلى أدنى حد ممكن .

كما نجد في دراسة للدكتور نجاح عبد العليم أبو الفتوح ، أنه اشار للكفاءة الفنية بمصطلح الكفاءة الساكنة ، وعرفها على أنها : " تحقيق أقصى ناتج ممكن من قدر معين متاح من الموارد"<sup>(2)</sup> .

أما الكفاءة التشغيلية فتعني القدرة على توليد أكبر قدر من الإيراد من كل وحدة نقدية تنفق في شكل تكاليف تشغيلية<sup>(3)</sup> .

(1) قريشي محمد الجموعي : مرجع سبق ذكره ، ص: 17 .

(2) نجاح عبد العليم أبو الفتوح : أهم مستتبعات التطبيق الإلزامي للزكاة على الكفاءة ، مركز ابحاث الإقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2007 ، ص: 18 .

(3) عبد الله الجهني وآخرون : أثر سعودة النظام المصرفي السعودي على الكفاءة المصرفية ، مجلة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد الإسلامي ، المجلد 12 ، العدد 01 ، 1998 ، ص: 28 .





## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

ثانيا : محددات الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية .

تحدد الكفاءة التشغيلية بمجموعة من العوامل والتي تتمثل فيما يلي :

1- : وفورات حجم العمل .

وفورات حجم العمل على أنها <sup>(1)</sup>: "نسبة التغير في الإنتاج الناشئة عن تغير مدخلات الإنتاج بنسب متساوية ، ويمكن التعبير عن وفورات الحجم عن طريق العلاقة بين التكاليف لكلية والناج عن خط توسع المؤسسة ، كما توضحه المعادلة التالية "

$$ES = \sum \frac{\partial \ln TC}{\partial \ln Y_i}$$

ES =1 لا توجد وفورات حجم

ES <1 وفورات إيجابية

ES >1 وفورات سلبية

ففي حالة

حيث :  $\ln TC$  تعبر  $\partial$  عن التغير في التكاليف الكلية ، أما  $\ln Y_i$  فتمثل  $\partial$  التغير في الإنتاج

SCALE EFFICIENCY : ES الكفاءة الحجمية .

2- : وفورات النطاق.

يتحقق مفهوم وفورات النطاق في البنك إذا كان بإمكانه أن ينتج مزيجا من المنتجات بتكلفة إجمالية أقل من تكلفة أن ينتج كل منتج من المزيج على حدة ، فكفاءته تتمثل في قدرته على تنويع منتجاته بأقل التكاليف <sup>(2)</sup> ، بمعنى المقارنة بين تكاليف الإنتاج لتشكيلة متنوعة من المنتجات ومجموع تكاليف الإنتاج لكل منتج على حدة .

أي أن وفورات النطاق تقيس تكامل تكاليف مخرجات البنك ، ويمكن الحصول على وفورات النطاق من خلال حساب تكامل التكاليف لاي المنتجين  $Y_i$  ،  $Y_j$  كما توضحه المعادلة التالية <sup>(3)</sup> :

$$\frac{\partial^2 TC}{\partial Y_i \partial Y_j} < 0 \quad i \neq j$$

<sup>(1)</sup> عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي ، محمود حمدان العصيمي : تقدير دلة تكاليف الإسلامية والبنوك التجارية ، دراسة مقارنة ، مجلة الملك عبد

العزیز ، الإقتصاد الإسلامي ، المجلد 07 ، 1995 ، ص:11 .

<sup>(2)</sup> قرشي محمد الجموعي : مرجع سبق ذكره ، ص:88 .

<sup>(3)</sup> عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي : مرجع سبق ذكره ، ص:11 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

$$\frac{\partial^2 TC}{\partial Y_i \partial Y_j} = \frac{TC}{Y_i Y_j} \left[ \frac{\partial \ln TC}{\partial \ln Y_i} \frac{\partial \ln TC}{\partial \ln Y_j} + \frac{\partial^2 \ln TC}{\partial \ln Y_i \partial \ln Y_j} \right]$$

وحيث أن المقدار  $\frac{TC}{Y_i Y_j}$  موجب ، فإن إشارة  $\frac{\partial^2 TC}{\partial Y_i \partial Y_j}$  تعتمد على إشارة المقدار الذي بين الأقواس ، فإذا كان سالبا دل ذلك على أن هناك وفورات نطاق ، أما إذا كان موجبا دل ذلك على عدم وجود وفورات نطاق .

إن تحليل اقتصاديات الحجم واقتصاديات النطاق في البنوك يفيد في معرفة الجمل الأمثل والمزيج الأمثل لمنتجاتها ومن ثم تحديد كفاءة تشغيلها .

### 3- : الحوكمة .

تتمثل الحوكمة من المنظور البنكي في الطريقة التي تدار بها شؤون البنك ، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة ، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين ، وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، نظرا طبيعتها الخاصة ، حيث أن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الشركاء الخاصين من زبائن ومودعين ومقرضين ، ولكن يؤثر أيضا على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم ، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع البنكي ومن ثم حتما على الإقتصاد ككل ، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي ، الأمر الذي أدى حتما إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطع البنكي .

تهدف الحوكمة إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأعوان ذوي المصالح المختلفة ، والحد من إستغلال المسيرين لركزهم وتوفيرهم على المعلومات في تسيير المؤسسة وفقا لأهدافهم الشخصية ، أي انها تهدف لتقييم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأعوان ، مما يؤدي حتما إلى الرفع من كفاءتها التشغيلية ، كما أن وضع اسس للعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والساهمين واصحاب المصالح الأخرى يؤدي إلى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف يرفع من إمكانية إستغلال الوسائل المتاحة بشكل أمثل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الإقتصادية للبنك (1) .

(1) بورقية شوقي : مرجع سبق ذكره ، ص : 222 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### المطلب الثاني : مخاطر العمل المصرفي.

تعد الصناعة البنكية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر خاصة مع تغير طبيعتها وهذا على ضوء الأموال التي تحصل عليها من مصادرها المختلفة وأوجه إستخدامها .

وقد تنشأ هذه المخاطر بسبب عوامل داخلية ترتبط بنشاطها وإدارة البنك في حد ذاتها (طبيعة النشاط ، سوء التسيير ، نظام معلومات ... إلخ ) أو بعوامل خارجية تنشأ بسبب تغير الظروف أو البيئة التي تعمل في إطارها البنوك (الظروف الإقتصادية ، المنافسة ... وغيرها ) .

وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية ، إذ نتناول في المطلب الأول عموميات حول المخاطر والمخاطرة ، أما المطلب الثاني نتكلم فيه عن مخاطر العمل المصرفي ، أما المطلب الثالث نخصه لاساليب إدارة هذه المخاطر .

### الفرع الأول : عموميات حول الخطر والمخاطرة .

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم الخاصة بالخطر والمخاطرة وفيمايلي يتم إبراز كل منها على حدة

#### أولا : مفهوم الخطر.

يعتبر الخطر من أهم المشاكل التي تؤثر على المشاريع تأثيرا فعالا لا سيما في أنشطة البنوك ، وهناك مفاهيم مختلفة للخطر سيتم التطرق لبعضها وهي :

يعرف الخطر على أنه " عبارة عن حدث أو عدة أحداث يكون لها تأثير سلبي على نتائج المؤسسة مما يعيقها من الوصول إلى أهدافها " (1) .

- كما يعرف أيضا على " أنه احتمال التعرض إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها " (2) .  
ويقصد به أيضا : " إمكانية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة والمتوقعة " (3) .  
وهناك من يعرفه على أنه : " درجة الشك بخصوص تحقق العائدات المستقبلية " (4) .

(1) Bernard (Barthélemy), Philippe (Courrèges) , gestion des risques , édition d'organisation , deuxième édition , paris , 2004 , p :11 .

(2) Mohamed daoud (othman) , the effect of credit risk mitigation on bank's value , ph.D. dissertation, banking specialization , the Arab academy for banking and financial sciences , 2008 , p :14 .

(3) جبوري محمد : تسيير خطر منح القروض البنكية باستخدام القرض التلقطي ، مقال (غير منشور) المركز الجامعي مولاي الطاهر ، سعيدة ،

(4) Bellah (mondher), derivatives , risk management value, world scientific publishing , France, 2010 , p :920 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

كما يعرف على أنه :

" يشير الخطر إلى عدم التأكد والذي يؤثر على النتائج والخسائر المحتملة الظهور فجأة عندما تكون تطورات المحيط غير متوقعة "(1).

وهناك من يعرفه على أنه " الانحراف عن ما هو متوقع (2)، كما أنه يعتبر مقياس نسبي لمدى تقلب اعائد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلا " (3).

وعليه يمكن القول بأن الخطر البنكي هو " احتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة ، أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين (4)، فالخاصية الخاصة بالخطر هي عدم التأكد لحدث محتمل يعرض البنك لخسارة(5).

### أولاً : مفهوم المخاطرة .

لقد تعددت المفاهيم الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة حسب كل باحث ، ويمكننا إدراج بعض هذه المفاهيم كمايلي :

تعرف المخاطرة بانها " احتمال حدوث انحراف معاكس عن نتيجة منشودة تكون متوقعة أو مأمولة "(6).

كما تعرف على أنها : " وضع يحتمل أن تتكبد فيه المؤسسة خسارة على إستثمارها" (7) .

وهناك من يعرفها على أنها : " فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة "(8).

(1) مليكة علقمة : التوريق كأداة لتسيير القروض البنكية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص نقود ومالية وبنوك ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2006 ، ص :20

(2) الأخضر لقليطي : إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية ، ملتقى حول أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية ، جامعة مسيلة ، جوان 2005 ، ص:03 .

(3) حرية الشريف : تقرير حول عائد ومخاطر الإستثمار وكيفية قياسها ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005 ، ص :05 .

(4) صالح رجب حماد : أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق لداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السابع لإدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، الأردن ، ص:05 .

(5) شرون رقية : تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الإقتصادية ، تخصص نقود مالية وبنوك ، جامعة سطيف ، 2006 ، ص:66 .

(6) طارق عبد العال حماد : إدارة لمخاطر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص:17

(7) عدنان عبد الله محمد عويضة : نظرية المخاطرة في الإقتصاد الإسلامي ، الطبعة الاولى ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2010 ، ص:32 .

(8) عبد الستار أوغدة : المخاطر في الصكوك وموقف الشريعة من ضمانها ، ندوة الصكوك الإسلامية عرض وتقويم ، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، 24-26 ماي ، 2010 ، ص:01 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

وتعرف ايضا على أنها : " الحالة التي تتضمن إحتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة وببساطة هي احتمال الخسران " (1).

ومن ثم يمكن القول أن المخاطرة البنكية هي " إحتمال قوع خسارة للبنك غير منتظرة وغير مخطط لها . ورغم إختلاف المعنى اللغوي بين لخطر الذي يعني سبب الخسارة والمخاطرة التي تعني الحالة التي تسبق الخطر إلا أنه يتم اعتبارهما إصطلاحا ذا معنى واحد والذي يشمل عنصري عدم التأكد والخسارة " .

### ثانيا : مفهوم إدارة المخاطر .

تعرف إدارة المخاطر بأنها :

" كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر " (2) .

" عبارة عن منهج للتعامل مع المخاطر ، عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة " (3)

" هي العملية التي تتبعها المؤسسات لتحديد المخاطر التي ستعرض لها مع إعطاء قيم لهذه المخاطر " (4).

كما عرفت بأنها كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحديد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا (5).

### الفرع الثاني : مخاطر العمل المصرفي .

تتعرض البنوك على إختلاف أنواعها للعديد من المخاطر ، والتي تؤثر على أدائها ونشاطها ، ويمكن تقسيمها لى مخاطر مالية ومخاطر تشغيلية ومخاطر أخرى مرتبطة بالسياسة العامة التي يضعها البنك .

(1) خديجة خالدي : إدارة لمخاطر في البنوك الإسلامية ، المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل ، النمو المستدام والتنمية الاقتصادية الشاملة من المنظور الإسلامي ، الدوحة ، قطر ، 18-20 ديسمبر 2011 ، ص:03 .

(2) مهند حنا نقولا عيسى : إدارة مخاطر المحافظ الاستثمارية ، دار الدراية ، الأردن ، 2010 ، ص-ص:44-45

(3) عبد الكريم القندوز : إدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية من الحلول الجزئية للتأهيل ، مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول ، 21 ماي ، 2009 ، ص:05 .

(4) حسين بلعجوز : إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها ، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، جامعة جيجل، 6-7 جوان 2005، ص:03.

(5) مرسي عمر مبارك أبو محييد : مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل 2 ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة) ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، قسم المصارف الإسلامية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008 ، ص:19 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### أولاً : المخاطر المالية .

تتضمن المخاطر المالية جميع المخاطر المتصلة بغدارة الموجودات والمطلوبات المتعلقة بالبنوك ، وهي تنقسم إلى ثلاث أقسام :

#### 1- مخاطر الإئتمان (خطر القرض) :

يعرف خطر القرض بأنه :

- " هو الخطر الحالي أو المستقبلي الذي يمكن أن تتأثر به إيرادات البنك ورأسماله ، والناجم عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته إتجاه لبنك في الوقت المناسب "(1).

- كما يعرف بأنه : " عدم قدرة المقترض على تسديد دينه "(2).

- وهناك من يعرفه على أنه : " عدم إمكانية المقترض على الوفاء بالتزاماته في الموعد المتفق عليه "(3).

- ويعرف عند البعض الآخر " بعجز المقترض عن أداء دينه إتجاه البنك المتعاقد معه "(4).

- وتعرف المخاطر الائتمانية أيضا بأنها : " الخسائر المالية لمحتملة الناتجة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته إتجاه البنك في الوقت المحدد والتي تتأثر بها إيرادات البنك ورأس ماله "(5).

من خلال هذه المفاهيم يمكن القول بأن :

خطر القرض هو عدم قدرة العميل أو المقترض على سداد التزاماته إتجاه البنك في الوقت المحدد .

#### 2- مخاطر السوق (خطر السوق).

مخاطر السوق هي المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لاصل ما (سهم ،

سند ، قرض ، عملة أو سلعة) (6).

(1) إبراهيم الكراسنة : أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، تقرير صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، ابو ظبي ، مارس ، 2006 ، ص:37 .

(2) بن داودية وهيبية : مداخلة بعنوان الضمانات البنكية ودورها في الحد من المخاطر البنكية ، الملتقى ادولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات ، الأفاق والتحديات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، 25-26 نوفمبر، 2008 ، ص:01 .

(3) MD arop (othman) risk management in islamic bank , risk management divition , bank islam Malaysia berhad , 15 novembre 2007 , p :11

(4) جويل شابيرو : ندوة حول إدارة المخاطر في العمليات البنكية ، المعهد المصرفي المصري ، مصر ، القاهرة ، يونيو 2000 ، ص:01 .

(5) ميرفت علي أبو كمال : الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل 2 ، رسالة ماجستير (غير منسورة) ، كلية التجارة ، قسم غدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة - ، 2007 ، ص:72

(6) بلعوز بن علي : استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية ، مجلة الباحث ، جامعة الشلف ، العدد 07 ، 2009-2010 ، ص:334.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

كما تعرف بأنها "المخاطر التي تطرأ على سوق الأوراق المالية" (1)

وينشأ خطر سعر السوق نتيجة حدوث تغيرات غير ملائمة في القيمة السوقية لوضعية معينة خلال المدة الدنيا اللازمة للتنازل عن هذا الأصل ، ويضم هذا الخطر ثلاثة اصناف من الأخطار ، خطر سعر الفائدة إذا تعلق بالأوراق المالية المرتبطة بأسعار الفائدة كالسندات والمشتقات المالية ، كما يضم خطر سعر الصرف إذا كانت الأوراق المالية صادرة بالعملة الصعبة ، وخطر التقلبات في السعر السوقي للأوراق المالية المرتبطة بالعرض والطلب عليها في السوق المالية ، وأخيراً خطر عدم اليسر (2) .

وينقسم خطر السوق إلى :

- خطر سعر الفائدة :

تسعى البنوك لجذب لموارد الأقل تكلفة والتي عادة ما تكون قصيرة لأجل وتحولها إلى استخدامات أكثر ربحاً وعادة ما تكون طويلة الأجل ، ونتيجة لذلك يحقق البنك هامش ربح يسمى بهامش الوساطة الذي يعتبر مكوناً أساسياً للنتائج الصافي البنكي ، فأى تغيير في سعر الفائدة يمكن أن يؤثر على هذا الناتج سواء بصفة إيجابية أو سلبية (3) .

ويمثل سعر الفائدة بالنسبة للبنك إمكانية تأثر مردوديته أو قيمة أمواله الخاصة بتطورات معدل الفائدة ، فهو ينتج عن تعرض البنك للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق ، والتي قد يكون لها الأثر على عائدات البنك والقيمة الاقتصادية لأصوله (4) .

من خلال هذا يمكننا القول أن خطر سعر الفائدة هو واحد من أشد المخاطر التي تواجهها البنوك ، وينشأ من تعرض الوضع المالي للمصارف للتغيرات غير امواتية في أسعار الفائدة (5) .

---

(1) Salman (ahmed shaikh) , amanat (ali jalbani) **risk management in islamic and conventional banks : differetial analysis** , journal of independent studies and research , szabist , Karachi , number02 , volume 07 , july 2009 , p :72.

(2) منصورى علي : **بور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم لتسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات المالية النقود والبنوك ، جامعة سطيف ، 2007 ، ص:36 .

(3) منصورى علي : **المرجع نفسه** ، ص:31 .

(4) كركار مليكة : **تحديث الجهاز المصرفي على ضوء معايير بازل** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية وبنوك ، جامعة البليدة ، 2004 ، ص:41 .

(5) محمد عمر شايرا ، حبيب أحمد ، ترجمة عثمان بابكر أحمد ، مراجعة عبد القادر شاشي : **الغدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية** ، الطبعة الأولى ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، 2006 ، ص:70



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### - خطر سعر الصرف :

تتمثل مخاطر العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف ، ويكون هذا في كون جزء من ميزانية البنك محررا بعملات أجنبية بحيث يترتب عن ذلك ربح أو خسارة يؤثر على النتائج المصرفية ، وينشأ خطر الصرف من تحويل اعملة الأجنبية إلى العملة المحلية عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل أو نظرا لتغيرها باستمرار ، ويمكن أن يحدث خطر الصرف في البنوك نتيجة حيازة البنك لحقوق أو ديون محررة بالعملة الصعبة التي تتميز بتقلبات مستمرة في أسعارها ، مما ينتج عنها تحقيق البنك لربح أو خسارة<sup>1</sup>.

### - خطر التسعير :

إن العلم بالمخاطر يسمح للبنوك بتسعيرها ، وبدون العلم بالمخاطر لا تكون الهوامش قابلة للمقارنة من معاملة لأخرى ، ومن عميل لآخر ، يضاف إلى ذلك أن المخاطر إذا لم يتم تسعيرها ، لا تدفع الحماية من التكاليف المستقبلية وهذه التكاليف لا توجد لها إيرادات متغيرة ، ينشأ عن التغيرات في اسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية ، وهناك عدة عوامل تؤثر في مخاطر التسعير كالظروف الإقتصادية المحلية ومناخ الأعمال السائد بالسوق<sup>2</sup>.

### - خطر عدم اليسر (خطر الملاءة المالية):

وهي مخاطر عدم القدرة على تغطية الخسائر المتولدة من كافة أنواع المخاطر من خلال رأس المال المتاح ، يعني هذا أن المخاطر تتمثل في عدم إمتلاك الاموال الخاصة الكافية لإمتصاص الخسائر المحتملة، ويحدث هذا عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لإلتزاماته، وهذا يعني أنه إذا طر إلى تسهيل جميع أصوله فلن يكون قادر على سداد جميع إلتزاماته وبالتالي تتحقق خسائر لكل المودعين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحق بوعتروس : أهمية إدارة مخاطر الصرف ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ن الجزائر ، العدد 12 ، 1999 ، ص:10

<sup>2</sup> عبد الحق بوعتروس، المرجع نفسه، ص: 10.

<sup>3</sup> سمير الخطيب، قياس و غدارة المخاطر بالبنوك، الطبعة الأولى، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2008، ص:179.





## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### 3- مخاطر السيولة (خطر السيولة)

هي المخاطر المرتبطة بإحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الاموال اللازمة لمقابلة التزاماتها (مطلوباتها المستحقة)، وتظهر هذه المخاطر عندما لا تستطيع المؤسسة المصرفية تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعات في مواعيدها (1).

أي عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته عند مواعيد استحقاقها، (2) كما تعرف مخاطر السيولة في مجال التجارة الإلكترونية بأنها عدم إمكانية البنك على تنفيذ أوامر الدفع (3).

وتنتج مخاطر السيولة من تعرض البنك إلى سحبات مفاجئة من قبل المودعين، ويتحقق هذا الخطر لما يكون البنكي غير قادر على الوفاء بالتزاماته الغير متوقعة والغير مخطط لها وهذا ما يجعله أمام أزمة نقص، لهذا وجب على البنوك أن تحتاط لمثل هذه السحوبات.

### ثانيا : المخاطر التشغيلية (الخطر التشغيلي)

تكون هذه المخاطر عموما نتيجة الأخطاء البشرية أو الفني أو الحوادث وهي إحتمال الخسارة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية ، حيث تتمثل العوامل الداخلية إما في عدم كفاءة التجهيزات أو الافراد او التقنيات المستخدمة ، كما تكون المخاطر البشرية بسبب عدم الهلية ، أما المخاطر الفنية فقد تكون ناجمة عن الأعطال التي تطال أجهزة الإتصالات والأدوات المكتبية ، أو ناجمة عن أخطاء مواصفات النماذج وعدم الدقة في تنفيذ العمليات (4)، أما العوامل الخارجية فتتمثل في الكوارث الطبيعية كالعواصف والفيضانات ، الزلازل والحرائق ، التي تؤدي غلى تحطم الأصول المادية للمصارف (5).

(1) يمسر الخطيب، المرجع نفسه، ص: 171.

(2) Mohamed boudjellal, **la finance islamique , une alternative a la gestion la gestion catastrophique des risques bancair clasiques**, papier preente au 3<sup>e</sup> colloque international sur « la stratégie de gestion des risks de l'entreprise économique > , faculté de sciences économiques et sciences de gestion , université chlef-algerie , 25-26 novembre 2008 , p : 03

(3) عبد الرحيم الشحات البحطيطي : **المخاطر المالية في نظم المدفوعات في التجارة الإلكترونية مآخذ التحديات التي تواجه النظم المصرفية** ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، العدد 02 ، 2007 ، ص: 63

(4) بوعظم كمال ، شوقي بورقية : **تطوير نظام إدارة المخاطر الإئتمانية في المصارف الإسلامية ضرورة حتمية في ظل الأزمة المالية العالمية** ، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدائل المالية والمصرفية ، معهد العلوم الغقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة ، 5-6 ماي 2009 ، ص: 05

(5) عادل بن عبد الرحمان بن أحمد بوقري : **مخاطر صيغ التمويل التجارية الإسلامية في البنوك السعودية** ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، قسم الدراسات العليا الشرعية ، تخصص الاقتصاد الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مصر ، 2005 ، ص: 117 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

" مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو نقص في الإجراءات والأفراد والأنظمة الداخلية أو التي تنجم عن أحداث خارجية " (1) .

والمخاطر التشغيلية أنواع يمكن ذكرها كمايلي (2):

### 1- مخاطر تنفيذ وإدارة العمليات.

هي الخسائر الناتجة عن المالحاطة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية ، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي ، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات ، ومثال ذلك : الأخطاء في إدخال البيانات ، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك ، الخلافات التجارية ، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف اصل العملاء .

### 2- مخاطر العنصر البشري.

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين ، كما تشمل الاعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة إستعمال الممتلكات او التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة المؤسسة من قبل المسؤولين أو الموظفين ، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء المساهمين ، الجهات الرقابية وأي طرف ثالث . ومن الأمثلة عليها : عمليات الإحتيال الداخلي من قبل موظفين (كالإختلاس المالي ، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن اوضاع البنك ، التجارة الداخلية لحساب الموظفين الخاصة ، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية ، الواطؤ في السرقة ، الرشاوي ، والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تخويل وغنجاز حركات غير مصرح بها ، والمعالجات الخاطئة ، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين ، ممارسات العمل والأمان الوظيفي .

### 3- مخاطر الأنظمة الآلية والإتصالات .

الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية ، تكنولوجيا المعلومات ، أو عدم توفر الأنظمة ، وأي عطل أو خلل في الأنظمة ، وتشمل : إنهيار أنظمة الكمبيوتر ، الاعطال في انظمة الإتصالات ، أخطاء البرمجة ، فيروسات الحاسب ، الفائدة المفقودة بسبب العطل .

(1)(Usha)janakiraman , **Opérational risk management in indian banks in the conteset of basel2** ,asia pacific journal of finance nd banking research , volN02 ,2008, p : 27 .

(2) نصر عبد الكريم ، مصطفى أبو صلاح : **المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2** ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس ، جامعة فيلادلفيا الاردنية ، 4-5 جويلية 2007 ، ص:11 .



#### 4- مخاطر الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية :

الخسائر الناشئة عن اعمال طرف ثالث ، بما يشم الإحتيال الخارجي وأي اضرار تصيب الممتلكات والأصول ، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل وتشمل : الإحتيال الخارجي (كالسرقة ، تزييف العملات والتزوير ، والقرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب ، سرقة البيانات ، الحتيال عبر بطاقات الإئتمان ، الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر ) ، والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية ، الحرائق ، والفيضانات... إلخ).

#### ثالثا : مخاطر أخرى.

بالإضافة على المخاطر المالية والتشغيلية التي تتعرض لها البنوك عموما ، هناك مخاطر أخرى تمس البنوك وهي :

#### 1- المخاطر السياسية.

تحدث هذه المخاطر في العمل المصرفي نتيجة تدخل الدولة في النشاط الإقتصادي بين رسوم إضافية ، أو استحداث القوانين والتشريعات بغرض إجراء إصلاحات اقتصادية كفرض ضرائب جديدة ن أو استحداث سياسات نقدية كالسياسة التمويلية وسياسة سعر الصرف للعملات الأجنبية ، كذلك من اسباب المخاطر السياسية هو نشوب حروب أو نزاعات بين الدول وتنعكس هذه النزاعات بشكل واضح على البنوك التي لديها استثمارات خارجية ، إذ تعجز البنوك في مصل هذه الظروف عن تدبير أعمالها<sup>(1)</sup> .

#### 2- المخاطر الاستراتيجية .

وهي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة لغياب تخطيط استراتيجي في البنك ، والاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه ، ويصعب توافر مقاييس كمية في الممارسة العملية لقياس المخاطر الاستراتيجية ، إلا أن تطور الأداء العام للبنك من عام لآخر يعطي مؤثرا على نجاح البنك في التخطيط الإستراتيجي<sup>(2)</sup> .

#### 3- مخاطر عدم الإلتزام .

تنشأ هذه المخاطر عند تجاهل البنك المركزي ، أو المعايير الدولية فعادة ما تصدر الدولة سياسة مالية ونقدية وتطلب من لبنك المركزي بإعتباره بنك الحكومة متابعة تنفيذ هذه البيانات من قبل البنوك

<sup>(1)</sup> مفتاح صالح : إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصاديات الدولية والحكمة العالمية ، جامعة سطيف ، 20-21 أكتوبر 2009 ، ص: 03 .

<sup>(2)</sup> محمود عبد الفتاح الصيرفي : إدارة البنوك ، دار المناهج ، الأردن ، 2006 ، ص:120 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

العاملة ويحدث في بعض الأحيان ونتيجة لتغيرات خاطئة حدوث تجاوزات من بعض البنوك وعدم الالتزام بتلك السياسات ، مما يدفع البنك المركزي إلى معاقبة تلك البنوك ، وبالطبع فإن تلك العقوبة أيا كان نوعها لها مخاطر حيث غذا تسربت معلومات إلى قطاع كبير من المودعين فسوف تؤثر سلبا على قدرة البنك في استقطاب موارد مالية جديدة باعتباره بنكا مخالفا للأنظمة والقوانين ويخشى المودعين على ودائعهم<sup>(1)</sup>.

### 4- : مخاطر السمعة .

عند توافر رأي عام سلبي إتجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته البنكية وفق معايير الأمان والسرية والدقة مع الإستمرارية والغستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات الزبائن ، حيث تنشأ مخاطر السمعة من الإتفاقات العملية أو الإخفاق في اتباع الأنظمة والقوانين<sup>(2)</sup>.

### 5- : مخاطر البلد .

هي المخاطر التي قد تنشأ عن احتمالية التعرض للخسارة نتيجة التعامل مع احد البلدان التي يمكن أن تعاني من سوء الظروف الإقتصادية وسوء الأوضاع السياسية والاجتماعية والمعروفة بالسمعة السيئة للبلاد ، وهذا ما ينتج عنه عدم الوفاء أو سداد الإلتزامات في تاريخ الإستحقاق<sup>(3)</sup>.

(1) فضل عبد الكريم محمد : إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية ، دار الدراية للنشر ، عمان ، الاردن ، 2000 ، ص:12 .

(2) حسين بلعجوز : مرجع سبق ذكره ، ص:08 .

(3) عاشوري صورية : دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم العلوم التجارية ، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 ، ص:47 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### المطلب الثالث : أساليب إدارة المخاطر العمل المصرفي .

تتعرض البنوك التجارية إلى مخاطر متعددة مما أدى إلى تنوع وتعدد استراتيجيات وإجراءات إدارتها ، وكل خطر لديه إدارة خاصة به ، وهناك أدوات تقليدية وأدوات حديثة يتم اللجوء إليها لإدارة المخاطر .

### الفرع الأول : السياسات التقليدية لإدارة المخاطر .

#### أولا : إدارة خطر سعر السوق .

تفرض التشريعات المصرفية في دول العالم خاصة في تلك التي تتميز بتطور كبير في الاسواق المالية ضرورة ملائمة رأس مال البنك لمخاطر سعر السوق ، لذلك فكل بنك ملزم بوضع مقياس يسمح له بضبط المبلغ الأقصى للخسائر غير المتوقعة التي يمكن أن يتحملها نتيجة حدوث تقلبات في سعر السوق (سعر الفائدة أو سعر الصرف أو سعر الورقة المالية) ، ويتمكن من تحديد رأس المال الأمثل لتغطية هذا الخطر .

ويعتمد على الأنظمة الداخلية للبنك لقياس خطر سعر السوق ، وكذلك الإلتزام بتطبيق معايير كمية ونوعية لإدارة مخاطر السوق ، ووجود رقابة داخلية فعالة خاصة في مجال الصرف الأجنبي ، وفي حالة عدم توفر المعايير اللازمة سوف يقوم المراقبون بوضع المعايير اللازمة وذلك بتحديد مدة معينة يجب أن يقوم البنك خلالها بالتصرف في هذه الأصول (1) .

#### 1- إدارة خطر سعر الفائدة :

توجب على البنوك غدارة معدل الفائدة الناتج عن قيامها بوظيفتها التقليدية المتمثلة في تحويل الودائع إلى قروض ، لكن في الواقع لا توجد أي قواعد احترازية لإدارة هذا الخطر مفروضة عليها من طرف السلطات التنظيمية ، فكل بنك يحدد مستوى مخاطر الفائدة المقبول وكذا السياسات والإجراءات الإدارية ، والتي يمكن أن تشمل كل من الإستراتيجية التجارية الموضوعية من طرف البنك أو استخدام الأدوات المالية (2) .

(1) زيدان محمد ، جبار عبد الرزاق : تطور الدور الرقابي للبنك المركزي في إدارة المخاطر المصرفية ، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات ، الفاق والتحديات ، جامعة الشلف ، 25-26 نوفمبر 2008 ، ص:25 .

(2) زيدان محمد ، جبار عبد الرزاق ، المرجع نفسه ، ص:26 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### 2- إدارة خطر سعر الصرف :

إن عملية التغطية وإدارة مخاطر الصرف تعتمد على تقنية التظهير ، حيث تركز هذه الأخيرة على إجراء تعويضات بينية لمختلف الوضعيات عن طريق القيام بعمليات مناظرة لها في الميزانية تكون بمبالغ متساوية ولها نفس الخصائص المرتبطة بالمعدل ، ويمكن لعمليات التظهير أن تتخذ أشكال مختلفة وتستعمل بصفة خاصة المنتجات المشتقة<sup>(1)</sup> .

### ثانيا : إدارة خطر السيولة .

يفرض التشريع المصرفي في البنوك التجارية الحفاظ بحد أدنى من الأصول السائلة بتخصيص نسبة معينة من الودائع كاحتياطات إجبارية ، وضرورة إحترام معمل السيولة الذي يبين وجود توازن معين بين قيمة الخصوم المستحقة والأصول السائلة خلال فترة زمنية معينة عادة ما تكون شهرا .

كما يجب على البنوك غحترام نسبة الاموال الخاصة والموارد الدائمة ، إذا كان البنك يتوقع الحصول على فائض في السيولة فغنه يتم استثماره ، أما إذا كان البنك يحتمل عجزا في السيولة فيجب عليه توفير أموال لتغطيته ، ولتغطية العجز في السيولة هناك جانبين يمكن أن يلجأ إليهما البنك<sup>(2)</sup> .

### الجانب الأول : يسمى بالسيولة المختزنة .

ويتمثل في تنازل البنك على الأموال التي يحوزها في مخفظته من أوراق تجارية وسندات قصيرة الاجل قابلة للتداول (سندات الخزينة) للحصول على سيولة ، حيث لا يمكن تحويلها إلى سيولة فورية بصفة سريعة دون تحمل نقص القيمة ، كما تمكن عملية التوريق للأصول طويلة الأجل من إعادة تشكيل سيولة البنك .

### الجانب الثاني : يسمى بالسيولة المقترضة .

حيث يمكن للبنك الحصول على الأموال سواء من البنك المركزي أو اللجوء إلى مختلف أسواق رؤوس الأموال .

### ثالثا : إدارة المخاطر التشغيلية.

قد تنشأ ماطر التشغيل نتيجة الأخطاء البشرية أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية لذا يجب على الإدارة العليا أن تؤسس معايير لإدارة مخاطر التشغيل ، وبالتالي أن يؤخذ في الحسبان كل ماله صلة بهذه المخاطر مثل : العاملين ، التقنية المتبعة ، طرق وظوابط العمل...إلخ

(1) شرون رقية ، مرجع سبق ذكره ، ص:89 .

(2) منصور علي ، مرجع سبق ذكره ، ص:44 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

ويجب الإهتمام بمتابعة مخاطر التشغيل في الإدارات المختلفة من خلال: (1)  
تطوير دليل مخاطر التشغيل الذي يشتمل على توضيحات ، خطوات وطرق التشغيل في كل إدارة مثل طرق وكيفية التعامل مع الزبائن .  
مراجعة التقارير والخطط مثل : تقارير المراجعة ، والتقارير الخاصة بالرقابة المصرفية ، تقارير الإدارة ، خطط العمل ، خطط التشغيل .

الفصل الواضح لمسؤوليات والتأكد من انسجام نظم التبليغ عن المخاطر وسلامتها واستقلالها .  
يتعين على الجهات المشرفة تنظيم المعاملات والتأكد من سلامة البرمجيات وضرورة التزام البنوك بسرية البيانات ومراجعتها دوريا بواسطة خبراء البنك والخبراء الخارجيين .  
الفرع الثاني : السياسات الحديثة لإدارة المخاطر .

نلاحظ أن السياسات السابقة تتم على مستوى البنك داخليا ، لكن البنوك بدأت تفكر في سياسات حديثة لإدارة مخاطرها ونذكر منها: (2)  
**أولا : التوريق .**

ويقصد به تحويل القروض من كونها قروض مباشرة إلى أوراق مالية متنوعة لا سيما السندات، اي تحويل ديون الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي (البنك) إلى مقرضين آخرين (مشتروا الأوراق المالية) ، ويظهر الهدف الأساسي من هذه العمليات هو جعل البنك يتخلص من ديونه بصفة نهائية وتحويل المخاطر المتعلقة بحيازة قرض مصرفي إلى المستثمر ، وقد بدأ إتحاد المصارف العربية بإدخال مفهوم التوريق إلى السوق المصرفية العربية منذ سنة 1995 لإعتباره وسيلة هامة لزيادة البنوك وتقليل مخاطر محافظها المالية .

**ثانيا : الإدارة الشاملة للمخاطر.**

بفعل نفوذ النظم الاحترافية تطورت الإستراتيجيات المصرفية بشكل قوي بالتوجه نحو إدارة شاملة للمخاطر التي تتخذ عدة أشكال :

**1- نسبة كفاية رأس المال :** والتي تعين مدى قدرة البنك على اوفاء بالتزاماته من خلال أمواله الخاصة.

(1) طارق الله خان ، حبيب أحمد :إدارة المخاطر ، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ، نشر في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، البنك الإسلامي للتنمية ، جدة ، السعودية ، 2003 ، ص:44 .

(2) رضا صاحب أبو حمد آل علي : إدارة المصارف ، دار الفكر ، مصر ، 2002 ، ص-ص: 273-279 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

2- إدارة أصول - خصوم : وتتمثل وظائف إدارة الأصول - خصوم في :

- قياس ومراقبة مخاطر السيولة وأسعار الفائدة.

- إتباع النسب التحوطية للسيولة والملاءة .

- التحويل والتحكم في قيود الميزانية : قيود السيولة ، سياسات القروض ، نسبة كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.

3- الرقابة : لقد كانت المخاطر الائتمانية تأخذ حصة الأسد زمن سابق وبعد تطور نشاط الوساطة المالية وتعاملها بأدوات جديدة من المشتقات تنوعت وتعددت المخاطر مما جعل البنوك تسارع لتقييم وتجنب هذه المخاطر ، كالمخاطر السوقية من خلال إعداد أنظمة داخلية متطورة تعتمد على نماذج إحصائية .

ثالثا : أساليب إدارة مخاطر الإئتمان .

هناك أسلوبان أساسيين هما :<sup>(1)</sup>

1- أسلوب معدل الفائدة المعدل بالمخاطر :

فكرة هذا الأسلوب هي تعديل سعر الفائدة أو العائد إستنادا إلى دالة المقايضة بين الخطر والعائد حيث نجد أن البنوك يجب أن تطلب عائد مرتفع كلما زدت حجم المخاطر المحيطة بالقرض ، وذلك لكون البنك هو الذي يتحمل مخاطرة ضياع أمواله فيما لو تعثر القرض ، لذا يجب أن يطلب عائد مساوي لمعدل العائد المطبق في السوق مضافا إليه علاوة الخطر والتي تقدر حسب طبيعة كل قرض .

2- أسلوب تصنيف المخاطر :

ويقصد به تصنيف المقرض والمخاطر المحيطة به ، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد رتبة القرض التي على ضوءها يحدد مصير طلب القرض بالموافقة أو الرفض ، وهناك العديد من أساليب تصنيف المخاطر ، حيث تصنف على أساس تقييم استراتيجية المؤسسة أو على أساس عوامل الجدارة الائتمانية ، أو باستخدام النظم .

<sup>(1)</sup> حروفش سهام ، صحراوي إيمان : دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمة المالية الحالية ، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 201-21 أكتوبر 2009 ، ص-ص:7-13 .





## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية.

### المبحث الثالث : قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية.

تختلف البنوك عن غيرها من المؤسسات لإختلاف طبيعة المصادر المدخلات لديها ، وكذلك لإختلاف طبيعة النخرجات التي تقدمها .

وحيث أن قياس الكفاءة التشغيلية مرهون بتحديد مدخلات وخرجات المؤسسات البنكية ، فإننا نجد إختلافا بين المفكرين في تحديد تلك العناصر وضبطها ، هذا الإختلاف الذي نتج عنه تعدد طرق قياس الكفاءة المصرفية ، ويمكننا التمييز بين مدخلين رئيسيين :

- **مدخل أدوات التحليل الإقتصادي** : حيث تعددت أدوات التحليل الإقتصادي للتعبير عن مؤشرات الكفاءة أو وفورات الحجم أو غيرها من المقاييس ، فقد استخدمت دالة الإنتاج مثلا كأداة لقياس وفورات الحجم في البنوك ، كما استخدمت دالة الربح كأداة لاشتقاق الكفاءة المصرفية .

- **مدخل أدوات القياس** : وهو يشمل على أدوات مالية وطرق احصائية ونماذج رياضية. وهذا بالتحديد ما سنركز عليه في هذا المبحث ، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام النسب المالية ، وفي المطلب الثاني إلى قياسها باستخدام الطرق الكمية .

### المطلب الأول : قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام النسب المالية .

تعد النسب المالية أهم أداة من أدوات التحليل المالي وأوسعها إستخداما في قياس وتقييم الأداء والكفاءة والفعالية على مستوى المؤسسات الإقتصادية عموما والبنكية خصوصا ، ونظرا لأهمية الكفاءة التشغيلية وأثرها على أداء البنوك التجارية تم الإعتماد على نسب التحليل المالي في قياسها ، ويتمثل أهمها فيمالي :

### الفرع الأول : نسب المردودية

يمكن التمييز بين وعين من المردودية هما المردودية الإقتصادية والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال إستغلال رأس المال المستثمر ، والمردودية المالية والتي تتمثل في المقارنة بين الأموال المستغلة والنتائج المحققة وبالتالي يمكن تقييم مردودية البنوك من خلال المؤشرات التالية<sup>1</sup> :

**أولا : المردودية المالية (معدل العائد على حقوق الملكية):**

يعتبر مؤشرا لقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة ، حيث يمكن قياس النسبة المئوية للعائد لكل وحدة نقدية من حقوق الملكية ، وكلما ارتفع هذا العائد كلما كان أفضل بالنسبة للبنك ، لأنه يمكنه من

<sup>1</sup> بورقية شوقي : مرجع سبق ذكره ، ص:111-116 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

توزيع نسبة أكبر من الأرباح على المساهمين وكذلك زيادة نسبة الأرباح المحتجزة (الإحتياطات) ، ويعبر عنها بالعلاقة التالية :

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة (إجمالي حقوق الملكية).

ثانيا : المردودية الإقتصادية (معدل العائد على الإستثمار).

وهو يقيس قدرة البنك على توظيف الأموال توظيفا أمثل (أكثر مردودية) ، اي يقيس مدى كفاءة البنك في استخدام مجموع أصوله ويعبر عنها بالعلاقة اتالية :

المردودية الإقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

كما يتحدد معدل العائد على مجموع الأصول بمؤشرين هامين هما :

1- هامش الربح : الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف ، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

هامش الربح = النتيجة الصافية / إجمالي المبيعات

2- معدل دوران إجمالي الأصول (منفعة الأصول): حيث يدل هذا المؤشر على الإستغلال أو الإستعمال

الأفضل للأصول ، حيث يعبر عنه كالتالي :

منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / مجموع الأصول.

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن

المردودية الإقتصادية = هامش الربح x منفعة الأصول .

ثالثا : مؤشر **RAROC (Risk Adjusted Return On Capital)**

حيث تتضمن هذه الطريقة إدارة ثلاثة أنواع للمخاطر تتمثل في مخاطر السوق ومخاطر الغتتمان والمخاطر التشغيلية ، حيث يقيس معدل (RAROC) المخاطر من خلال احتساب المفاضلة بين المخاطرة والعائد من عدة جوانب وأنشطة .

ويعرف العائد المعدل على أنه النسبة بين العائد المعدل على مخاطر أصل مالي في فترة زمنية

معينة وقيمة الخسائر غير المتوقعة أو رأس المال الإقتصادي وفقا للعلاقة التالية

RAROC = العائد المعدل / رأس المال الإقتصادي .

رابعا : المردودية التجارية .

تهدف نسب الربحية التجارية إلى إيضاح مدى نجاح الإدارة في التعامل مع التكاليف وتخفيضها ومن ثم مدى قدرتها على خلق الأرباح من الإيرادات ، وذلك من خلال النسب التالية :



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

1- هامش إجمالي فائض الإستغلال : يظهر لنا مدى كفاءة الإدارة في التحكم في جميع عناصر التكاليف المرتبطة بالنشاط ، ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

هامش إجمالي فائض الإستغلال = إجمالي فائض الإستغلال / الإيرادات

إجمالي فائض الإستغلال = القيمة المضافة \_ ( مصاريف العاملين + مصاريف متنوعة + ضرائب ورسوم ) + إعانات الإستغلال .

2- هامش صافي الربح : يظهر لنا مدى كفاءة الإدارة في التحكم في جميع عناصر التكاليف المرتبطة بالنشاط .

هامش صافي الربح = النتيجة الصافية / الإيرادات

### الفرع الثاني : التقييم بنموذج CAMELS

لقد حظي نظام التقييم البنكي CAMELS بإهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظرين للصناعة المالية والبنكية منذ ظهور البادئ الإحترازية للجنة بازل للرقابة المصرفية ، حيث إعتد كأداة للرقابة على المؤسسات المالية من خلال تشخيص المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها والتي تؤدي إلى ضعف في كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية .

ومعيار CAMELS عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مثرف ومعرفة درجة تصنيفه ، ومن ثم التمكن من تبني الغتاتيجيات اللازمة لتحسين كفاءة البنك ورفع أدائه إلى المستوى المطلوب<sup>(1)</sup> .

ويتكون المعيار من ستة عناصر رئيسية يعبر كل حرف من الكلمة على معناها ، هي :<sup>(2)</sup>

أولاً : كفاية راس المال (CAPITAL ADEQUACY) : لحماية أموال المودعين وتغطية المخاطر .

ثانياً : جودة الأصول (ASSETS QUALITY) : وما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج اميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة المستحقات المشكوك في تحصيلها .

ثالثاً : الإدارة (MANAGEMENT) : ومستوى كفاءتها وتعمقها وإلتزامها بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي ، ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي .

رابعاً : الربحية (EARNINGS) : ومدى مساهمتها في نمو البنك وزيادة رأس المال .

<sup>(1)</sup> بورقية شوقي : CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية ، ورقة مقدمة في ندوة حوار الأربعاء ، مركز ابحاث الإقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، ص:02 .

<sup>(2)</sup> مالك الرشيد أحمد : كيف يستخدم معيار CAMELS لقياس أداء فروع المصرف ، مجلة المصرفي ، العدد 35 ، 2005 ، ص:03 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

**خامسا : السيولة (LIQUIDITY):** أي قياس سلامة الموقف السيولي ومقدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية متوقعة وغير المتوقعة .

**سادسا : الحساسية إتجاه مخاطر السوق :** بالنسبة للمؤسسا البنكية تتعلق الحساسية بالدرجة الأولى بالمحافظ الإستثمارية ، حيث تخضع هذه الأدوات لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الاسهم ، مخاطر أسعار الصرف ، ومخاطر أسعار الفائدة ، وكل منها له مقاييس مختلفة ، إلا أن هناك مقياسا إحصائيا موحدًا يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس القيمة المقدرة للخطر **VAR** والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الإستثمارية خلال فترة زمنية معينة ، ويمكن تقييم درجة حساسية البنوك من خلال حساسية المؤسسات المالية لمخاطر السوق ، قدرة مديري المؤسسات المالية على تحديد وقياس ومراقبة مخاطر السوق ، مدى تعدد مخاطر العمليات غير المغطاة .

### المطلب الثاني : قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام الطرق الكمية.

إن الدراسات التي ركزت على قياس الكفاءة المصرفية باستخدام النسب المالية انتقدت في جوانب عديدة لعل أبرزها : إهمال الأهمية النسبية للمدخلات والمخرجات المتعددة للعمليات البنكية ، وكذا إقتصارها على المدى القصير في قياس كفاءة البنوك ، لذلك فقد ظهرت أساليب حديثة تركز على القياس الكمي للكفاءة المصرفية ومفهوم النمذجة المعملية وغير المعملية إستنادا إلى طرق إحصائية متعددة .

### الفرع الأول : طريقة حد التكلفة العشوائية SFA (Stochastic Frontier Approach)

وتسمى طريقة الحد التصادفي أو التحليل الحدودي لعشوائي ، وهي إحدى الطرق المعملية التي تستخدم بشكل واسع في دراسات تقييم الكفاءة المصرفية ، ويرجع ذلك إلى المرونة التي تتيحها طريقة **SFA** في تغطية الأخطاء العشوائية الناجمة عن مشاكل القياس ، وعدم تجانس المفردات في العينة الواحدة ، الأمر الذي يسمح بإجراء مقارنة نسبية بين هذه المفردات / مثل : البنوك الإستثمارية مقابل البنوك الإدخارية ، البنوك التجارية مقابل البنوك الإسلامية ...<sup>(1)</sup>

#### **أولا : مفهوم طريقة SFA**

تعتمد طريقة **SFA** في قياس الكفاءة النسبية للوحدات محل الدراسة على نموذج الإنحدار الخطي مع حد إضطراب لا يتبع التوزيع الطبيعي وغير متمائل ، حيث تفترض **SFA** نموذج خطأ مركب مكون من : حد خطأ عشوائي يتبع التوزيع الطبيعي المائل ، وحد الإنحرافات النظامية التي تعبر عن عدم الكفاءة وتتبع توزيعا غير متمائل ، ويتوزع الحدان بصورة مستقلة ، وبهذا ينبغي تفسير أي إضطراب أو

<sup>(1)</sup> Shamsheer (Mohamed) et autres , **Op.Cit**, p :113.



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

خطأ لا يساوي صفرا ، كنتيجة لعدم الكفاءة ، ووفق هذا المنطق تكون عدم الكفاءة أحادية الجانب ولا يمكن أن تكون سالبة وبهذا يتم فصل عدم الكفاءة (الإنحرافات النظامية) عن الخطأ العشوائي وفقا لمايلي:<sup>(1)</sup>

$$\ln Y_i = f(X_i) + \varepsilon_i$$

$$\varepsilon_i = u_i + v_i$$

حيث:  $u_i \geq 0$  = حد عدم الكفاءة (توزيع نصف طبيعي).

$$v_i = \text{حد الخطأ العشوائي يتبع التوزيع الطبيعي بمتوسط صفر } \frac{u_i^2}{v_i}$$

$$X_i = \text{أسعار المدخلات} \quad \text{و} \quad Y_i = \text{مقادير المخرجات}$$

وبالرغم من الإستخدام الواسع للمقدرات شبه المعملية وغير المعملية ، فإن مقدار (ML) Maximum Likelihood (الحد الأقصى للإحتمال) يبقى المفضل لتقديرات نقاط عدم الكفاءة في الكثير من المجالات .

### الفرع الثاني : طريقة التحليل المغلف للبيانات DEA (Data Envelopment Analysis) .

هذه الطريقة عبارة عن تقنية غير معلمية تستخدم مبادئ نظرية البرمجة الخطية لإحتبار نشاط أو إستغلال بنك مقارنة بنشاط بنوك أخرى ضمن عينة من البنوك <sup>(2)</sup> ، بمعنى أن هذه التقنية تقدم لنا مؤشر " أفضل تطبيق " لمستوى تكنولوجي ، يعتمد أو يستند على خبرات عينة من البنوك ، وليس بالضرورة أن تقدم لنا مؤشر يقابل المستوى التكنولوجي الأكثر كفاءة المتاح .

تم تقديم هذه التقنية من طرف (Charnes) سنة 1978 معتمدين على عمل Farell سنة 1957 وطورها (Banker) سنة 1984 ، تعتمد تقنية DEA على تشكيل حد (Frontier) يستند إلى البيانات الحالية لعينة كبيرة من البنوك ، تقسم هذه العينة إلى عينات جزئية (فرعية) لها نفس المستوى والمزيج من الإنتاج وتواجه أسعار مدخلات متشابهة .

(1) عز الدين مصطفى الكور : تقدير عدم الكفاءة على مستوى التكلفة والربح ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية ، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، ليبيا ، 29-30 جوان 2008 ، ص-ص: 183-184 .

(2) هواري معراج ، شياد فيصل : قياس كفاءة البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر ، الملتقى الدولي حول الإقتصاد الإسلامي ، الواقع ورهانات المستقبل ، المركز الجامعي ، غرداية ، الجزائر ، 23-24 فيفري 2011 ، ص: 06 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

في كل عينة جزئية ، البنك الذي يحقق أدنى تكلفة كلية ، يمثل أفضل تطبيق لهذه العينة ، والبنوك التي تمثل أفضل تطبيق تشكل حدا للكفاءة Efficiency Frontier يغطي أو يغلف البنوك الأخرى في العينة ، ويمكن استخدامه لتقسيم كفاءة البنوك .

البنوك التي تقع على الحد تتمتع بكفاءة ، في حين البنوك التي تقع داخل الحد (لا تقع على الحد) فهي غير لا تتمتع بكفاءة .

تقاس الكفاءة في هذه الحالة عن طريق النسبة للمخرجات الموزونة مقابل المدخلات الموزونة ، هذه النسبة (تتراوح ) تأخذ القيم بين الصفر والواحد ، إذا كانت نسبة البنك تساوي الواحد فالبنك كفاء ، وإذا كانت النسبة لا تساوي الواحد فالبنك غير كفاء .

البنك الكفاء في هذه الحالة ، ليس بالضرورة أنه ينتج المستوى الأمثل من المخرجات من المدخلات المتاحة ، بل إنه ينتج أفضل تطبيق لمستوى الإنتاج لبنوك العينة (1) .

### الفرع الثالث : طريقة الحد السميك TFA (Thick Frontier Approach) .

تم تطوير هذه الطريقة من طرف (Berger & Humphrey) وذلك سنة 1991 ، وهي تفترض أن افضل تطبيق يظهر من خلال عينات فرعية من البنوك ، مثلما تطبقه طريقة (DEA) .

تفترض هذه الطريقة أنه في المتوسط ، البنوك التي تتمتع نسبيا بمتوسط تكلفة منخفض (التكلفة الإجمالية/الأصول الإجمالية) تشكل معيارا للكفاءة التشغيلية والتي من خلالها يمكن قياس الكفاءة للبنوك الأخرى .

تحدد أو تعرف البنوك ذات التكلفة المتوسطة المنخفضة بأنها تلك البنوك التي تقع في أدنى ربايعي أو ربيعي من حيث متوسط التكلفة ضمن المجموعة أو العينة .

ويتحدد افضل تطبيق عن طريق تقدير دالة اتكاليف الكلية للعينة الفرعية المحدودة بهذه البنوك .

### الفرع الرابع : طريقة التوزيع الحر DFA (Distribution Free Approach)

تطبق هذه الطريقة عندما تتوفر البيانات والمعطيات لاكثر من سنة أي لفترة معينة .

تفترض هذه الطريقة أن اللاكفاءة مستقرة عبر الزمن ، في حين الأخطاء العشوائية تتوسط عبر نفس الفترة ، أي مقياس اللاكفاءة للبنوك لمجموعة من السنوات (خلال فترة معينة) يؤخذ على أنه متوسط مقاييس اللاكفاءة عبر كل سنوات الفترة .

(1) قريشي محمد الجموعي : مرجع سبق ذكره ، ص: 105 .



## الفصل الثاني. الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية

### خلاصة الفصل الثاني

تتعدد اساليب المخاطر تبعا لتعدد المخاطر نفسها ، حيث تستخدم البنوك التجارية للتحكم في مخاطرهما طرق واستراتيجيات عديدة ، ولكل خطر إدارة خاصة به. لا يختلف مفهوم الكفاءة في المؤسسة البنكية عنه في المؤسسة الاقتصادية ، ولكن نتيجة إختلاف طبيعة نشاطها عن المؤسسة الاقتصادية ، تواجه المؤسسة البنكية صعوبات في تحديد مدخلاتها ومخرجاتها كمؤسسة إنتاجية .

تتحدد الكفاءة في البنوك التجارية بثلاث محددات رئيسية تتمثل في وفورات النطاق ووفورات الحجم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ، وكل واحد يؤثر على حدا ، فوفورات الحجم تتحكم في الناتج بينما تتحكم وفورات النطاق في المزيج أما الحوكمة فتمتد لتشمل الآليات الضرورية لتحسين الكفاءة التشغيلية للبنك التجاري ، بالإضافة إلى ذلك فالموارد البشرية كذلك تلعب دورا في زيادة الكفاءة التشغيلية وذلك إذا ما لقيت الإهتمام بها .

### الفصل الثالث : دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696 .

تسعى البنوك دائما إلى تحسين أدائها للمحافظة على حصتها في السوق المصرفي المحلي ، ولالتالي فهي تواجه جملة من التحديات المختلفة وهذا ما يدفعها إلى ضرورة المحافظة على بقائها واستمرارها .

وفي هذا الإطار ولكي يكون البنك قادرا على مواجهة التحديات والمستجدات فإن عليه الإهتمام أكثر بالموارد البشرية وتفعيلهم ، كونهم المحرك الرئيسي للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع المهارات والكفاءات التي تتواجد لديهم .

فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد وكفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم والنجاح لأن أداءها أحسن وكفاءتها أعلى .

ولتدعيم الفصلين النظريين السابقين ، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696 ، كمؤسسة مالية تسعى إلى تحسين ادائها من خلال تأهيل مواردها البشرية وهذا في مبحثين رئيسيين .

#### المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

من أجل إعطاء نظرة شمولية عن هذا البنك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتطور هذا البنك والتعريف بوكالة برج بوعريريج 696 ، وهيكلها التنظيمي ومجالات نشاطها .

#### المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

مر البنك بعدة مراحل في تطوره سنتاولها بالتفصيل بعد التطرق إلى نشأة البنك :

#### الفرع الأول : نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية تعمل كبنك تجارة ، تم إنشائه بموجب المرسوم رقم :105/88 المؤرخ في :13 مارس 1982 والمتمم والذي حدد قانونه الأساسي تنفيذيا للقانون 01/88 المؤرخ في :12 جانفي المتضمن قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، و لقد تم تحويل بنك الفلاحة و التنمية الريفية الى شركة ذات اسهم براس مال جماعي يقدر ب 10000000000 دج مقسمة الى 100 سهم بقيمة اجمالية قدرها مليون دينار لكل سهم مرقمة من 1 الى 1000 مكتتبة من طرف الدولة و المحنقظة من طرف الخزينة العمومية .

ونتيجة لهذا التحويل الثابت بموجب عقد رسمي محرر بتاريخ :19/02/1989 بمكتب التوثيق اصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية والذي كان يعرف إلى غاية ذلك كمؤسسة اشتراكية ، مؤسسة عمومية إقتصادية منظمة على شكل تجارة ذات اسهم<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696 .





### الفرع الثاني : تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مر بالعديد من المراحل يمكن ذكرها كالتالي (1):

#### **المرحلة الأولى : 1990-1982 :**

خلال الثمان سنوات الأولى من تأسيسه ، كان هدف البنك فرض وجوده ضمن العالم الريفي ، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الريفية ، وبمرور الزمن إكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي ، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية .

#### **المرحلة الثانية : 1999-1991 :**

بموجب صدور قانون النقد والقرض 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك ، توسع البنك ليشمل مختلف القطاعات خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، ومن أهم الإنجازات التي حققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه المرحلة :

سنة 1991 : تم تطبيق نظام SWIFT لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية .

سنة 1992 : تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية .

سنة 1993 : إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .

سنة 1994 : بدء التشغيل لبطاقة السحب BADR .

سنة 1996 : إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات البنكية .

سنة 1998 : تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك .

#### **المرحلة الثالثة : 2004-2000 :**

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم مجالات الإستثمارات

المنتجة ، ومن أهم النتائج التي حققها البنك في هذه المرحلة :

سنة 2000 : في هذه المرحلة رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مستوى الإعانات في القطاع الفلاحي وفروعه المختلفة .

سنة 2001 : العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض ، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

سنة 2003 : إدخال نظام SYART في إطار عملية العصرية عن طريق إجراء التحصيل المالي .

سنة 2004 : تم إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية الشيك عبر الصورة .

(1) مرجع سبق ذكره



### المرحلة الرابعة: 2005-2008 :

إن أهم ما ميز هذه المرحلة هو :

سنة 2005 : تم إرجاع التخصص في القطاع البنكي وإعطاء الأولوية لتمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي والحرفي ، دخول الصندوق الوطني للتأمين على البطالة مجال التمويل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

سنة 2006 : إدخال نوع جديد من الشيكات للتداول في البنك ، وهو الشيك الذي يحتوي على RIB وهو ما يعرف ببطاقة التعريف البنكية .

- تم إدخال نظام المقاصة الآلية وهي المقاصة الخاصة بالشيكات الجديدة التي تحتوي على RIB .

- إدخال نظام معلوماتي جديد يمكن البنك من التحكم في تسيير الموارد البشرية وهذا النظام معد من طرف مؤسسة AXYS .

سنة 2007 : مواصلة إدخال الشيكات الجديدة في الخدمة وإلغاء القديمة وذلك من أجل تطوير نظام المقاصة الآلية .

سنة 2008 : التحضير للعمل ببطاقة السحب ما بين البنوك المبرمجة سنة 2004 .

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرجعية ونموذج للبنك الناجح في الجزائر وهذا نتيجة لإنتساع تعاملاته الخارجية وكثافة إنتشاره داخليا والعمل بالمعلوماتية كليا .

### الفرع الثالث : تقديم وكالة برج بوعريريج رقم 696 .

تعتبر الوكالة رقم 696 الوكالة الرئيسية المتواجدة على مستوى ولاية برج بوعريريج حيث بدأت عملها في مارس 1982 ، حيث تقع هذه الوكالة محل الدراسة في : 26 شارع العربي بن مهدي برج بوعريريج ، وتتفرع المديرية الجهوية بالبرج إلى خمس وكالات وثلاثة منها قائمة : وكالة برج بوعريريج ، وكالة راس الوادي ، وكالة مجانة ، أما الإثنتين الأخريين فهما في طريق الإنجاز : وكالة اليشير ، ووكالة برج بوعريريج 2 .

لقد حدث تغيير جذري في أنظمة التسيير داخل الوكالة بعد 1993 ، حيث أصبحت تستخدم أحدث الوسائل العصرية كالحواسيب والآلات الإلكترونية ن بعدما كانت تستخدم نظاما تقليديا .

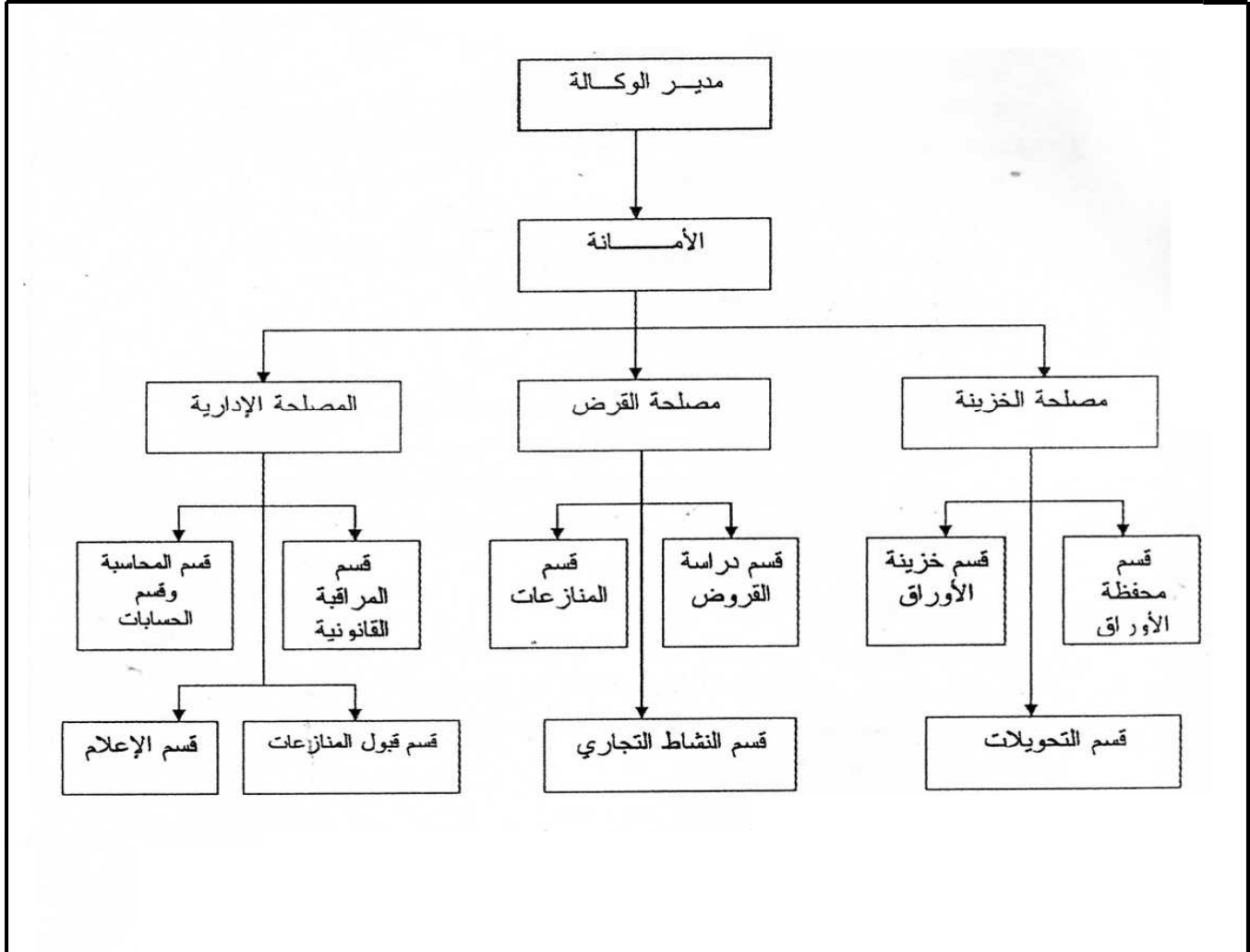
إن هذه الوكالة أنشئت في إطار استراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم وتوسيع نشاطاته عبر الوطن من أجل تنمية وتلبية طلبات تمويل المشاريع الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup> .

(1) وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة برج بوعريرج رقم 696 .

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لوكالة برج بوعريرج 696 .



المصدر : الوثائق الداخلية لوكالة برج بوعريرج 696 .



من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة يمكن عرض المصالح التي تشكلها وأهم الوظائف التي تقوم بها في المصلحة .

**1- مصلحة الخزينة:** من أكثر المصالح أهمية على مستوى الوكالة بالنسبة للمتعاملين معها ، وذلك للخدمات التي تقدمها على مستوى جميع الأقسام التي تضمها وتمثل هذه الخدمات في :

- إستقبال الشيكات .
- التأكد من صحة المعلومات المدونة على الشيك .
- تسجيل العملية في الحاسوب .
- تسليم الأموال إلى الزبون وإستلامها منه وفقا لطبيعة العملية (السحب أو الإيداع).
- تقييد العمليات في يومية الخزينة .
- تسهيل عمليات التحويل بين الحسابات الجارية للزبائن .
- تحصيل الأوراق التجارية .
- خصم الأوراق التجارية .
- تسليم الاوراق التجارية للبنك المركزي لإعادة خصمها.

**2- مصلحة القرض والإستغلال :** تقوم هذه المصلحة بالوظائف التالية :

- الإكتتاب في الأوراق المالية .
- فتح الحسابات الجارية .
- الدراسات المالية لملفات القروض المقدمة من الزبائن .
- طلب الضمانات المتعلقة بمنح القروض .
- متابعة القروض بالإمضاء .
- تطبيق المخطط المالي المعمول به .
- مراقبة ملفات الإستثمار والمشاريع المستثمرة للاموال .
- مراقبة وتحليل الميزانية .
- حل كل النزاعات القانونية التي قد تحدث بين البنك والمتعاملين معه .

**3- مصلحة العلاقات الخارجية :** وتقوم هذه المصلحة بمايلي :

- تسيير ملفات التصدير والإستيراد .
- تسيير التحويلات بالعملة الأجنبية .

**4- المصلحة الإدارية:** وتقوم هذا المصلحة بالتسيير الإداري الذي يتمثل في المراقبة اليومية

والمستمرة لنشاطات البنك المختلفة ، كما تقوم بمراقبة ميزانية التسيير .



- وفي إطار الإصلاحات الإدارية الجارية على مستوى البنوك سيتم استحداث هيكل تنظيمي جديد للوكالة .

### المطلب الثالث : مجالات نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعرييج 696 .

يمارس بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من النشاطات كغيره من البنوك التجارية الأخرى وسنحاول التعرف على مختلف وظائفها<sup>(1)</sup> :

#### الفرع الأول : وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

ينجز بنك الفلاحة والتنمية الريفية كل العمليات البنكية والتي تقوم بها البنوك التجارية ، كمنح القروض والإعتمادات على كل أشكالها تطبيقا لسياسة الحكومة بالإضافة إلى تدعيمه على القطاع الفلاحي ، وهو ما يميزه عن البنوك التجارية وهو يسعى في إطار ذلك إلى :

- التنمية لجميع القطاعات الفلاحية .

- ترقية النشاطات الفلاحية ، والحرفية والصناعية .

وهو مكلف خاصة بغستعمال إمكانياته الخاصة والتي تمنحها قصد تأمين التمويل تطبيقا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول :

- الهياكل والنشاطات للإنتاج الزراعي العادي والصناعي .

- الهياكل والنشاطات الحرفية التقليدية المتعلقة بالبيئة الريفية .

وهو مكلف طبقا لترتيبات القانون والتنظيمات السارية المفعول وبصفته أداة تخطيط للمساهمة فيما يلي :

- تنفيذ المخططات والبرامج المحددة لتحقيق الأهداف الموكلة للهياكل ، خاصة المتعلقة برفع الكمية والنوعية للإنتاج الفلاحي في إطار تحقيق المخططات الوطنية والقطاعات التنموية .

- ينفرد بالتسيير المالي للهياكل والنشاطات في حسابات متميزة مطابقة لنوع العمليات والمخططات أو البرامج الخاصة .

#### الفرع الثاني : القروض المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

أولا : قروض قصيرة الأجل :

هي مجموع القروض المقدمة من طرف البنك وتتراوح مدتها من يوم إلى 24 شهرا ، وتستخدم لتمويل دورة الإستغلال من شراء المواد الأولية ، تسديد مصاريف المستخدمين والمصاريف الإجتماعية.

<sup>(1)</sup> وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعرييج 696 .



### ثانيا : قروض متوسطة الاجل

هي عبارة عن قروض مقدمة للمؤسسات الخاصة من أجل إقتناء معدات الإنتاج ، والتي تدخل مباشرة في النشاط ، تتراوح مدتها من 02 إلى 05 سنوات ، وذلك حسب قيمة القرض المقدم .

### ثالثا : قروض طويلة الأجل .

تتعلق بالنشاطات الفلاحية وتتمثل في البناء ، حفر الآبار ، غرس الاشجار ، المناجم ومدتها أكبر من 07 سنوات .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعدما تم التعرف على البنك محل الدراسة والتعرف على مختلف الأنشطة التي يقوم بها، سنقوم بتحليل وعرض نتائج الإستثمار الموزعة على العاملين في البنك.

المطلب الأول: الإعداد لمعطيات الدراسة.

يمكن التعرف على مختلف معطيات الدراسة، نذكرها كالتالي:

الفرع الأول: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الإستثمار، باعتبارها الأداة أكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع البحث، وقد تم تقديم هذه الأستثمار إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في البنك ( الوكالة ) للإجابة على الأسئلة التي احتوتها روعي في إعداد وتصميم الإستثمار المبادئ الأساسية التالية :

- \* التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة.
  - \* أسئلة محددة ودقيقة، تتضمن بيانات متصلة اتصالا وثيقا بغرض البحث وأهدافه.
  - \* مضامين الأسئلة واضحة ولغتها بسيطة ليتسنى للمبحوثين فهمها والإجابة عليها بسهولة.
- وقد تم تقسيم الإستثمار إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** احتوى على الأسئلة التي تتعلق بالمعلومات العامة للمجيب، كالعمر و الجنس والمؤهل العلمي، .....الخ.

**المحور الثاني:** تضمن الأسئلة المتعلقة بتأهيل الأفراد.

**المحور الثالث:** يختص بالموارد البشرية والكفاءة التشغيلية.

الفرع الثاني : المنهج المستخدم

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتماشى وطبيعة الموضوع ، معتمدين على الوصفي عندما يتعلق الأمر بالمفاهيم ومضمون الدراسة ، والتحليلي في استخدام تحليل الجداول الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الموضوع.

الفرع الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

لقد تمت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوغريج 696، ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة والمقدر بـ 40 عامل من إطار وعون، قمنا بعملية مسح شامل لمجتمع الدراسة .



**الفرع الرابع: : طريقة جمع المعلومات** لقد استعنا بطريقة المقابلة الشخصية لتوزيع الإستمارة والحصول على الإجابة، وهذا من أجل التقليل من معدل عدم الإجابة ورفع أي غموض يعترى الأسئلة عن أي شرح يطلبه المجيب.

وقد تم إعداد 40 إستمارة، لكن تم توزيع والحصول على الإجابات ل 30 استمارة، وذلك نظرا لغياب بعض الموظفين وخروج البعض الآخر إلى دورات تكوينية خارج البنك.

**الفرع الخامس : المعالجة الإحصائية .**

تم الإعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) وكذلك القيم المستخدمة في التحليل.





المطلب الثاني : وصف خصائص العينة.

الفرع الأول: البيانات الشخصية .

الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	63,3 %
أنثى	11	36,7 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن 63,3 % من الأفراد المستجوبين هم ذكور، و 36,7 % هم إناث، وعليه يمكن القول أن المستجوبين أغلبهم ذكور.

الجدول رقم: 04 توزيع أفراد العينة الدراسة وفقا للسن

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
29-20 سنة	11	36,7 %
30-40 سنة	16	53,3 %
أكثر من 40 سنة	3	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن الأفراد المستجوبين والذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة بلغت نسبتهم 36,7 %، أما الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بلغت نسبتهم 53,3 %، في الذين كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة بلغت نسبتهم 10 % ، وعليه يمكن القول بأن أغلبية المستجوبين كانت أعمارهم من 30-40 سنة.



الجدول رقم 05 : توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية
أعزب/عزباء	14	46,7%
متزوج/متزوجة	16	53,3%
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الأفراد المستجوبين المتزوجين 53,3%، في حين بلغت النسبة الأخرى 46,7%، وهي النسبة الأقل.

الجدول رقم 06 : توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	00	00%
ثانوي	3	10%
جامعي	22	73,3%
دراسات عليا	5	16,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب .

يتضح من الجدول أعلاه الأفراد المستجوبين الذين لديهم مستوى جامعي بلغت نسبتهم 73,3% ، حيث كانت أكبر نسبة مقارنة بباقي النسب وذلك لأهمية الوظائف المشغولة التي تتطلب مستوى معين لنشاطها، ونجد أن الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا كانت نسبتهم 16,7% ، أما الذين لديهم مستوى ثانوي بلغت نسبتهم 10%، وهي نسبة جد ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى، في حين لم تسجل أي نسبة للمستوى المتوسط، وعليه يمكن القول بأن أغلبية المستجوبين لديهم مستوى جامعي.



الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة وفقا للوظيفة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	27	90%
عون متحكم	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب .

كما هو موضح في الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 90% من الأفراد هم من الإطارات، و10% من الأفراد يشغلون وظيفة عون متحكم على مستوى البنك، وعليه يمكن القول بأن أغلبية المستجوبين هم من الإطارات وهم إطارات على مستوى مصلحة الموارد البشرية وغيرها من المصالح المختلفة.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة وفقا للأقدمية في البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	3,3%
1-5 سنوات	23	76,7%
5-10 سنوات	3	10%
أكثر من 10 سنوات	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب .

بالرجوع إلى الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن تمركز أفراد عينة البحث في الفئة التي تتراوح فيها سنوات الأقدمية 1-5 سنوات كانت بنسبة 76,7%، ثم 5-10 سنوات و أكثر من 10 سنوات كانت بنسبة 10%، في حين أن ذوي الأقدمية الأقل من سنة فقد كانت نسبتهم 3,3%، وعليه يمكن القول أن أغلبية المستجوبين يتمركزون في الفئة التي تتراوح فيها سنوات الأقدمية من 1-5 سنوات.



الفرع الثاني: تأهيل الأفراد

الجدول رقم 09 : آراء العينة عن كيفية توظيفهم في البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Significatio n asymptotia ue	القرار
مسابقة	17	56,7%	18,53	3	0,05	00	دال
على أساس الشهادة	1	3,3%					
التوظيف المباشر	5	16,7%					
في إطار عقود الإدماج	7	23,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن 56,7% تم توظيفهم عن طريق مسابقة، و 3,3% منهم على أساس الشهادة، و 16,7% منهم عن طريق التوظيف المباشر، و 23,3% منهم في إطار عقود الإدماج، كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة Khi-deux هي 18,53 ودرجة الحرية هي 3 في حين جاء مستوى الدلالة مساوي ل 00 أقل من مستوى الخطأ 0,05 فإنه يمكن القول بأن القرار دال، أي النتائج جاءت دالة تأكيداً على أن 56,7% تم توظيفهم عن طريق مسابقة، مما يدل أن البنك يعتمد بشكل كبير على أساس المسابقة، مما يدل أن البنك يعتمد بشكل كبير على التوظيف بالمسابقة دون غيره من الطرق الأخرى.



الجدول رقم 10: آراء العينة عن قيامهم بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi- deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiau e	القرار
نعم	16	53,3%	0,13	1	0,05	0,715	غير دال
لا	14	46,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 53,3% من المستجوبين قاموا بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك، 46,7% منهم لم يقوموا بهذا التكوين، كما يظهر من خلال النتائج أيضا أن قيمة Khi-deux هي 0,13، ودرجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 0,715 عند مستوى الخطأ 0,05، وما يلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ وعليه يمكن القول أن القرار غير دال ، لذا يمكننا اعتبار أن آراء المستجوبين جاءت مناصفة بين قيامهم بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك وعدم قيامهم بذلك، لكن بنسب متقاربة.



**الجدول رقم 11: آراء العينة عن عدد مرات تقييم كفاءتهم**

الإجابة	التكرارات	النسب المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi- deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
أبدا	18	60%	31,66	4	0,05	00	دال
كل شهر	4	13,3%					
كل 3 أشهر	2	6,7%					
كل 6 أشهر	1	3,3%					
مرة في السنة	5	16,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ من خلال الجدول أن 60% لم يتم تقييمهم أبداً، وأن 13,3% منهم يتم تقييم كفاءتهم كل شهر، و 6,7% يتم تقييمهم كل 3 أشهر، 3,3% يتم تقييمهم كل 6 أشهر، 16,7% يتم تقييمهم كل سنة، كما يلاحظ أن قيمة Khi-deux هي 31,66 ، ودرجة الحرية 4 ، ومستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05 وبما أن مستوى الدلالة 00 أقل من مستوى الخطأ 0,05 فإنه يمكننا القول أن القرار دال، بمعنى أن النتائج جاءت دالة تأكيداً على أن 60% من المستجوبين لا يتم تقييم كفاءتهم أبداً.



الجدول رقم 12: آراء العينة حول من يقوم بهذا التقييم

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
المشرف المباشر	10	33,3%	9,8	2	0,05	0,007	دال
رئيس المشرف	3	10%					
رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد	17	56,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يتضح من خلال الجدول السابق بأن 56,7% من المستجوبين يرون أن رئيس القسم الذي ينتمون إليه هو من يقوم بتقييم كفاءتهم، ويرى 33,3% منهم أن الرئيس المباشر هو من يقوم بذلك، في حين 10% منهم أن الرئيس المشرف هو من يقوم بذلك، كما يلاحظ أن قيمة Khi-deux هي 9,8 ، ودرجة الحرية 2 ، ومستوى الدلالة 0,007 عند مستوى الخطأ 0,05 وبما أن مستوى الدلالة 0,007 أقل من مستوى الخطأ 0,05 فإنه يمكننا القول أن القرار دال، بمعنى أن النتائج جاءت دالة تأكيدا على أن 56,7% من المستجوبين يتفقون على أن رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد هو من يقوم بتقييم كفاءتهم، معبرا أن البنك يولي مهمة تقييم كفاءة موظفيه إلى رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد.



الجدول رقم 13: آراء العينة حول قيامهم بدورات تكوينهم لتأهيلهم

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	20	66,7%	3,33	1	0,05	0,068	غير دال
لا	10	33,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يوضح الجدول أعلاه أن 66,7% من المستجوبين يتفقون على قيامهم بدورات تكوينية لتأهيلهم، في حين يرى 33,3% منهم بعدم قيامهم، كما يلاحظ أن قيمة Khi-deux هي 3,33 ، ودرجة الحرية 1 ، ومستوى الدلالة 0,068 ، عند مستوى الخطأ 0,05 وبما أن مستوى الدلالة 0,068 أكبر من مستوى الخطأ 0,05 فإنه يمكننا القول أن القرار غير دال، لذا يمكننا إعتبار أن آراء المستجوبين جاءت منصفة بين قيامهم بدورات تكوينية لتأهيلهم وعدم قيامهم بذلك لكن بنسب متقاربة.





**الجدول رقم 14: آراء العينة حول مكان قيامهم بالدورات التكوينية لتأهيلهم**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
داخل البنك	2	6,7%	10,4	2	0,05	0,006	دال
خارج البنك	16	53,3%					
داخل وخارج البنك	12	40%					
خارج الوطن	0	0%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 6,7% من المستجوبين يرون أن قيامهم بالدورات التكوينية يكون داخل البنك، ويرى 53,3% منهم قيامهم بها خارج البنك، ويرى 40% منهم قيامهم بها داخل وخارج البنك، في حين ولا واحد يرى قيامهم بها خارج الوطن، كما يتضح لنا Khi-deux هي 10,4 ، ودرجة الحرية 2 ، ومستوى الدلالة 0,006 عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإننا نستطيع القول أن القرار دال ، تأكيداً على أن 53,3% من المستجوبين يقومون بدوراتهم تكوينية خارج البنك وعليه يمكننا القول أن البنك يخصص دورات تكوينية لموظفيه خارج البنك، وذلك لضمان أحسن تكوين لموظفيه يتضمن مختلف البرامج التكوينية المتنوعة، والوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة.

الجدول رقم 15: آراء العينة عن أي أساس يتم إختيار الأفراد الذين يقومون بدورات تكوينية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
السن والأقدمية	01	3,3%	24,93	3	0,05	00	دال
الأخطاء المتكررة	01	3,3%					
مجال التخصص	17	56,7%					
أخرى، أذكر	11	36,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يتضح لنا من الجدول أن 56,7% من المستجوبين يرون أنه يتم إختيارهم للقيام بالدورات التكوينية على أساس مجال التخصص، ويرى 36,7% منهم أنه يتم إختيارهم بطرق أخرى، في حين 3,3% يرون أن تم إختيارهم للقيام بدورات تكوينية على أساس السن والأقدمية، الأخطاء المتكررة، كما يتضح من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 24,93 ودرجة الحرية 3 ، ومستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة تأكيداً على أن 56,7% من المستجوبين يتم إختيارهم للقيام بدورات تكوينية على أساس مجال التخصص، وعليه يمكننا القول بأن البنك يختار الموظفين للقيام بالدورات التكوينية على أساس مجال التخصص رغبة منه في ذلك جعلهم أكثر فعالية في مجال تخصصهم.



الجدول رقم 16: آراء العينة عن السبب في تخصيص هذه التكوينات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi- deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
لاكتساب معارف ومهارات جديدة	13	43,3%	9,2	3	0,05	0,027	دال
من أجل تحسين الأداء	10	33,3%					
تقليل الأخطاء	3	10%					
من أجل الترقية	4	13,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يوضح لنا الجدول أن 43,3% منهم أن السبب في تخصيص هذه الدورات التكوينية هو إكتساب معارف ومهارات جديدة، 33,3% منهم أن السبب هو تحسين الأداء، 13,3% منهم أن الدورات من أجل الترقية، 10% منهم أن السبب هو من أجل تقليل الأخطاء، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة Khi-  
deux هي 9,2 ، ودرجة الحرية 3، ومستوى الدلالة 0,027 ، عند مستوى الخطأ 0.05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ يمكننا القول أن القرار دال، أي أن النتائج جاءت تأكيدا على أن 43,3% من المستجوبين يرون أن السبب في تخصيص هذه الدورات هو إكتساب معارف ومهارات جديدة، وذلك رغبة منه في جعلهم قادرين على التأقلم مع مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة بغية تحسين الأداء البنكي.



الجدول رقم 17: آراء العينة حول المسؤول عن تحديد الإحتياجات التأهيلية للأفراد

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
الفرد العامل	1	3,3%	17	4	0,05	0,002	دال
رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد	6	20%					
مستشار خارجي	1	3.3%					
رئيس المصلحة	1	33,3%					
رئيس مباشر	12	40%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

يتضح من الجدول أن 3,3% من المستجوبين يرون أن الفرد العامل، مستشار خارجي هم من يقوموا بتحديد الإحتياجات التأهيلية للأفراد، ويرى 20% منهم أن رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد هو من يقوم بذلك، يرى 33,3% ان رئيس المصلحة هو من يقوم بذلك، ويرى 40% أن رئيس مباشر هو من يقوم بذلك، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 17، ودرجة الحرية 4 ، ومستوى الدلالة 0,002، عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت تأكيدا على أن 40% من المستجوبين يرون أن تحديد الإحتياجات التأهيلية في البنك قد يقوم بها رئيس مباشر، وعليه يمكن القول ن تحديد الإحتياجات التأهيلية في البنك قد يقوم بها رئيس مباشر.



الفرع الثالث : أثر برامج التأهيل

الجدول رقم 18: آراء العينة عن متابعة نتائج التأهيل ومراقبتها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	19	63,3%	2,13	1	0,05	0,144	غير دال
لا	11	36,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 63,3% من المستجوبين يتفقون على متابعة نتائج برامج التأهيل ومراقبتها، و36,7% منهم لا يتفقون على ذلك، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 2,13 ، ودرجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 0,14 ، عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي النتائج جاءت غير دالة معبرة بذلك على وجود فروق بين آراء المستجوبين، لذا يمكننا اعتبار أن آراء المستجوبين جاءت مناصفة بين قيام البنك بمتابعة نتائج برامج التأهيل ومراقبتها وعدم قيامه بذلك، لكن بنسب متقاربة.



الجدول رقم 19: آراء العينة عن حول حصولهم على مردود تعليمي في ميدان تخصصهم من خلال أساليب التأهيل المطبقة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	23	76,7%	8,53	1	0,05	0,003	دال
لا	7	23,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 76,7% من المستجوبين يتفقون على حصولهم على مردود تعليمي في ميدانهم من خلال أساليب التأهيل المطبقة، 23,3% منهم لا يتفقون على ذلك، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 8,53 ، ودرجة الحرية 1 ، ومستوى الدلالة 0,003 ، عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ يمكننا القول أن القرار دال، أي أن النتائج جاءت تأكيداً على أن 76,7% من المستجوبين وفرت لهم أساليب التأهيل مردود تعليمي كامل في ميدانهم، وعليه يمكننا القول أن أساليب التأهيل توفر مردود تعليمي كامل للموظفين في ميدانهم.



الجدول رقم 20: آراء العينة عن تطبيقهم لما تعلموه في مناصب عملهم.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	21	70%	4,8	1	0,05	0,028	دال
لا	9	30%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من المستجوبين يتفقون على تطبيق كل ما تلقوه في مناصب عملهم، 30% منهم لا يتفقون على ذلك، كما نلاحظ من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 4,8 ، ودرجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 0,028 ، عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ يمكننا القول أن القرار دال، أي أن النتائج جاءت تأكيدا على أن 70% من المستجوبين يقومون بتطبيق كل ما تلقوه من الدورات التكوينية في مناصب عملهم، وعليه يمكن القول أن كل ما يقدم في الدورات التكوينية يتم تطبيقه وهذا حرصا منهم على زيادة كفاءة البنك.



**الجدول رقم 21: آراء العينة عن تحمل البنك لتكاليف برامج التأهيل**

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	29	96,7%	26,83	1	0,05	00	دال
لا	01	3,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول نلاحظ أن 96,7% من المستجوبين يتفقون على أن البنك يتحمل تكاليف برامج التأهيل، و 3,3% منهم لا يتفقون على ذلك، ويتضح من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux هي 26,83 ، ودرجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 00، عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ يمكننا القول أن القرار دال، أي أن النتائج جاءت تأكيدا على أن 96,7% من المستجوبين يرون أن البنك يتحمل تكاليف التأهيل، وعليه يمكن القول أن من يقوم بتحمل تكاليف التأهيل هو البنك وذلك رغبة منه في توفير أحسن الظروف للموظفين للقيام بالدورات التكوينية من أجل تحقيق نتائج أفضل.





الجدول رقم 22: آراء العينة عن الأساليب التي يعتمد عليها البنك لتأهيل الفرد.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
أسلوب التكوين	20	66,7%	3,33	1	0,05	0,068	غير دال
أسلوب التدريب	10	33,3%					
أخرى، أذكر	0	00%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 66,7% من المستجوبين يرون أن الأسلوب المعتمد من قبل البنك لتأهيلهم هو أسلوب التكوين، و33,3% منهم أنه أسلوب التدريب، في حين لا يوجد أي رأي يبين وجود أساليب أخرى، ويتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة من الجدول أن قيمة Khi-deux هي 3,33 ، ودرجة الحرية 1، ومستوى الدلالة 0,068 ، عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي أن النتائج جاءت غير دالة معبرة بذلك على وجود فروق بين آراء المستجوبين، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن البنك يعتمد في تأهيله لأفراده على كل من إستراتيجيتي التكوين والتدريب ولكن بنسب متفاوتة، وذلك كون أنه يعتمد على برامج تأهيلية تدرج ضمن هاذين الأسلوبين.



الفرع الرابع: الأفراد والكفاءة التشغيلية

الجدول رقم 23: آراء العينة عن شمول الدورات التكوينية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	25	83,3%	13,33	1	0,05	00	دال
لا	05	16,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ 83,3% من المستجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تشمل تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك، وأن 16.7% منهم يرون عكس ذلك و يتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة Khi-deux 13,33 و درجة الحرية 1 وأن مستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 05,0 وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة تأكيدا على أن معظم المستجوبين 83,3% يتفقون على شمول الدورات التكوينية لتحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن الدورات التكوينية تتضمن تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي تواجه البنك، وذلك بهدف ضبطها ومحاولة التقليل منها.



الجدول رقم 24: آراء العينة عن أهم خطر تشغيلي يواجهه البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
مخاطر أخطاء في إدخال البيانات	10	33,3%	0,2	2	0,05	0,9	غير دال
عمليات الإحتيال من قبل الموظفين	11	36,7%					
انهيار أنظمة الكمبيوتر والإتصالات	9	30%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 33,3% من المستجوبين يرون أن أهم خطر تشغيلي يواجهه البنك يتمثل مخاطر أخطاء في إدخال البيانات ، ويرى 36,7% منهم أنه يتمثل في عمليات الإحتيال من قبل الموظفين، ويرى 30% منهم أنه يتمثل في انهيار أنظمة الكمبيوتر والإتصالات، في حين ولا شيء لكل من الإحتيال عبر شبكات الكمبيوتر و الإحتيال عبر بطاقات الإئتمان، ويتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux 0,2 ودرجة الحرية 2 ومستوى الدلالة 0,9 عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي أن النتائج جاءت غير معبرة بذلك على وجود فروق في آراء المستجوبين وعليه يمكن القول الخطر الذي يواجهه البنك هو مخاطر أخطاء في إدخال البيانات ، عمليات الإحتيال من قبل الموظفين ، انهيار أنظمة الكمبيوتر والإتصالات ولكن بنسب متفاوتة.



الجدول رقم 25: آراء العينة عن أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
العمليات الداخلية	9	30%	0,2	2	0,05	0,09	غير دال
العنصر البشري	10	33,3%					
جميع ما ذكر	11	36,7%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 36,7% من المستجوبين يرون أن أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك يتمثل في جميع ما ذكر، ويرى 33,3% منهم أنها تتمثل في العنصر البشري، و 30% منهم أنها العمليات الداخلية ، ويتضح من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux بلغت 0,2، ودرجة الحرية كانت 2، وجاء مستوى الدلالة 0,9 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإنه يمكن القول أن القرار غير دال، أي أن النتائج غير معبرة عن أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك، ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن البنك أكبر خطر يواجهه البنك هو العمليات الداخلية والعنصر البشري وبنسب متقاربة.



الجدول رقم 26: آراء العينة عن شمول الدورات التكوينية لتحديد مصادر المخاطر التشغيلية وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	24	80%	10,8	1	0,05	0,001	دال
لا	06	20%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من المستجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تشمل تحديد مصادر مخاطر التشغيل وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها، في حين نلاحظ أن 20% منهم لا يتفقون على ذلك، ويتضح أيضا من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux هي 10,8، ودرجة الحرية 1، وجاء مستوى الدلالة 0,001 عند مستوى الخطأ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة، تأكيدا على أن 80% من المسجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تشمل تحديد مصادر مخاطر التشغيل وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن الدورات التكوينية تشمل تحديد مصادر المخاطر التشغيلية وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها.



الجدول رقم 27: آراء العينة عن مسؤولية مراقبة وضبط مخاطر التشغيل في البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
طاقم إدارة مخاطر التشغيل	5	16,7%	9,73	3	0,05	0,021	دال
دائرة التدقيق الداخلي	13	43,3%					
الإدارة التنفيذية	2	6,7%					

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 16,7% من المستجوبين يرون أنه يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من طرف طاقم إدارة مخاطر التشغيل، ويرون أن 43,3% منهم أنه يتم من طرف دائرة التدقيق الداخلي، كما يرى 6,7% منهم أنه يتم من طرف الموظفين أنفسهم، كما يتضح لنا من الجدول أيضا أن قيمة Khi-deux تقدر ب 9,73 ودرجة الحرية 3 ، وجاء مستوى الدلالة 0,021 عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ، فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة تأكيدا على أن 43,3% من المستجوبين يرون أنه يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من طرف طاقم إدارة مخاطر التشغيل، ومنه يمكننا القول أن البنك يعتمد على طاقم إدارة مخاطر التشغيل في تحديد وتقييم مخاطر التشغيل.



الجدول رقم 28 : آراء العينة عن مساعدة مختلف الدورات التكوينية في التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	28	%93,3	22,53	1	0,05	00	دال
لا	02	%6,7					
المجموع	30	%100					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 93,3% من المستجوبين يتفقون على أن مختلف الدورات التكوينية قد ساعدت في التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة، في حين 6,7% منهم لا يتفقون على ذلك، كما تظهر نتائج الجدول أن قيمة Khi-deux هي 22,53 ودرجة الحرية 1، في حين سجل مستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة تأكيداً على أغلبية المستجوبين 93,3% يتفقون على أن الدورات التكوينية تساعد في التقليل من الأخطاء التشغيلية المركبة، وعليه ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن مختلف الدورات التكوينية تساعد في التقليل من الأخطاء التشغيلية المركبة.

الجدول رقم 29: آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة أداء الأفراد.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	28	%93,3	22,53	1	0,05	00	دال
لا	02	%6,7					
المجموع	30	%100					

المصدر: من إعداد الطالب .

من الجدول نلاحظ أن %93,3 من المستجوبين يتفوقون على أن الدورات التكوينية تساهم في الرفع من كفاءة أداء الفرد، في حين %6,7 منهم لا يتفوقون على ذلك، ويتضح من الجدول أيضا أن قيمة Khi-deux هي 22,53 ودرجة الحرية 1، وسجل مستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة تأكيدا على أن أغلبية المستجوبين يتفوقون على أن الدورات التكوينية تساهم في الرفع من كفاءة أداء الفرد %93,3، وعليه يمكن القول أن الدورات التكوينية ضرورية كونها تساهم في الرفع من كفاءة أداء الفرد.





الجدول رقم 30 : آراء العينة عن تعرض البنك لخطر تشغيلي معين.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	13	%43,3	0,53	1	0,05	0,46	غير دال
لا	17	%56,7					
المجموع	30	%100					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن %43,3 يتفقون على تعرض البنك لخطر تشغيلي معين، في حين لا يتفق %56,7 منهم على ذلك، كما أظهرت نتائج الجدول أن قيمة Khi-deux هي 0,53، ودرجة الحرية 1، وقد جاء مستوى الدلالة 0,46، وهذا عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي النتائج جاءت غير معبرة على تعرض البنك للمخاطر التشغيلية، وهذا ما أكدته آراء المستجوبين بنسبة %56,7.



الجدول رقم 31: آراء العينة عن تسبب العنصر البشري في حدوث الخطر التشغيلي.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	19	63,3%	2,13	1	0,05	0.144	غير دال
لا	11	36,7%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

نلاحظ من خلال الجدول أن 63,3% من المستجوبين يتفقون على أن العنصر البشري تسبب في حدوث الخطر التشغيلي، في حين نجد 36,7% منهم لا يتفقون على ذلك، كما نلاحظ أيضا أن قيمة Khi-deux هي 2,13 ودرجة الحرية 1، وجاء مستوى الدلالة 0,144 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي أن النتائج جاءت غير معبرة على أن العنصر البشري العنصر البشري يتسبب في حدوث المخاطر التشغيلية في البنك.



الجدول رقم 32: آراء العينة عن توفر البنك لإجراءات عمل معتمدة وتعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	20	66,7%	3,33	1	0,05	0,068	غير دال
لا	10	33,3%					
المجموع	30	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن 66,7% من المستجوبين يتفقون على أن البنك يتوفر على إجراءات عمل معتمدة وتعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل، و33,3% منهم لا يتفقون على ذلك، كما نلاحظ أن قيمة Khi-deux هي 3,33، ودرجة الحرية 1، وقد جاء مستوى الدلالة 0,068 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى الخطأ فإن القرار غير دال، أي أن النتائج جاءت غير دالة معبرة بذلك على وجود فروق بين آراء المستجوبين، وعليه يمكننا اعتبار أن آراء المستجوبين جاءت منصفة بين توفر البنك على إجراءات عمل معتمدة وتعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل وعدم توفره على ذلك، لكن بنسب متفاوتة.



الجدول رقم 33: آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	29	%96,7	13,26	1	0,05	00	دال
لا	01	%3,3					
المجموع	30	%100					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول نلاحظ أن %96,7 من المستجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تساهم في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك، و %3,3 منهم لا يتفقون على ذلك، ويتضح من خلال الجدول أيضا أن قيمة Khi-deux هي 26,13 ، ودرجة الحرية 1، وجاء مستوى الدلالة

00 ، عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت على أن %96,7 من المستجوبين ينصحون بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية، وعليه يمكننا القول أن الدورات التكوينية ضرورية لتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

الجدول رقم 34: آراء العينة حول تقديمهم النصح بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	29	96,7%	13,26	1	0,05	00	دال
لا	01	3,3%					
المجموع	100	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول الموضح أمامنا نلاحظ أن 96,7% المستجوبين ينصحون بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية ، و 3,3% منهم لا ينصحون على ذلك، ويتضح لنا أيضا من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux هي 26,13، ودرجة الحرية 01 ، وجاء مستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05 ، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة، تأكيدا على أن 96,7% المستجوبين ينصحون بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية ، وعليه يمكننا القول أن الدورات التكوينية ضرورة لتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.

الجدول رقم 35: آراء العينة عن مساهمة الدورات التكوينية في التسهيل من تحقيق أهداف البنك.

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية	قيمة كاي <sup>2</sup> Khi-deux	درجات الحرية ddl	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة Signification asymptotiaue	القرار
نعم	29	96,7%	13,26	1	0,05	00	دال
لا	01	3,3%					
المجموع	100	100%					

المصدر: من إعداد الطالب .

من خلال الجدول الموضح أمامنا نلاحظ أن 96,7% المستجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق أهداف البنك، و 3,3% منهم لا يتفقون على ذلك، ويتضح لنا أيضا من خلال الجدول أن قيمة Khi-deux هي 26,13، ودرجة الحرية 01، وجاء مستوى الدلالة 00 عند مستوى الخطأ 0,05، وبما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الخطأ فإن القرار دال، أي أن النتائج جاءت دالة، تأكيدا على أن 96,7% المستجوبين يتفقون على أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق أهداف البنك، وعليه يمكننا القول أن الدورات التكوينية تساهم في تحقيق أهداف البنك.



### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء العمليات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سيتم مناقشتها في ضوء الفرضيات :

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

نقوم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها : " يتم تأهيل الموارد البشرية

في بنك التنمية الفلاحية والريفية ببرج بوغريج عن طريق التدريب والتكوين المستمرين " .

تشير نتائج الدراسة الميدانية ( من الجدول رقم 09 إلى الجدول رقم 17 ) بأن :

- معظم المستجوبين تم توظيفهم على أساس مسابقة.

- نصف المستجوبين قاموا بتكوين يؤهلهم للعمل خصيصا في البنوك .

- معظم المستجوبين لم يتم تقييم كفاءتهم أبدا.

- بالتقريب كل المستجوبين يخضعون إلى عملية تقييم كفاءتهم من طرف رئيس القسم الذي ينتمون إليه

- معظم المستجوبين قاموا بدورات تكوينية لتأهيلهم مخصصة من طرف البنك.

- نصف المستجوبين خصصت لهم دورات تكوينية خارج البنك.

- نصف المستجوبين تم اختيارهم للقيام بدورات تكوينية على أساس مجال التخصص.

- بالتقريب ثلثي المستجوبين قاموا بالدورات التكوينية بغرض اكتساب مهارات ومعارف جديدة.

- بالتقريب ثلثي المستجوبين تحدد احتياجاتهم التأهيلية من طرف رئيس المباشر.

ومما سبق يمكن القول أن البنك يولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري وبضرورة تأهيله و الرفع من

كفاءة أدائه، فيقوم بتقييم كفاءته لمعرفة مستوى أدائه، ويهتم بتحديد الإحتياجات التأهيلية له من أجل،

كما يقوم بتخصيص مختلف الدورات التكوينية محاولا بذلك توفير أفضل الوسائل التكنولوجية المتطورة

لتدريبه وجعله أكثر فعالية في مجال تخصصه، وإكسابه معارف ومهارات جديدة للتكيف مع التحولات

المتسارعة، ومواكبة تغير المتطلبات المهنية لأداء الوظائف، محاولا بذلك أن يجعل منه عامل محقق

للأداء البنكي الأحسن.

إذن لتحسين الأداء البنكي أصبح من الضروري على البنوك تأهيل وتدريب عناصرها البشرية

باعتبارها موردا مهما من موارد البنك.

وعليه فإن الفرضية الأولى محققة وتم اثباتها



### الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

- نقوم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية والتي مفادها : " السبب الرئيسي وراء تاهيل الموارد البشرية هو مخاطر التشغيل التي يواجهها البنك " .
- تشير نتائج الدراسة الميدانية ( من الجدول رقم 18 إلى 22 ) بأن :
- نصف نتائج برامج التأهيل يتم متابعتها ومراقبتها.
  - معظم المستجوبين وفرت لهم أساليب التأهيل مردود تعليمي كامل في ميدانهم.
  - بالتقريب كل مايقدم في الدورات التكوينية يتم تطبيقه في مناصب العمل.
  - بالتقريب كل تكاليف برامج التأهيل يتحملها البنك.
  - معظم البرامج التأهيلية تتدرج ضمن أسلوب التكوين.
- ومما سبق يمكن القول أن البنك يدرك أهمية تأهيل العنصر البشري، لذا فهو يقوم بمراقبة نتائج برامج التأهيل ومتابعتها، وذلك لمعرفة أثر هذه البرامج على أداء العنصر البشري وعلى تطوير المهارات لديه، ومدى مساهمتها في توفير المورد التعليمي اللازم لاحتياجاته التأهيلية، حيث كلما كان هناك مردود تعليمي أفضل يكون الأداء أحسن.
- بالإضافة إلى ذلك فالبنك يتحمل كل تكاليف برامج التأهيل، رغبة منه في توفير أحسن الظروف لموارده البشرية عند قيامهم بالدورات التكوينية والتدريبية، وذلك من أجل ضمان أحسن تكوين وأعلى كفاءة ممكنة، متبعا في ذلك كل من أسلوب التكوين والتدريب ، كما يحرص كل الحرص على تطبيق كل ما يتلقونه في الدورات التكوينية على مستوى وظائفهم، لنقل مختلف المهارات وتجسيدها في البنك من أجل تطوير مستوى أداءه وبالتالي زيادة كفاءته التشغيلية .
- إذن كلما كان المورد البشري أكثر تأهيلا يكون هناك أحسن أداء ، وبالتالي سوف يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية للبنك.
- وعليه فالفرضية الثانية محققة تم اثباتها .





### الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

نقوم بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة والذي مفادها : " يساهم تاهيل الموارد البشرية بشكل كبير في تقليل الاخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج يساهم تاهيل الموارد البشرية بشكل كبير في زيادة الكفاءة التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج ."

تشير نتائج الدراسة ( من الجدول رقم 23 إلى 35 ) :

- بالتقريب كل الدورات التكوينية تشمل تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية للبنك.
  - بالتقريب معظم آراء المستجوبين توضح أن أهم خطر تشغيلي يواجهه البنك يتمثل الإحتيال من قبل الموظفين.
  - معظم آراء المستجوبين توضح أن أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك يتمثل في العنصر البشري والعمليات الداخلية.
  - بالتقريب كل الدورات التكوينية تشمل تحديد مصادر المخاطر التشغيلية وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها.
  - معظم آراء المستجوبين توضح أن مسؤولية مراقبة وضبط مخاطر التشغيل في البنك تكون من طرف دائرة التدقيق الداخلي.
  - بالتقريب كل الدورات التكوينية تساعد في التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة.
  - بالتقريب كل الدورات التكوينية تساهم في الرفع من كفاءة الفرد.
  - بالتقريب ثلث آراء المستجوبين تؤكد على تعرض البنك للمخاطر التشغيلية ، وتعتبر أن العنصر البشري أكثر مسبب في حدوثها.
  - بالتقريب كل الدورات التكوينية لديها دور في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك.
  - بالتقريب كل آراء المستجوبين تبين ضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية لمساهمتها في تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه.
  - بالتقريب كل الدورات التكوينية تساهم في تحقيق أهداف البنك.
- ومما سبق يمكن القول أن العنصر البشري يعتبر من بين أحد مسببات حدوث المخاطر التشغيلية في البنك، وأن الدورات التكوينية لديها دور كبير في تعريف هذه المخاطر التشغيلية



وسياسات البنك في تحديدها وتقييمها، كما أنها تساعد البنك في التخفيض منها من خلال مساهمتها في تحسين أداء عناصرها البشرية وزيادة كفاءة أدائها، وجعلهم أكثر فعالية وبالتالي التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة والتي تؤدي إلى حدوث هذه المخاطر.

إذن: تخفيض المخاطر التشغيلية في البنك يتطلب ضرورة تفعيل العنصر البشري .

وعليه الفرضية الثالثة محققة وتم اثباتها .

#### الفرع الرابع : مناقشة الفرضيات .

➤ صحيح أن تأهيل الموارد البشرية يتم عن طريق التدريب والتكوين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج .

➤ صحيح أن السبب الرئيسي وراء تأهيل الموارد البشرية هو مخاطر التشغيل التي يواجهها البنك .

➤ صحيح أن تأهيل الموارد البشرية يساهم وبشكل كبير في تقليل الأخطار التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية للبنك .

#### الفرع الخامس : نتائج الدراسة.

من خلال بحثنا في هذا الموضوع خلصنا إلى النتائج التالية :

✚ يختلف الكثير من الكتاب والباحثين عند تعريفهم للمورد البشري ، إلا أن تعريفاتهم تتفق جميعا في أن الموارد البشرية هي المصدر الوحيد الذي يمكن من تحقيق ثروة وإيرادات باستخدام كل من المهارات والمعرفة المكتسبة لديهم .

✚ تعتبر الموارد البشرية المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز المستمر للمؤسسات المصرفية ، وهذا بتبنيها للأساليب اللازمة لتطويرها .

✚ لم يعد تأهيل العنصر البشري أمرا اختياريا بل أصبح شرطا لازما لاستمرار البنك .

✚ إن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة ، والقيام بالعملية التدريبية يتطلب المرور بخمس مراحل ، أولها جمع وتحليل المعلومات ، يليها تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصميم البرامج التدريبية ، بعدها تنفيذ هذه البرامج ، وأخيرا تقييمها .

✚ هناك علاقة بين المورد البشري والأداء تترجمها نشاطاته المختلفة .

✚ تواجه البنوك التجارية العديد من المخاطر البنكية المتنوعة .

✚ تتحدد الكفاءة في المصارف التجارية بثلاث محددات رئيسية تتمثل في وفورات النطاق ووفورات الحجم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكل واحد يؤثر على حدا .

✚ تتعدد طرق قياس الكفاءة التشغيلية بين النسب والطرق الكمية .

توجد عدة أساليب تأهيلية تؤثر في المورد البشري وتجعل منه عامل محقق للأداء الأحسن.

يعتبر العنصر البشري أحد أهم مصادر مخاطر التشغيل في البنك .

يؤدي تأهيل العنصر البشري إلى تحسين أدائه وبالتالي تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم رفع كفاءة البنك التشغيلية .

يدرك البنك أهمية المورد البشري لذا يقوم بتكوينه بصفة دورية ومستمرة ضمن أساليب تأهيلية مخططة .

تتمثل أساليب تأهيل الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في اسلوبي التدريب والتكوين .

يعتمد البنك على قياس وتيرة وشد الخسائر كأداة لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية .

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراقبة وظيف مخاطر التشغيل من خلال إدارة مخاطر التشغيل .

تساعد الدورات التكوينية على التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة .

تساهم الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة أداء الفرد .

تخفيض المخاطر التشغيلية في البنك يتطلب ضرورة تفعيل العنصر البشري .

من أجل تحسين الأداء البنكي لا بد من تأهيل العنصر البشري .



### خلاصة الفصل الثالث

إن هدف البنك الرئيسي هو تحقيق الربحية وضمان إستمراره في ممارسة نشاطه ، إضافة إلى تحسين أدائه البنكي ورفع كفاءته التشغيلية ، ولتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه والذي يضمن موارد بشرية ذات كفاءة عالية ، والذي تترجمه الأساليب التأهيلية للموارد البشرية .

بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل جاهدا لتحسين أدائه ، وهو يدرك مساهمة المورد البشري في ذلك ، لذا فهو يقوم بتأهيله من أجل رفع كفاءة أدائه مستعملا في ذلك كل من أسلوبى التدريب والتكوين ، بغية تطويره للتوصل إلى مورد بشري فعال وقادر على إحداث الأداء الأعلى للبنك ، والذي يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية له .



## خاتمة

من خلال دراستنا لهذا البحث ، توصلنا إلى أن البنوك تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ، ومن ثم تحقيق أهدافها ، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا هي الموارد البشرية ، التي تمثل الثروة الأولى والجوهرية للبنك ن وتعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه البنوك كإنخفاض مستوى أدائها ، وهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره وتطويره وتفعيله إلى أحسن النتائج ، وهي طاقة مبدعة وخلاقة ، تحسن أداء البنوك وترفع من كفاءتها عند الإهتمام بها .

وحتى تضمن البنوك التجارية نجاحها المستديم ، ورفع كفاءتها التشغيلية ، يجب أن تهتم بمواردها البشرية وذلك بتطبيق أساليب تأهيلية مختلفة تساهم في تفعيل الفرد والتخفيض من المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء البنكي ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك .



## قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

أ/الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الدار الجامعية المصرية، القاهرة، مصر، 1989 .
2. إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر ، تقرير صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الإقتصادية ، ابو ظبي ، مارس ، 2006 .
3. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 .
4. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998 .
5. باسم الحميري، التدريب الفعال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .
6. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، 2010 .
7. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية" المفاهيم، الأسس، الأبعاد، الإستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010 .
8. جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
9. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 .
10. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " منظور استراتيجي"، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 .
11. حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، جامعة مؤتة ، عمان ، الاردن ، 2007 .
12. خالد أمين عبد الله، إسماعيل ابراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006 .
13. خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 .
14. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي- ، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 .
15. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .



16. رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 .
17. زياد رمضان، محفوظ جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006 .
18. سعد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 .
19. سيد محمد جاد الرب ، : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، 2009 .
20. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جماعة قناة السويس ، 2009 .
21. صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ،راوية حسن: إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2007،
22. طارق الله خان ، حبيب أحمد ،إدارة المخاطر ، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية ، نشر في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، البنك الإسلامي للتنمية ، جدة ، السعودية ، 2003 .
23. طارق عبد العال حماد ، إدارة لمخاطر ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 .
24. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،2003 .
25. عبد الحق بوعتوس، الوجيز في البنوك التجارية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000 .
26. عبد الرحمان عنتر، واقع مؤسستنا الصغيرة والمتوسطة ،وآفاقها المستقبلية ، دار الهدى، الجزائر، 2002 .
27. عدنان عبد الله محمد عويضة، نظرية المخاطرة في الإقتصاد الإسلامي ، الطبعة الأولى ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2010.
28. فضل عبد الكريم محمد ، إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية ، دار الدراية للنشر ، عمان ، الاردن ، 2000 .
29. فلاح حسن الحسيني، إدارة البنوك مدخل آمي واستراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، 2003 .
30. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 .
31. محمد صلاح الحماوي ، السيدة عبد الفتاح عبد السلام ، المؤسسات المالية - البورصة والبنوك التجارية ، جامعة الإسكندرية ، 1997 .



32. محمد عبد الفتاح الصيرفي ، التدريب الإداري والمدربون والمتدربون وأساليب التدريب ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
33. محمود حسين الوادي، وآخرون، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2010 .
34. محمود عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك ، دار المناهج ، الأردن ، 2006 .
35. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2007 .
36. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
37. مدحت محمد صالح ، محاسبة البنوك التجارية وشركات التأمين ، دار الأمل للنشر ، الاردن ، 1989.
38. مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية - مدخل تحقيق تامة التنافسية- الدار الجامعية، الإسكندرية 2008 .
39. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2000.
40. منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية" المفهوم والرسالة وعلاقات الاستخدام"، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011 .
41. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دالا مجدولاوي ، 1994.
42. مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الإستثمارية ، دار الدراية ، الأردن ، 2010 .
43. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية "إطار نظري وحالات علمية"، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
44. نجاح عبد العليم أبو الفتوح، أهم مستتبعات التطبيق الإلزامي للزكاة على الكفاءة\_، مركز ابحاث الإقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبد العزيز ، 2007 .
45. نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000 .





ب- الكتب باللغة الأجنبية:

- 01-Bernard (Barthélemy), Philippe (Courrèges) , gestion des risques ,  
édition d'organisation , deuxième edition , paris , 2004 .
- 02-Mohamed daoud (othman) , the effect of credit risk mitigation on  
bank's value , ph.D. dissertation, banking specialization , the Arab  
academy for banking and financial sciences , 2008.
- 03-Bellah (mondher), derivatives , risk management value, world  
scientific publishing , France, 2010.
- 04-MDarop (othman) risk management in islamic bank , risk management  
division , bank islam Malaysia berhad , 15 novembre 2007 .
- 05-Mohamed boudjellal ,la finance islamique , une alternative a la  
gestion la gestion catastrophique des riseques  
bancairclasiques.papier preente au 3<sup>e</sup> colloque international sur « la  
stratégie de gestion des risks de l'entreprise économique > , faculté de  
sciences économiques et sciences de gestion , université chlef-algerie  
,25-26 novembre ,2008 ,p03

ثانيا :المجلات والدوريات

أ/المجلات باللغة العربية

- 01/ بلعزوز بن علي : استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية ، مجلة الباحث ، جامعة  
الشلف ، العدد 07 ، 2009-2010 .
- 02/ عادل حرحوش ، صالح المفرجي : الاستراتيجيات النقضية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية،  
مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف،شركة دار الهدى، العدد01،  
الجزائر، 2002.
- 03/عبد الحق بوعتروس :أهمية إدارة مخاطر الصرف ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ،  
قسنطينة ن الجزائر ، العدد 12 ، 1999 .
- 04/ عبد الرحيم الشحات البحيطي : المخاطر المالية في نظم المدفوعات في التجارة الإلكترونية  
مأحد التحديات التي تواجه النظم المصرفية ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد والإدارة ،  
المملكة العربية السعودية ، جدة ، العدد02 ، 2007 .



05/ عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي ، محمود حمدان العصيمي : تقدير دلة تكاليف الإسلامية والبنوك التجارية ، دراسة مقارنة ، مجلة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد الإسلامي ، المجلد 07 ، 1995 ..

06/ عيد عبد الله الجهني وآخرون : أثر سعودة النظام المصرفي السعودي على الكفاءة المصرفية ، مجلة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد الإسلامي ، المجلد 12 ، العدد 01 ، 1998 ، ص 28 .  
مالك الرشيد أحمد : كيف يستخدم معير CAMELS لقياس أداء فروع المصرف ، مجلة المصرفي ، العدد 35 ، 2005 .

07/ منذر واصف المصرفي : الموارد البشرية ، تجارب دولية رائدة في مجال التعليم والتدريب المهني " التجارب والخبرات العربية الدولية " ، دورية لنشر البحوث والمقالات المتخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية العربية ، منظمة العمل العربي ، العدد الأول ، 2005 .  
ب/ باللغة الاجنبية

01-Salman (ahmed shaikh) , amanat (ali jalbani) risk management in islamic and conventional banks : differetial analysis , journal of independent studies and research , szabist , Karachi , number02 , volume 07 , july 2009.

02-Shamsher (mohamed),Efficiency of Conventional versu Islamic Banks , international ividence using the stochastic approach , journal of Islamic economics , banking and finance , vol2,2009.

- 03- (sha)janakiraman , Opérational risk management in indian banks in the conteset of basel2 ,asia pacific journal of finance nd banking research , volN02 ,2008 .

ثالثا : الأطروحات والرسائل الجامعية



1. بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية - دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
2. بن عمار حسيبة، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية - دراسة حالة تكوين المكونين في ولاية قسنطينة- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير، فرع إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 .
3. بوعلام عامر ، دور نماذج التحليل الإستراتيجي في صياغة استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل برامج التأهيل ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006 .
4. جغري بلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات - دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات- قسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 .
5. حسين يرقى، أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001 .
6. ذهبية لطرش، اتفاقيات التجارة في السلع وآثارها المتوقعة على المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004-2005 .
7. سكاك مراد، دور التدقيق الإجتماعي في بناء استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011.
8. شرون رقية : تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تحليل العائد والمخاطر ، رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ملية وبنوك ، جامعة سطيف ، 2006 .
9. شلغوم سهيلة ، تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإندماج في الإقتصاد العالمي في ظل الشراكة الأوروبية الجزائرية ، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل والإستشراف الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008-2009 .



10. عاشوري صورية ، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية\_ رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم العلوم التجارية ، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2010 .
11. عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام بالجزائر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع الإدارة والمالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2001 .
12. عادل بن عبد الرحمان بن أحمد بوقري ، مخاطر صيغ التمويل التجارية الإسلامية في البنوك السعودية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الشريعة والدراسات الإسلامية ، قسم الدراسات العليا الشرعية ، تخصص الاقتصاد الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مصر ، 2005.
13. فالي نبيلة، تأهيل المؤسسات المصرفية ، دراسة حالة CPA و BADR ، مذكرة مقدمة كجزء من نيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2006 .
14. كركار مليكة ، تحديث الجهاز المصرفي على ضوء معايير بازل\_، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود مالية وبنوك ، جامعة البليدة، 2004 .
15. مرزوقي رفيق ، أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية والعامية بولاية سطيف (BCR.AM. BALISIM . SCAEK) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2005-2006.
16. مرسي عمر مبارك أبو محييد : مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل 2 ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، قسم المصارف الإسلامية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008 .
17. مريم قطوش ، برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الإستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة SANIAC عين الكبيرة ، رسالة ماجستير، غير منشورة، سطيف ، 2010 .
18. مليكة علقمة : التوريق كأداة لتسيير القروض البنكية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص نقود ومالية وبنوك ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، 2006 .
19. منصور علي ، دور نظام الرقابة الداخلية في التحكم في مخاطر القروض المصرفية\_ رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم لتسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص إقتصاديات المالية النقود والبنوك ، جامعة سطيف ، 2007 .



20. مهني دنيا زاد ، البنوك في مواجهة تحديات العولمة المالية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2003-2004 .
21. موفق محمد الضمور ، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية المصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008 .
22. ميرفت علي أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الإئتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية بازل2 ، رسالة ماجستير (غير منسورة)، كلية التجارة ، قسم غدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة- ، 2007.
23. نابتي سامي ، دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي (الحكيم بن باديس بقسنطينة)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009 .

ثالثا: الملتقيات و التقارير

أ/ باللغة العربية

1. جبوري محمد، تسيير خطر منح القروض البنكية باستخدام القرض التنقيطي ، مقال (غير منشور) المركز الجامعي مولاي الطاهر ، سعيده.
2. حرية الشريف، تقرير حول عائد ومخاطر الإستثمار وكيفية قياسها ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005.

ب/ باللغة الأجنبية

01-Mohamed boudjellal ,la finance islamique , une alternative a la gestion la gestion catastrophique des riseques bancaireclassiques.papier présente au 3<sup>o</sup> colloque international sur « la stratégie de gestion des risks de l'entreprise économique > , faculté de sciences économiques et sciences de gestion , université chlef-algerie ,25-26 novembre ,2008 .

## الاستمارة

دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية

استمارة بحث لإعداد مذكرة ماستر في المالية والبنوك

إشراف الأستاذة :

- علي موسى أمال

إعداد الطالب :

- بشار عبد السلام

في إطار تحضيرنا لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص مالية وبنوك بعنوان دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية ، نرجو من سيادتكم الإجابة عن أسئلة الاستمارة حتى يتسنى لنا إتمام الجانب الميداني لهذه الدراسة ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وأن المعلومات التي ستحتويها ستبقى سرية ، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لتعاونكم .

طريقة الإجابة : ضع العلامة (x) على الإجابة المختارة :

أولا : البيانات العامة .

1- الجنس :

□ - ذكر □ - أنثى

2- السن :

□ - ( 20-29 سنة ) □ - (30-40 سنة)  
□ - (أكثر من 40 سنة)

3- الحالة العائلية :

□ - أعزب / عزباء □ - متزوج / متزوجة

4- المستوى التعليمي :

□ - متوسط □ - ثانوي  
□ - جامعي □ - دراسات عليا

5- الوظيفة :

□ - إطار □ - عون متحكم

6- الأقدمية في البنك :

□ - أقل من سنة □ - (1-5 سنوات)  
□ - (6-10 سنوات) □ - (أكثر من 10 سنوات)

ثانيا : تأهيل الموارد البشرية

1- كيف تم توظيفكم في البنك ؟

□ - مسابقة □ - على أساس الشهادة  
□ - التوظيف المباشر □ - في إطار عقود الإدماج

..... طرق أخرى أنكر: .....

2- هل فتمت بتكوين يؤهلكم للعمل خصيصا في البنوك ؟

نعم -  لا -

3- كم من مرة تم تقييم كفاءتكم ؟

أبدا -  كل شهر -   
كل 3 أشهر -  كل 6 أشهر -   
مرة في السنة -

4- من يقوم بهذا التقييم ؟

المشرف المباشر -  رئيس القسم الذي تنتمون إليه   
رئيس المصلحة -   
أخرى أذكرها : .....

5- هل تقومون من حين لآخر بدورات تكوينية لتأهيلكم ؟

نعم -  لا -   
في حالة الإجابة بـ : -لا- ، أذكر الأسباب : .....

6- أين يتم القيام بالدورات التكوينية ؟

داخل البنك -  خارج البنك -   
داخل وخارج البنك -  خارج الوطن -

7- على أي أساس يتم إختيار الأفراد الذين يقومون بدورات تكوينية ؟

السن والأقدمية -  الأخطاء المتكررة -   
مجال التخصص -  الحاجة إلى دورات تكوينية -   
أخرى ، أذكرها : .....

8- حسب رأيك ما هو السبب في تخصيص مثل هذه الدورات التكوينية ؟

لاكتساب معارف ومهارات جديدة -  أجل الترقية -   
من أجل تحسين الأداء لرفع الكفاءة التشغيلية -   
للتقليل من الأخطاء التشغيلية -   
أخرى ، أذكرها : .....



9- من يحدد الإحتياجات التأهيلية للأفراد ؟

رئيس القسم الذي ينتمي إليه الفرد

- الفرد العامل

الرئيس المباشر

- مستشار خارجي

- رئيس المصلحة

ثالثا : أثر برامج التأهيل

1- هل يتم دوما متابعة برامج التأهيل ومراقبتها ؟

- لا

- نعم

2- هل توفر أساليب التأهيل المطبقة مردود تعليمي كامل في ميدان التخصص ؟

- لا

- نعم

3- هل كل ما يتلقى في الدورات التكوينية يطبق في مناصب العمل ؟

- لا

- نعم

4- هل يتحمل البنك تكاليف برامج التأهيل ؟

- لا

- نعم

5- ما هي الأساليب التي يعتمد عليها البنك لتأهيل الفرد ؟

- أسلوب التدريب

- أسلوب التكوين

- أساليب أخرى ، أذكرها : .....

رابعا :السبب وراء تأهيل الموارد البشرية .

1- هل تشمل الدورات التكوينية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك ؟

- لا

- نعم

2- ما هو أهم خطر تشغيلي يواجهه البنك ؟

- مخاطر أخطاء في إدخال البيانات

- عمليات الاحتيال من قبل الموظفين

- إنهيار أنظمة الكمبيوتر والاتصالات

- الاحتيال عبر شركات الكمبيوتر

- الاحتيال عبر بطاقات الإئتمان

3- ما هو أهم مصدر لمخاطر التشغيل في البنك ؟

- العمليات الداخلية
- العنصر البشري (الموظفين)
- الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات
- جميع ما ذكر

أخرى أذكرها : .....

4- هل تشمل الدورات التكوينية تحديد مصادر المخاطر التشغيلية وسياسات البنك في تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها وتخفيضها ؟

 نعم -  لا

5- يتم مراقبة وضبط مخاطر التشغيل من خلال :

<input type="checkbox"/>	- دائرة التدقيق	<input type="checkbox"/>	- طاقم إدارة مخاطر التشغيل
<input type="checkbox"/>	- الموظفين أنفسهم	<input type="checkbox"/>	- الإدارة التنفيذية

6- هل ساعدت مختلف الدورات التكوينية في التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة ؟

 نعم -  لا

7- هل ساهمت هذه الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة أداء الأفراد داخل البنك ؟

 نعم -  لا

8- هل تعرض البنك إلى خطر تشغيلي معين ؟

 نعم -  لا

9- هل كان العنصر البشري متسبب حدوث هذا الخطر ؟

 نعم -  لا

10- هل يتوفر في البنك إجراءات عمل معتمدة وتعالج بوضوح إدارة مخاطر التشغيل ؟

 نعم -  لا

11- هل ترى أن مثل هذه الدورات التكوينية تساهم في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية للبنك ؟

 نعم -  لا

12- هل تنصح بضرورة القيام بمثل هذه الدورات التكوينية بشكل دائم ؟

نعم -  - لا

13- هل ترى أن مثل هذه الدورات والتكوينات تسهل من تحقيق أهداف البنك ؟

نعم -  - لا

شكرا على إجاباتكم و تعاونكم معنا .

## المركز الجامعي لميلة

### معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**عنوان المذكرة :** دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية .

إعداد الطالب : بشار عبد السلام .

إشراف الاسادة : علي موسى أمال

### ملخص الدراسة

من خلال هذا البحث تم التطرق إلى محاولة تبيان الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية وكذا معرفة مختلف أساليب تأهيلها التي تساهم في تحسين أدائها وجعلها أكثر فعالية مع دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة برج بوعريريج 696. وقد تم التوصل إلى أن تأهيل الموارد البشرية لم يعد أمرا اختياري بل أصبح شرطا ضروريا لاستمرار البنوك التجارية كونه يساهم في تحسين الأداء البنكي ومن ثم زيادة الكفاءة التشغيلية لها .

- **الكلمات المفتاحية :** الموارد البشرية ، البنوك التجارية ، الكفاءة التشغيلية .

تناولت الدراسة موضوع دور تأهيل الموارد البشرية في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية

ويمكن تلخيص هذه الأخيرة في النقاط التالية :

### إشكالية البحث:

إشكالية بحثنا في التساؤلات الكبرى التالية :

من خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

01/ كيف يتم تأهيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟

02/ ما هي الاسباب وراء عملية تأهيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟

03/ هل يساهم تأهيل الموارد البشرية في تقليل الاخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج ؟

### - فروض البحث

1- يتم تأهيل الموارد البشرية في بنك التنمية الفلاحية والريفية ببرج بوعريريج عن طريق التدريب والتكوين المستمرين .

2- السبب الرئيسي وراء تأهيل الموارد البشرية هو مخاطر التشغيل التي يواجهها البنك .

3- يساهم تأهيل الموارد البشرية بشكل كبير في تقليل الاخطاء التشغيلية وزيادة الكفاءة التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة برج بوعريريج .

## - أهداف البـحث:

- محاولة التعرف على مختلف اساليب تأهيل الموارد البشرية .
- معرفة مدى تطبيق هذه الاساليب في واقع البنوك التجارية .
- محاولة معرفة دور هذه الاساليب في تخفيض المخاطر التشغيلية ومن رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك .

## - المنهج المستـخدم

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتماشى وطبيعة الموضوع ، معتمدين على الوصفي عندما يتعلق الأمر بالمفاهيم ومضمون الدراسة ، والتحليلي في استخدام تحليل الجداول الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الموضوع.

## أهم النتائج المتوصل إليها

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✚ يختلف الكثير من الكتاب والباحثين عند تعريفهم للمورد البشري ، إلا أن تعريفاتهم تتفق جميعا في أن الموارد البشرية هي المصدر الوحيد الذي يمكن من تحقيق ثروة وايرادات باستخدام كل من المهارات والمعرفة المكتسبة لديهم.
- ✚ تعتبر الموارد البشرية المصدر الرئيسي لخلق القيمة والتميز المستمر للمؤسسات المصرفية ، وهذا بتبنيها للأساليب اللازمة لتطويرها .
- ✚ لم يعد تأهيل العنصر البشري أمرا اختياريا بل أصبح شرطا لازما لاستمرار البنك .
- ✚ إن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة ، والقيام بالعملية التدريبية يتطلب المرور بخمس مراحل ، أولها جمع وتحليل المعلومات ، يليها تحديد الإحتياجات التدريبية ، ثم تصميم البرامج التدريبية ، بعدها تنفيذ هذه البرامج ، وأخيرا تقييمها .
- ✚ هناك علاقة بين المورد البشري والأداء تترجمها نشاطاته المختلفة .
- ✚ تواجه البنوك التجارية العديد من المخاطر البنكية المتنوعة .
- ✚ تتحدد الكفاءة في المصارف التجارية بثلاث محددات رئيسية تتمثل في وفورات النطاق ووفورات الحجم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكل واحد يؤثر على حدا .
- ✚ تتعدد طرق قياس الكفاءة التشغيلية بين النسب والطرق الكمية .
- ✚ توجد عدة أساليب تأهيلية تؤثر في المورد البشري وتجعل منه عامل محقق للأداء الأحسن.
- ✚ يعتبر العنصر البشري أحد أهم مصادر مخاطر التشغيل في البنك .
- ✚ يؤدي تأهيل العنصر البشري إلى تحسين أدائه وبالتالي تخفيض المخاطر التشغيلية ومن ثم رفع كفاءة البنك التشغيلية .

يدرك البنك أهمية المورد البشري لذا يقوم بتكوينه بصفة دورية ومستمرة ضمن أساليب تأهيلية مخططة .

تتمثل أساليب تأهيل الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في اسلوبي التدريب والتكوين .

يعتمد البنك على قياس وتيرة وشد الخسائر كأداة لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية .

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراقبة وظبط مخاطر التشغيل من خلال إدارة مخاطر التشغيل

تساعد الدورات التكوينية على التقليل من الأخطاء التشغيلية المرتكبة .

تساهم الدورات التكوينية في الرفع من كفاءة أداء الفرد .

تخفيض المخاطر التشغيلية في البنك يتطلب ضرورة تفعيل العنصر البشري .

من أجل تحسين الأداء البنكي لا بد من تأهيل العنصر البشري .

### الملخص باللغة الاجنبية

## Résumé

Grâce à cette recherche a été adressée à essayer d'identifier le rôle des ressources humaines dans l'augmentation du rendement opérationnel des banques commerciales, ainsi que la connaissance des différentes méthodes de rééducation qui contribuent à améliorer ses performances et le rendre plus efficace avec une étude de terrain dans la Banque de l'Agriculture et du Développement rural Agence BBA 696.

A été conclu que la réhabilitation des ressources humaines n'est plus une option, mais elle est devenue une condition nécessaire à la poursuite des banques commerciales en cours contribue à l'amélioration des performances de la banque et accroître leur efficacité opérationnelle.

- **Mots clés:** les ressources humaines, les banques commerciales, l'efficacité opérationnelle.