



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID -EL-Taref

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية : 2019/2018

الرقم التسلسلي :

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء
البنكي-دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني
الجزائري بالطارف-

تخصص : اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف :

الأستاذة : عبيدات سارة

من إعداد الطلبة:

➤ نحال هيثم

➤ بن عزوز إسماعيل

الملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، ولتحقيق أهداف الدراسة إقترح الطالبان نموذجاً يتكون من مجموعة من المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد تكوين الموارد البشرية (استراتيجية التكوين الفردي، استراتيجية التكوين التنظيمي، واستراتيجية التكوين المعرفي)، والمتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء البنكي (الأرباح، الحصة السوقية، رضا العملاء)، ولقد وزعت استبانات على موظفي الوكالة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي في البنك محل الدراسة، وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة الحد من العراقيل التي تواجه تكوين الموارد البشرية لضمان تحسين الأداء البنكي .

الكلمات المفتاحية: تكوين الموارد البشرية، تحسين الأداء البنكي، البنك الوطني الجزائري.

Résumé

Résumé :

Cette étude vise à détecter l'impact de la formation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance au sein de la banque nationale algérienne à El Tarf.

Afin de réaliser les buts d'étude, un modèle proposé par les étudiants comporte des variables indépendantes présentées par les dimensions de la formation des ressources humaines (stratégie de formation individuelle, stratégie de formation organisationnelle et stratégie de formation des connaissances) et une variable dépendante présentée par l'amélioration de la performance (le projet, la part de marché, la satisfaction des clients).

Un questionnaire est distribué aux travailleurs et sur la base d'une analyse statistique des données en utilisant le programme **SPSS** et les méthodes statistiques les plus appropriées, les résultats mettent en évidence que la formation des ressources humaines avait un impact significatif sur l'amélioration de la performance à la banque étudiée.

L'étude a aussi formulé un ensemble de recommandations dans la perspective de réduire les obstacles qui font face à la politique de formation des ressources humaines.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

_ الى التي تحمل اخف كلمة نطق بها اللسان ، وتميز لضرعها عرش الرحمن ، ووضعت تحت قدميها الجنات ، كانت الملاذ و الماوى ، وكانت سر السعادة و النجوى ، كما كانت هي نبع الحنان و مبعث الأمان لكي امي رحمك الله .

_ الى من خطى درب الصعاب من اجلنا ، صاحب القلب الكبير ، تاج راسي الى رمز العطاء ، الى من منحني القلب و الانتساب ، فبث روحي الحياة ، وقوة الدفاع لك أبي حفظك الله .

_ أسأل الله سبحانه و تعالى ان يرحم امي ، ويحفظ أبي و يطيل في عمره على الطاعة وان يمنحه الصحة و العافية ، و أسأل الله ان يجعل عاقبتهم جنة عرضها السموات و الأرض .

_ الى القلوب التي احاطتني بالجد و الرعاية ، ورافقتني في دروب الحياة ، زوجة أبي و اخوتي و كل الأهل و الأقارب .

_ الى كل من التقيت بهم ، وسرت معهم على درب العلم و التعلم ، الى الأصدقاء رمز الوفاء والعطاء ، لكل طلبة الماجستير في العلوم الاقتصادية دفعة 2018-2019 .

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي الى اللذان قال فيهما عز وجل

" وقضى ربك الا تعبدوا الا اياه و بالوالدين احسانا "

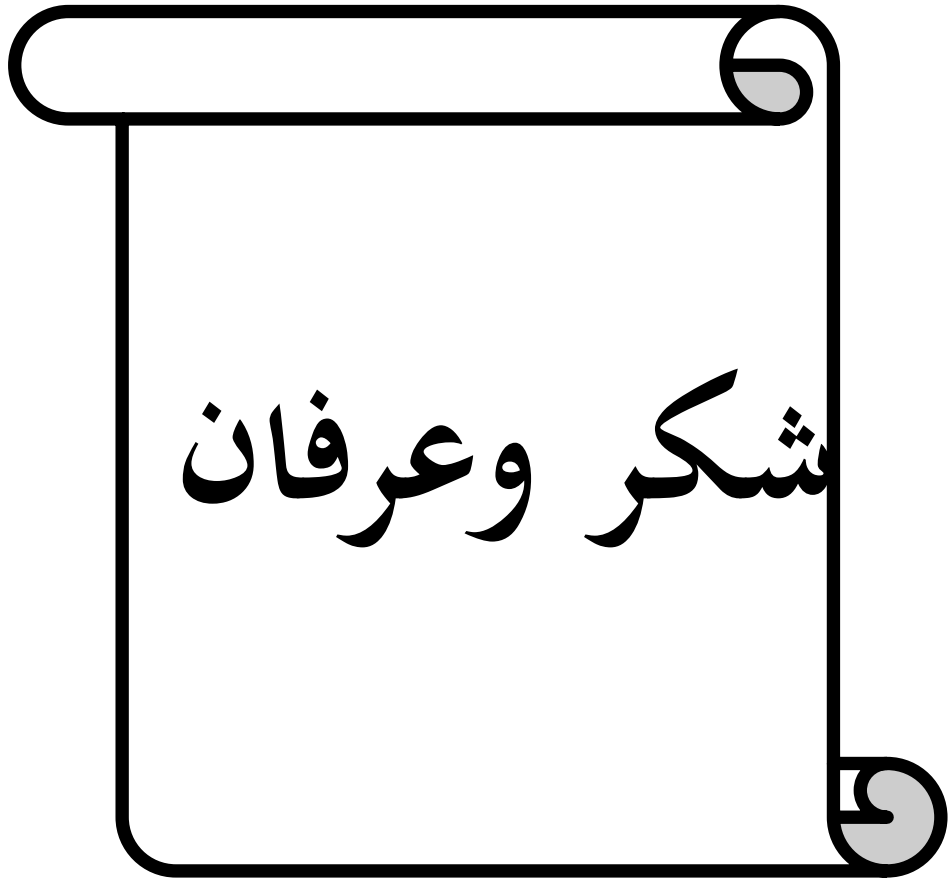
الى اعذب و ارق كلمة في الكون وهي امي رمز العطاء والحب والى من انار

دربي و آمن بنجاحي ومنحني الثقة ابي العزيز و اهديه الى اخوتي و اخواتي وكل من

اعرفه و كل اصدقائي ومعارفي .

الى كل من التقيت بهم ، وسرت معهم على درب العلم و التعلم ، الى الأصدقاء رمز الوفاء

والعطاء ، لكل طلبة الماجستير في العلوم الاقتصادية دفعة 2018-2019 .



شكر و عرفان

يسعدنا بعد الحمد لله وشكره أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة والدكتورة الفاضلة **عبيدات سارة** التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في انجاز هذه المذكرة ؛ كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف على مساعدتهم ووجيهاتهم المفيدة؛

كما نتوجه بوافر التقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه؛ وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لوالدينا وأسرتينا لكل ما قدموه فيصبر وصمت حتى يكتسي هذا البحث حلته الأخيرة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(19)	مجالات التكوين بالنسبة للفرد	الشكل رقم (1-1)
(25)	يوضح تحديد الحاجة للتكوين	الشكل رقم (2-1)
(27)	يوضح البرنامج التكويني	الشكل رقم (3-1)
(28)	يوضح ما يتضمنه البرنامج التكويني	الشكل رقم (4-1)
(29)	طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية الوصفية	الشكل رقم (5-1)
(46)	نموذج تحسين الأداء	الشكل رقم (6-1)
(63)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني BNA الجزائري	الشكل رقم (1-2)
(68)	نموذج الدراسة	الشكل رقم (2-2)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(18)	مقارنة بين التكوين والتعليم	الجدول رقم (1-1)
(69)	مقاييس مدى تطبيق استراتيجيات التكوين في وكالة البنك الوطني الجزائري	الجدول رقم (1-2)
(70)	مقاييس مدى تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري	الجدول رقم (2-2)
(70)	درجة مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (3-2)
(71)	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	الجدول رقم (4-2)
(74)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري	الجدول رقم (5-2)
(77)	تحليل مستوى تحسين الاداء	الجدول رقم (6-2)
(79)	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري	الجدول رقم (7-2)
(80)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري	الجدول رقم (8-2)

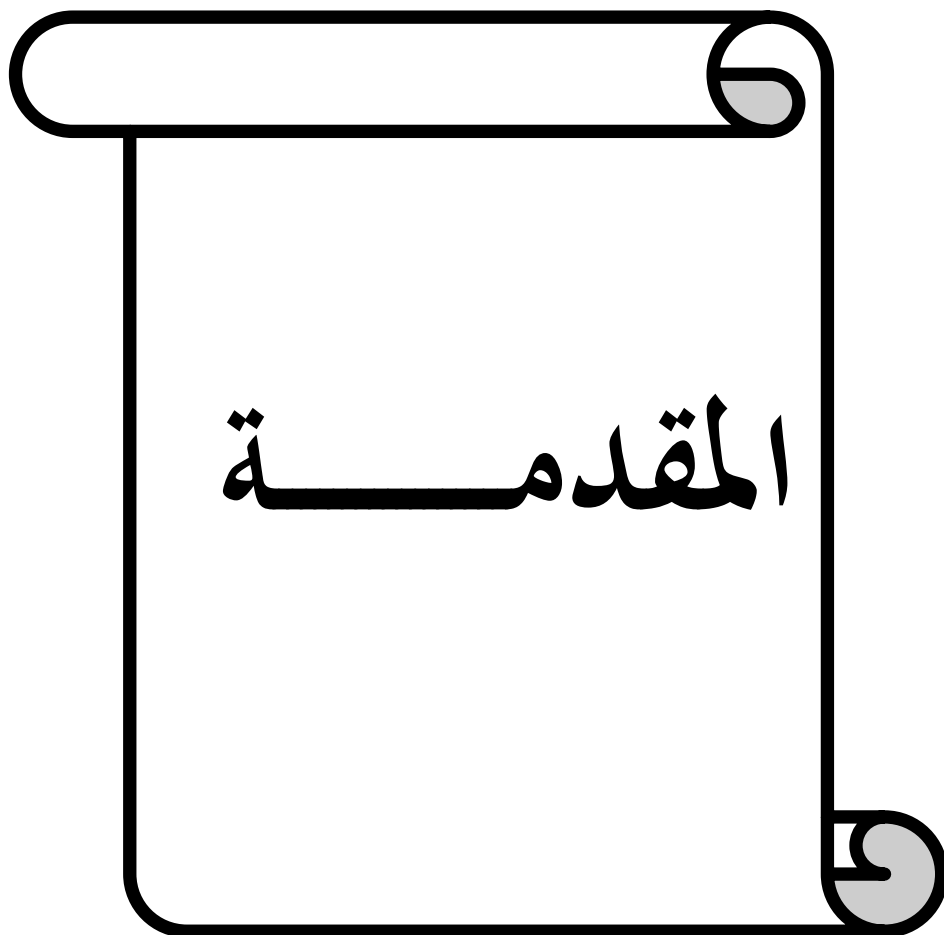
قائمة الرموز

المصطلحات بالعربية	المصطلحات بالأجنبية	الرموز
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale D'Algérie	BNA
البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
11	- ملخص.....
11	-Resume.....
11	-إهداء.....
11	-شكر وعرهان.....
11	-قائمة الأشكال.....
11	-قائمة الجداول.....
11	-قائمة الرموز والمصطلحات.....
11	- فهرس المحتويات.....
02	-المقدمة.....
15	-الفصل الاول: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي.....
15	-تمهيد.....
16	-المبحث الاول: تكوين الموارد البشرية.....
16	-المطلب الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية وأهيته.....
20	-المطلب الثاني: أهداف تكوين الموارد البشرية وانواعه.....
24	-المطلب الثالث: تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.....
31	-المبحث الثاني: تحسين الاداء البنكي.....
31	-المطلب الاول: تعريف الاداء وأبعاده.....
36	-المطلب الثاني: مستويات الاداء والعوامل المؤثرة فيه.....
38	-المطلب الثالث: قياس الاداء وتقييمه.....
44	-المطلب الرابع: دوافع وآليات تحسين الاداء.....
48	-المبحث الثالث: علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء البنكي.....

48	-المطلب الاول: استراتيجية التكوين المفرد وتحسين الاداء البنكي.....
50	-المطلب الثاني: استراتيجية التكوين التنظيمي وتحسين الاداء البنكي.....
53	-المطلب الثالث: استراتيجية التكوين المعرفي وتحسين الاداء البنكي.....
56	-خلاصة الفصل الاول.....
59	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
59	-تمهيد.....
60	-المبحث الاول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ومنهجية الدراسة.....
60	-المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري.....
66	-المطلب الثاني: منهجية واجراءات الدراسة الميدانية.....
69	-المطلب الثالث: الاستبيان والمعالجة الإحصائية.....
74	-المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة.....
74	-المطلب الاول: تحليل مدى تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف
77	-المطلب الثاني: تحليل مستوى تحسين الاداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
79	-المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات.....
79	-المطلب الاول: تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.....
80	-المطلب الثاني: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين
84	الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية
88	الطرف.....
	-المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات.....
	-خلاصة الفصل الثاني.....
90	-خاتمة.....
93	-قائمة المراجع.....
99	-الملاحق.....



تعد تنمية الموارد البشرية من أهم العمليات التي تجعل المورد البشري يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجيا الحاصلة في العالم، وتمكن البنوك من مواجهة التحديات والمنافسات، حيث يعد التكوين أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في اولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف البنك، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، لذا تزايد الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، ومن ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكونين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري ومقياساً لمدى تدرج الفرد داخل البنك والمجتمع، وخياراً لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة الموظفين ومهاراتهم حتى تتمكن البنوك من تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح الموظفين فرص أخرى تمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول الى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد البنوك تولي اهتماماً بالغاً بعناصر تحسين أداء الموظفين ومن بينها التكوين أثناء الخدمة، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

إن هذه المفاهيم جاءت ملبية للتغيرات الكبيرة والمتسارعة في كافة المجالات والتي أثرت على كيفية عمل الأنشطة التسويقية بالشكل الذي يواكب تطور حاجات ورغبات أذواق العملاء كل هذا أدى بالبنوك الى أن تسعى لمعرفة النقاط الأساسية التي يبحث عنها العملاء ويفضلون تواجدها في منتجاتها والعوامل المؤثرة على سلوكهم اتجاه الخدمة البنكية كونهم يمثلون الركيزة الأساسية للبنوك وركن هام من أركان نجاحها وبأن محور أنشطتها هو "العميل"، ومن أجل تحسين أدائها كان جدير بأي بنك الاهتمام بالعميل والبحث عن أفضل الطرق لخلق الولاء لديه، لهذا عليها أن تركز وظائفها الأساسية على تفهم حاجات ورغبات العملاء وإشباعها، وهذا يتطلب معرفة خاصة بقاعدة عملاء البنك

بهدف خدمتهم والاستجابة لتوقعاتهم الجديدة والمتغيرة بأفضل معاملة وأساليب ممكنة مؤدية إلى رضا وولاء متزايد للبنك من طرف العملاء، مما يضمن مبيعات جيدة لمنتجات البنك وقنوات توزيع سليمة هذا بما يرفع من الحصة السوقية ويساعدها على التفوق على منافسيها مع ضرورة الاستمرار في تقديم الجودة في خدماتها التي يكون مصدرها العميل، والوصول الى علاقات قوية ومتينة مبنية على الثقة والالتزام، هذا يضمن عدم تحولهم للمنافسين وبالتالي تحسين أداء البنك وكسب ميزة تنافسية من جهة وبقاء واستمرار الربح للبنك من جهة أخرى.

وفي ظل التطور الهائل الذي يطرأ على الأعمال بمختلف المجالات ينبغي الاعتراف بأن العميل هو الركيزة والأساس الذي تعتمد عليه البنوك في عملها باعتباره حجر الزاوية في عملية تأسيس العمل الناجح وهذه هي ميزة الأعمال الجديدة والحالية الناجحة.

الإشكالية

فقد تزايد الاهتمام بموضوع تكوين الموارد البشرية بكثرة كونه يشكل إحدى ركائز السير الحسن للبنوك الذي طالما سعت الى تحقيقه، وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم تكوين الموارد البشري في تحسين الاداء في وكالة البنك الوطني الجزائري "BNA" بالطارف؟.

الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الإشكالية يمكن تجزئة السؤال الرئيسي الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو مستوى تحسين أداء وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؟.
- هل يؤثر تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين آدائه؟.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الاشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة احصائية لتكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أدائه.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التكوين الفردي على تحسين الأداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التكوين التنظيمي على تحسين الأداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية التكوين المعرفي على تحسين الأداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

- مساهمة هذا البحث في تركيز اهتمام الباحثين والاكاديميين والممارسين حول موضوع تكوين الموارد البشرية وأهمية دراسة أثر تكوين الموارد البشرية على رفع فعالية وأداء البنوك وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛
- محاولة تحسيس المهتمين وعلى وجه الخصوص القائمين على البنوك بضرورة إعطاء أهمية لتكوين الموارد البشرية ضمن وظائف البنوك باعتبارها أداة تحقيق الربحية وتحافظ على مكانة البنك في السوق؛
- بيان أهمية الموارد البشرية في البنوك؛
- تحديد واقع تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف من وجهة نظر الموظفين.

دوافع اختيار الموضوع

توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين، لعل أهمها:

❖ الدوافع الذاتية: تمثلت في :

- الرغبة الشخصية؛
- مدى القناعة بالأهمية القصوى لتكوين الموارد البشرية في أي بنك؛
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

❖ الدوافع الموضوعية: تمثلت في :

- تحسيس البنوك بأهمية تكوين الموارد البشرية وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز، ومن أجل كسب رضا وثقة وولاء العملاء؛
- التسابق الشديد للبنوك لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء والاحتفاظ بهم الذي لا يتم إلا بإرضائهم وبناء علاقة متينة وطويلة معهم؛
- محاولة تقديم بعض الاقتراحات على ضوء الدراسة الميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق مايلي:

- اثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة بمثل هذه المواضيع الحساسة؛
- معرفة مستوى تطبيق تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- محاولة قياس مدى تحسین الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- معرفة أثر تكوين الموارد البشرية على تحسین الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

التعريفات الإجرائية

- تكوين الموارد البشرية: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أداءهم؛
- تحسین الاداء البنكي: العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات، للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة.

حدود الدراسة

تقتضي منهجية البحث العلمي بهدف الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول الى استنتاجات منطقية، ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود الإشكالية المطروحة، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح المقترح لتحليلها ومنهجية اختبار فرضياتها، ولتحقيق ذلك تم القيام بإنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود والأبعاد التالية:

الحدود المكانية: تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على وكالة البنك الوطني الجزائري BNA لولاية الطارف؛

الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة من موظفين من وكالة البنك الوطني الجزائري محل الدراسة، وقد بلغ عدد العينة 15 عاملا؛

الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من سبتمبر 2018 الى مارس 2019 أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من مارس 2019 الى ماي 2019.

صعوبات الدراسة

لقد واجه مسار هذه الدراسة العديد من الصعوبات الموضوعية والميدانية التي أثرت على معالجة بعض جزئياته والتي يمكن ابرازها فيمايلي:

- بذل جهد كبير في اقناع موظفي البنك محل الدراسة بتعبئة الاستبيانات متحججين بانشغالهم، وهذا ما أجبر على ضرورة ملازمة الفرد المبحوث وتوضيحه لمختلف أسئلة الاستبيان حتى تتلقى استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- ضيق عامل الوقت.

الدراسات السابقة

من الامور التي يجب أن يتطرق إليها البحث العلمي هو الدراسات السابقة لتفادي التكرار وتحديد أهم الفروق بينها وبين الدراسة الحالية، ومن بين هذه الدراسات مايلي:

1- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مجمع طهراوي-بسكرة-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

الذي عالج الإشكالية التالية: ماهو أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟.

هدف هذه الدراسة الى التعرف عن أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوي، كما هدف الدراسة أيضا الى تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 60 عامل في مؤسسة طهراوي، وللتحقق من فرضيات الدراسة تم الاستعانة بالطرق الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها منها المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ وغيرها.

ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل الى مايلي:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين التكوين وأداء الموارد البشرية؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين تحديد الاحتياجات التكوينية وأداء الموارد البشرية؛
- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين اختيار المكونين وأداء الموارد البشرية.

2. علي شيتور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014. والذي عالج الإشكالية التالية: "كيف يساهم نظام الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟"

هدف هذه الدراسة هو تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين الاداء المالي للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته، ووسائله، ومقوماته، بالإضافة الى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء المالي. ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- تعتبر الرقابة الداخلية مجموعة من القوانين الداخلية والإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة والتوصيات الإدارية وطرق العمل التي تساهم في التحكم الأفضل في المؤسسة الاقتصادية؛
- نظام الرقابة الداخلي يقوم على التخطيط والتنظيم الإداري للمشروع داخل المؤسسة، وحماية ممتلكاتها من التلاعب والوقوع في الأخطاء المحتملة بإظهار التغيرات السلبية ومحاولة تصحيحها.

3. قنذري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- تعد وظيفة التكوين من اهم مقومات المؤسسات الحديثة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة؛
- التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

4. عثمان خالدي، "دور الرقابة المصرفية الداخلية والخارجية في تحسين الأداء داخل البنوك التجارية -دراسة حالة عينة من البنوك التجارية-"، مذكرة مقدمة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص بنوك، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014-2015.

والذي عالج الإشكالية التالية: " ماهو دور الرقابة المصرفية الداخلية والخارجية في تحسين الاداء داخل البنوك؟".

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة المصرفية الداخلية والخارجية في تحسين الاداء داخل البنوك، حيث تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العلمي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الاهداف المخططة، ومع تطور حجم المؤسسات الاقتصادية وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات زاد الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية والخارجية في محاولة لتحقيق الاهداف والمسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة، وتعتبر الرقابة الداخلية والخارجية بمثابة مهمة دائمة ومستمرة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط المصرفي لضبط الاداء وضمان تحقيق الاهداف المسطرة خاصة مع تطور حجم المشاريع الاقتصادية ظهرت الحاجة إلى الاهتمام أكثر بتطبيق معايير وقواعد الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيقها في البنوك.

5. سراج وهيبة، " استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الاداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه في ادارة الاعمال والتنمية المستدامة، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012.

والذي عالج الإشكالية التالية: " مامدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية؟".

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن مدى فاعلية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق رسالتها يعتمد الى حد كبير على مواردها البشرية وما تتمتع به من مهارات وقدرات ومالديها من طاقات ودوافع وطموحات، فهي التي ترسم الاستراتيجيات والخطط وتضع البرامج وتقوم بتنفيذها وهكذا يكون من البديهي القول بان نجاح المؤسسة الاقتصادية او فشلها في تحقيق غاياتها الاساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

• ان وظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة SANIAK لا تحتل المكانة الاستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة، فهي لا تساهم بشكل مباشر وواضح في تحديد أهداف المؤسسة وضيافة استراتيجياتها؛

• ان مؤسسة SANIAK تسعى للحفاظ على القوى العاملة بها، خاصة مايتوفر لها من يد عاملة ذات خبرة ومهارة، إطارات وكفاءات، فهي تعمل على انتهاج بعض الأساليب للحفاظ عليها مثل أنظمة الاجور، الترقية، التحفيز، التكوين،... الخ.

6. بوقطف محمود، "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2014.

والذي عالج الإشكالية التالية: "كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟".

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم وإجراء عمليات التكوين أثناء الخدمة، والتعرف على علاقته برفع اداء الموظفين، والتعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف، وكذلك الكشف عن تأثير المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية، وأيضا التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- ان التكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف ؛
- ان للمكون الكبير دور كبير في انجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة؛
- للبرامج التكوينية دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة؛
- للتكوين أثناء الخدمة علاقة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة.

7. هشام بوكفوس، "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنمية موارد بشرية، جامعة الإخوة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

الذي عالج الإشكالية التالية: "ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟".

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الاطر الكبرى والقوانين والإجراءات، ومحاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط العام للمؤسسة أم انها تحظى بتخطيط مستقل يراعي فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم، ومحاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها يتضح أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها؛
- حتى يتم زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق اهدافها فيما يخص زيادة الانتاجية هو تجديد آلياتها ومعداتها والذي يفرض على المؤسسة اعادة تدريب ةتهييل عمالها وفق السلات الجديدة وهذا ماحصل داخل المؤسسة.

8. نوي فاطمة الزهراء، "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

الذي عالج الإشكالية التالية: "ماهو أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على تحسين الاداء المالي للبنوك الجزائرية؟".

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية و الحوكمة المصرفية، مبادئها، اهميتها، المزايا المتحصلة منها، وتوضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة و خصوصا فيما

يتعلق بالمعايير الدولية، والوصول الى المعايير والآليات التي يجب تطبيقها في البنوك الجزائرية لإقامة نظام الحوكمة المؤسسية للرفع من فعاليتها، وللمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تقدمه من أساليب ناجحة للخروج من الازمات والتقليل من الأضرار الناتجة عنها.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- هناك اثر سلبي ذو دلالة احصائية بين هيكل الملكية كآلية داخلية للحوكمة وبين الاداء المالي؛
- عدم تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في البنوك الجزائرية محل الدراسة، الامر الذي يستدعي بذل جهود كبيرة لتبني مفهوم الحوكمة من قبل هذه البنوك، وذلك للمزايا التي قد تعود عليها خاصة في المرحلة القادمة التي قد تفرض تحديات كبيرة على البنوك الجزائرية يجب مواجهتها.

مميزات الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

اهتمت الدراسات السابقة بأحد متغيرات الدراسة الحالية واختبار علاقتها مع متغيرات أخرى حيث تميزت هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما تكوين الموارد البشرية من خلال أبعاده المتمثلة في (استراتيجية التكوين الفردي، استراتيجية التكوين التنظيمي، واساراتيجية التنظيم المعرفي) والمتغير الآخر تمثل في تحسين الأداء البنكي من خلال مؤشرات المتمثلة في (الأرباح، الحصة السوقية، والاداء غير المالي) وهذا مالم يتم التطرق اليه في الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية بربطها بمتغيرات أخرى.

كما تم إجراء الدراسة الحالية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف-بالجزائر- خلال العام الدراسي 2018-2019 في حين الدراسات السابقة تم اجرائها في بيئات مختلفة ، وفي الفترة ما بين (2005-2016).

هيكل الدراسة

لقد حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد الامر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة ، فصلين، وخاتمة كالتالي:

الفصل الاول: تضمن الفصل الاول تكوين الموارد البشرية، وقد تكون من ثلاث مباحث اساسية، حيث تم التطرق في المبحث الاول إلتكوين الموارد البشرية ، وفي المبحث الثاني الى تحسين الاداء البنكي، أما المبحث الثالث فقد تم تناول علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء البنكي ؛

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية، حيث تم التعريف بالبنك الوطني الجزائري بولاية الطارف وكذا منهجية الدراسة وهذا من خلال المبحث الاول، أما المبحث الثاني فقد تم فيه تحليل ووصف متغيرات الدراسة، وفيما يخص المبحث الثالث تم من خلاله اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول

دور تكوين الموارد البشرية
في تحسين الأداء البنكي

تمهيد

إن تقديم كل ما هو جديد ومبتكر في السوق البنكية وتلبية التطوير الدائم في احتياجات العملاء، يمثل تحديا كبيرا من أجل تنافسية البنوك، ومن هنا برزت الحاجة الملحة للتوجه نحو أساليب إدارية معاصرة تدخل في إطار إدارة العلاقة مع العملاء بهدف كسب ثقتهم ورضاهم.

ويعتبر التكوين أحد أهم الممارسات الإدارية التي تدخل في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تطوير كفاءاتهم وتأهيلهم للتأقلم مع التغيرات التي تفرضها بيئة الاعمال وتحضيرهم لمتطلبات العمل الجديدة ومواجهة المستقبل، حيث يعد التكوين من أهم الممارسات التي تركز على العميل والحفاظ عليه من خلال تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمات البنكية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الولاء، فالبنوك التي تسعى جاهدة نحو تحسين أدائها من خلال رفع معدل نمو الأرباح وتوسيع حصتها السوقية أصبحت مجبرة على ضرورة تبني استراتيجية تكوين الموارد البشرية بمختلف فروعها كمنهج إداري لتسيير جودة علاقتها مع العملاء.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- تكوين الموارد البشرية؛
- تحسين الأداء البنكي؛
- علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء البنكي.

المبحث الاول: تكوين الموارد البشرية

تعتبر عملية اكتساب الكفاءات البشرية وتنميتها عملية أساسية في زيادة الرخاء الاقتصادي للمجتمع، كما أكدت الدراسات أن درجة تنافس البنوك تتحدد بمستوى مهارات وخبرات العناصر البشرية، وذلك عن طريق وضع سياسات وبرامج خاصة لتكوينهم من أجل ممارسة مهامهم ممارسة تقوم على أساس علمي سليم وزيادة مهاراتهم المتخصصة، سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى بعض التعاريف لتكوين الموارد البشرية، أهميته، أهدافه وأنواعه، وتصميم البرامج التكوينية وتنفيذها.

المطلب الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية وأهميته

1-تعريف تكوين الموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين وذلك بتعدد رؤى الباحثين المهتمين بمجالاته المختلفة، وكل منها تناوله من زاوية تختلف عن الأخرى، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف التكوين على أنه: " هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"¹. هناك أيضا تعريف آخر يرى بأن التكوين هو: " عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أداءهم"². كذلك التكوين هو: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"³. ومنه يمكن القول بأن التكوين عملية إلحاق العمال بدورة تكوينية داخل وخارج البنك بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم، يترتب عليها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الإرتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف بنكهم.

¹ زين الدين مصمودي، "عوامل التكوين وعلاقتها بإتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس"، اطروحة دكتوراه، معهد علم النفس وعلوم الطلائية، جامعة قسنطينة، 1997-1998، ص17.

² صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 224.

³ جغري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص25.

بعد التطرق الى مجموعة مختلفة من التعاريف للتكوين سيتم استعراض بعض المصطلحات التي لها علاقة بالتكوين وهي كمايلي⁴:

- **التعليم:** ويقصد به اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.
 - **التطوير:** هو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي تعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في البنك.
- فالتكوين هو نوع من أنواع التعليم وبالتالي فإن كل أنواع التكوين هي تعليم وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوين.
- وقد يرى البعض أن التمييز بين التكوين والتعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما.
- بحيث أن التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، فمثلاً القيام بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال،... إلخ. وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضاً تحليلها بيسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها.
- فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، والجدول التالي يبين المقارنة بين التكوين والتعليم:

⁴ بلقاسم سلاطنية وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر، ط01، القاهرة، 2007، ص98.

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين التكوين والتعليم

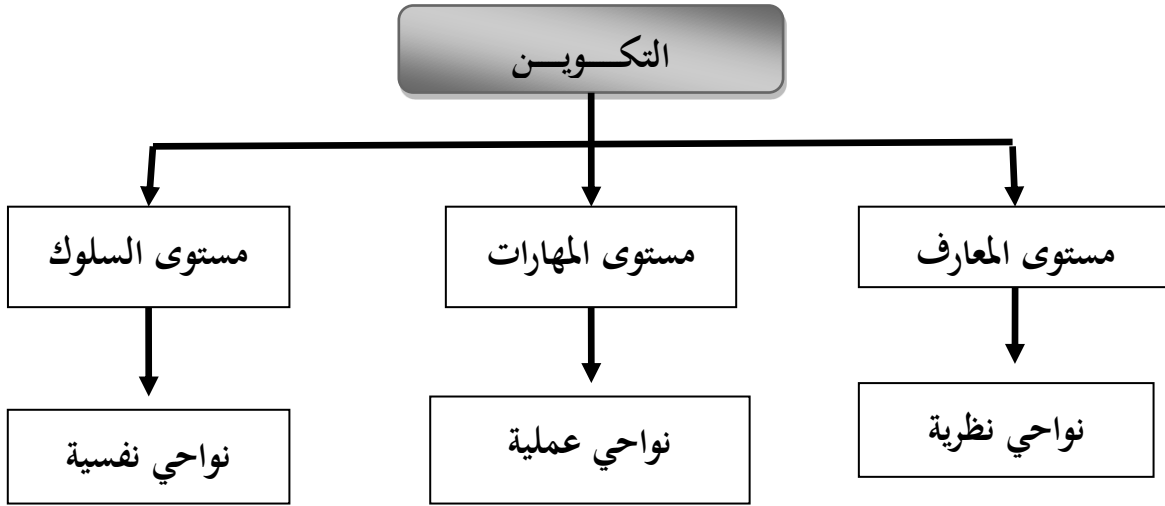
بيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة والمهارات وتغيير السلوك والاتجاهات.	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم والمعرفة.
الهدف	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات.	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية.
محور الإهتمام	الفرد نفسه.	موضوع التعليم.
الأسلوب	تفاعل المتكون.	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع.
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين.	إدارة المدرسة، الجامعة.
النتائج	أداء أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل.	معلومات أوسع، استعداد أكثر.

الفصل الأول : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي

المصدر: جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 30.

إن التكوين من الناحية السلوكية يعمل على الاتصال بالفرد من خلال ثلاث مستويات هي: مستوى المعارف والمعلومات، مستوى المهارات والقدرات، مستوى السلوك والاتجاهات. والشكل التالي يوضح مجالات التكوين بالنسبة للفرد:

الشكل رقم(1-2): مجالات التكوين بالنسبة للفرد



المصدر: جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص 29.

2- أهمية تكوين الموارد البشرية

تبرز أهمية التكوين للفرد في البنك في العديد من العناصر من أهمها مايلي:

- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تكيف الأفراد العاملين مع متغيرات العمل؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- توفير العناصر المكونة لأداء الوظائف المطلوبة وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الأداء؛

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل؛
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: أهداف تكوين الموارد البشرية وأنواعه

1- أهداف تكوين الموارد البشرية⁵

لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:

- رفع الكفاءة الإنتاجية: وذلك من خلال مجموعة من الوسائل لعل من أهمها: زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف، زيادة الدخل عن طريق الاستفادة بطريقة أفضل من الموارد المتاحة في الآلات والمواد؛
- يجب أن يخلق ويحافظ على استمرار الهيكل التنظيمي على كل المستويات قادرا على أداء واجباته والالتزام بمسؤولياته.

يجب أن يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين ويطور اتجاهاتهم وذلك من خلال:

- امدادهم أولا بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف البنك وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال؛
- تسهيل وسائل الاتصال سواء كان من الأعلى أو من الأسفل إلى الأعلى (المهبط أم الصاعد)، بطريقة تحافظ على أهداف وسياسات وأعمال البنك.

⁵ زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي ببسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 12.

مما سبق يمكننا القول أن نشاط التكوين يهدف الى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التكوين بهذا المعنى ينبع من الحاجة الى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص لمهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل.

2-أنواع تكوين الموارد البشرية

على أي بنك أن يحدد سياسته العامة في التكوين، فهناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام البنك.

فالبنك يستطيع أن يختار من بين أنواع التكوين مايناسبها، وذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل البنك، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل (درجة توافر المهارات فيه) وشكل بنوك التكوين، طبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل.⁶

2-1-التكوين من خلال المسار المهني⁷

- توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة؛

تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال: الترحيب بالقادمين الجدد، وتهيئة الموظفين الجدد لعمل، وتكوينهم على كيفية أداء العمل.

تختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بما كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق.

- التكوين أثناء العمل

تقوم بعض البنوك في بعض الأحيان بالقيام بالتكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين، بحيث يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على

⁶ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص459.

⁷ زكلال يمينة، مرجع سابق، ص16.

مستوى فردي للمتدربين، ويزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تكويننا مباشرة على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ولكن يعاب على هذا التكوين على ضمان على أن هذا التكوين سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تدخل نظم معلومات حديثة وأنظمة الكمبيوتر في الأعمال إلى معارف مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

- التكوين بغرض الترقية والنقل

وتعني بالترقية والنقل على أن يكون هناك احتمال كبير اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها الفرد والمعارف والمهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق بين مطلوب في التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

- التكوين التهيئة التقاعد

في البنوك الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن الى الخروج على التقاعد، بحيث يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد.

2-2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف⁸

- التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة، والمعارف الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

- التكوين الإداري

⁸ زكلال يمينة، مرجع سابق، ص20.

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لإكتفاء المناصب الإدارية الدنيا(أي الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ القرار، وتوجيه ورقابة، وتحفيز إدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

2-3- أنواع التكوين حسب مكانها⁹

- التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب البنوك في عقد برامجها داخلها، وبالتالي يكون عليهم تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الاشراف على تنفيذها. هناك نوع آخر من التكوين الداخلي، هو مايسمى بالتكوين في موقع العمل (training on the job) وفي هذا النوع من التكوين يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على القيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكون أن يقلد مكونه أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الموقع والعمل.

- التكوين خارج البنك

تفضل بعض البنوك أن تنقل أو جزء من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج البنك، وربما خارج الدولة. ويمكن الاستعانة في التكوين الخارجي بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

- **شركات التكوين الخاصة:** على أي بنك يسعى الى التكوين الخارجي بواسطة مكاتب أو بنوك تكوين خاصة أن تطمئن على جدية التكوين فيها، وأن تفحص سوق التكوين، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والبنوك الخاصة؛
- **البرامج الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف والصناعة والتجارة، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

⁹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص460.

المطلب الثالث : تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها¹⁰

تلجأ كثير من البنوك الى تصميم برامج تكوينية، وتخصيص موارد مالية عالية لها وذلك من خلال مايلي:

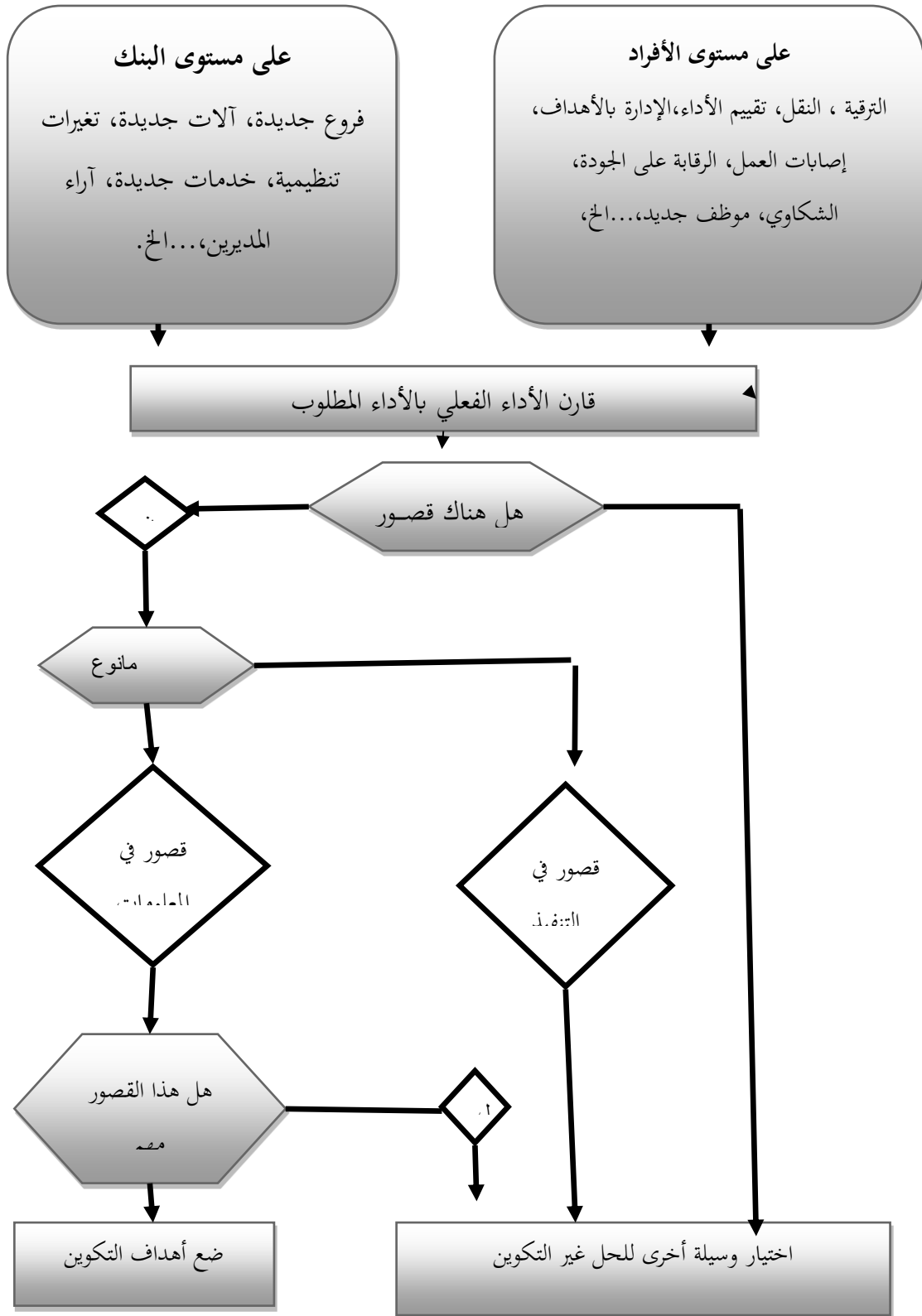
1-تحديد الإحتياجات التكوينية

يمثل تحديد الإحتياجات التكوينية أهم عنصر من عناصر العملية التكوينية، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة الى باقي خطوات التكوين، فالإحتياجات التكوينية تعرف على أنها: " مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات وخبرات وآراء وسلوك واتجاهات الفرد، لجعله لائقا لأداء عمله بكفاءة وفعالية عالية"، وتكمن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية في النقاط التالية:

- تعد الحلقة الأساسية الأولى التي تنطلق منها العملية التكوينية، فهي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني؛
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التكوين الى الإتجاهات الصحيحة المناسبة؛
- تعد العامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتكوين إلى الإتجاه السليم الصحيح؛
- تعد محور الإرتكاز الذي تستند إليه الخطط التكوينية، فالبداية الفعلية لأي برنامج تكويني لا يمكن تنفيذها إلا بوجود إحتياجات تكوينية محددة ترسم لنظام التكوين، ويتقرر على ضوءها محتوى الأنشطة التكوينية ومستلزماتها.

¹⁰ زكلال مجينة، ص40.

الشكل رقم (1-3): تحديد الحاجة للتكوين



المصدر: ناصري شمس الدين، " استراتيجية التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري"، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2010، ص 20.

2-إختيار المكونين

من الركائز المهمة التي يتوقف عليها نجاح العملية التكوينية، حيث أن أي قصور في قدرات وإمكانيات أداء المكون يمثل هدرا كبيرا وتضييعا للمال والجهد مما ينعكس سلبا على فعالية التكوين وأن دور المكون يتمثل في نقل ما خطط له الى واقع التنفيذ، فالمكون هو الشخص الذي يقوم بنقل المعارف واكساب المهارات للمتكونين، لذا فإن المكون تتوافر فيه العديد من المهارات والمعارف اللازمة والتي نذكر من بينها:

- القدرات التعليمية والتكوينية؛
- المهارات الإجتماعية؛
- المرونة؛
- القدرة على التفكير الإيجابي.

إن المكون يعتبر أهم عامل في نجاح خطة التكوين حيث أنه أهم محور في توصيل رسالة التكوين، فعن طريقه يتم نقل وتوصيل هذه الرسالة لذا فهو يمثل أداة التغيير والذي من خلاله يعمل على إضافة وتغيير مفاهيم الآخرين (المتكونين)، من حيث اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكياتهم.

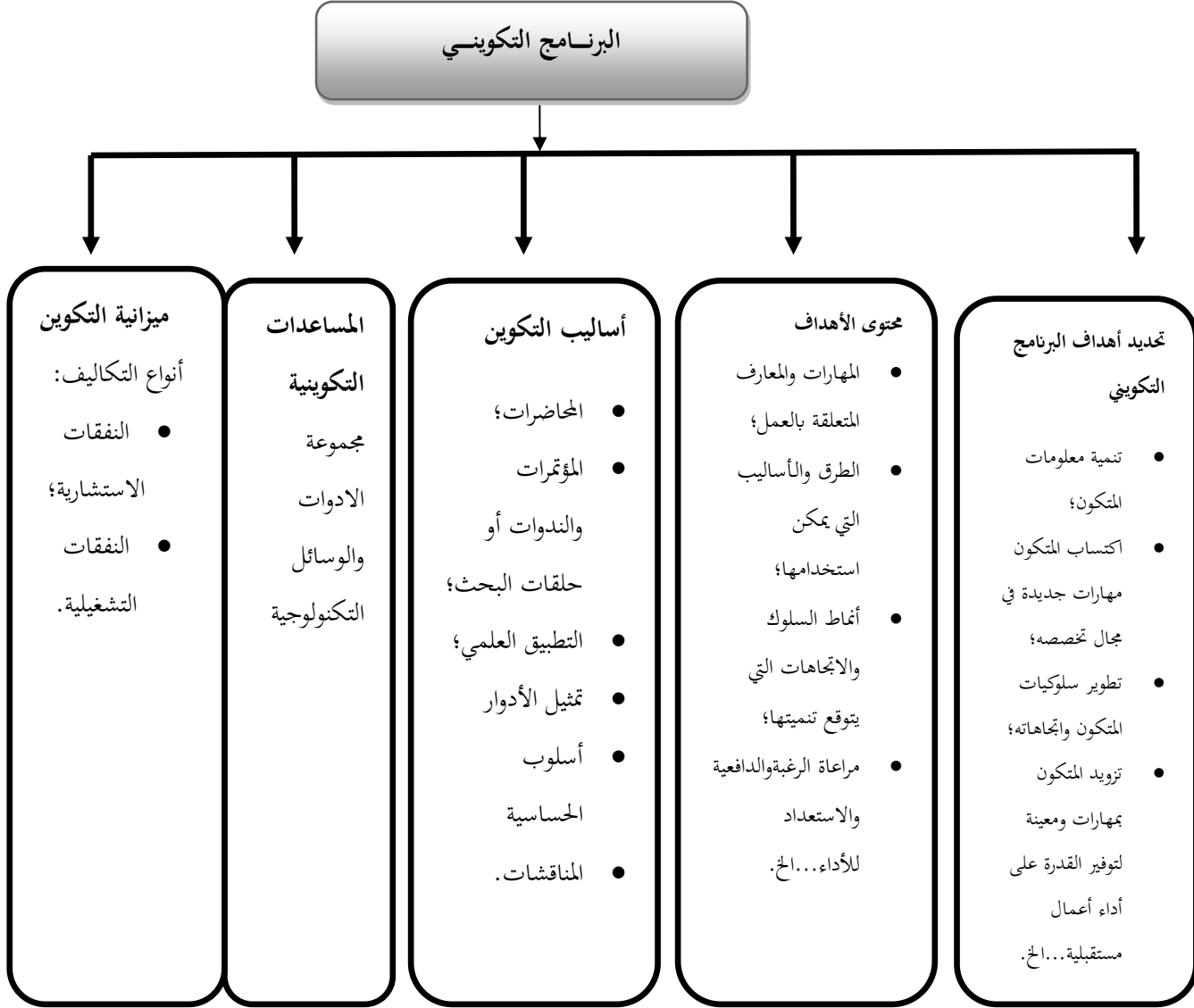
- الأدوار الأساسية التي يقوم بها المكون:

- أن يكون لديه القدرة الجيدة في توصيل المعلومة ورسالة التكوين وتفاعله مع المشاركين في العملية التكوينية؛
- أن تكون لديه القدرة على تفعيل الحوار والمناقشة مع المجموعات التكوينية وايصالهم الى أن التكوين مهم في عملهم ويؤدي الى التحسن في الأداء وأن يعمل على تفعيل الموقف التكويني وايصال المعلومات وتوجيه الخبرات بكفاءة الى المتكونين؛
- ان تكون لديه القدرة على اكساب المتكونين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتحقيق فعاليات العملية التكوينية في الواقع العملي أي أن يركز على مساعدة المتكونين على تطبيق ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات خلال التحاقهم بالبرنامج التكويني ونقل أثر التكوين الى الواقع العملي.

3-تصميم الدورات التكوينية

بعد تحديد الحاجة للتكوين يتم تصميم برنامج التكوين الذي يفى هذه الحاجة، ويتضمن البرنامج التكويني عدة موضوعات موضحة في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-4): البرنامج التكويني

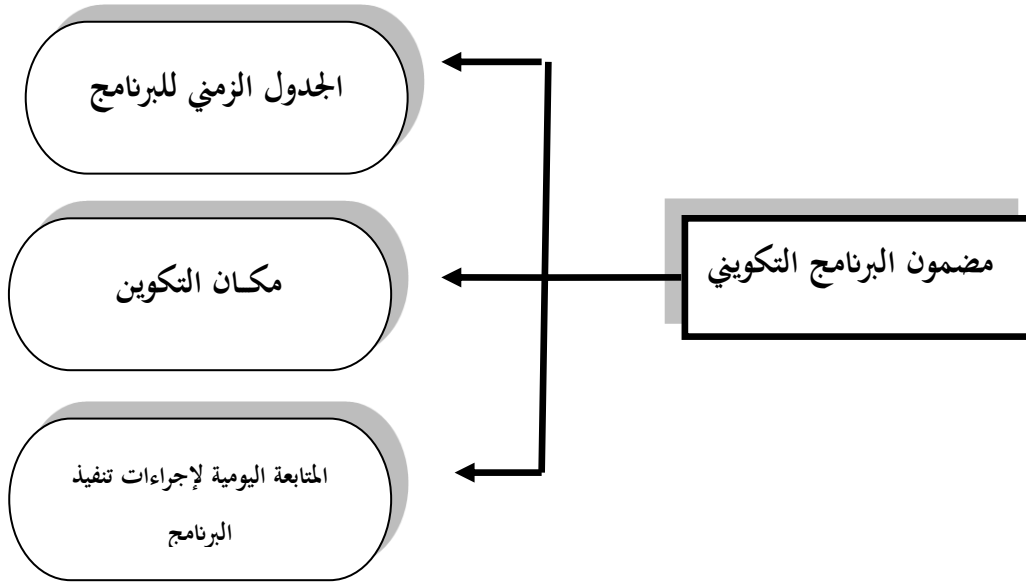


المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي ببسكرة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 42.

4- تنفيذ البرامج التكوينية

- هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج وهي كمايلي:
- التأكد من ابلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن إقامة لهم؛
 - التأكد من تهيئة المكونين في المكان والوقت المحدد؛
 - توفير مستلزمات التكوين من قاعات ومساعدات تكوينية؛
 - إنتاج برنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد؛
 - التعرف على خبرات وتطلعات المكونين؛
 - دفع مخصصات المكون بالوقت المناسب وتقدير المكون على جهوده المبذولة.
- والشكل التالي يوضح ما يتضمنه البرنامج التكويني:

الشكل رقم(1-5): ما يتضمنه البرنامج التكويني



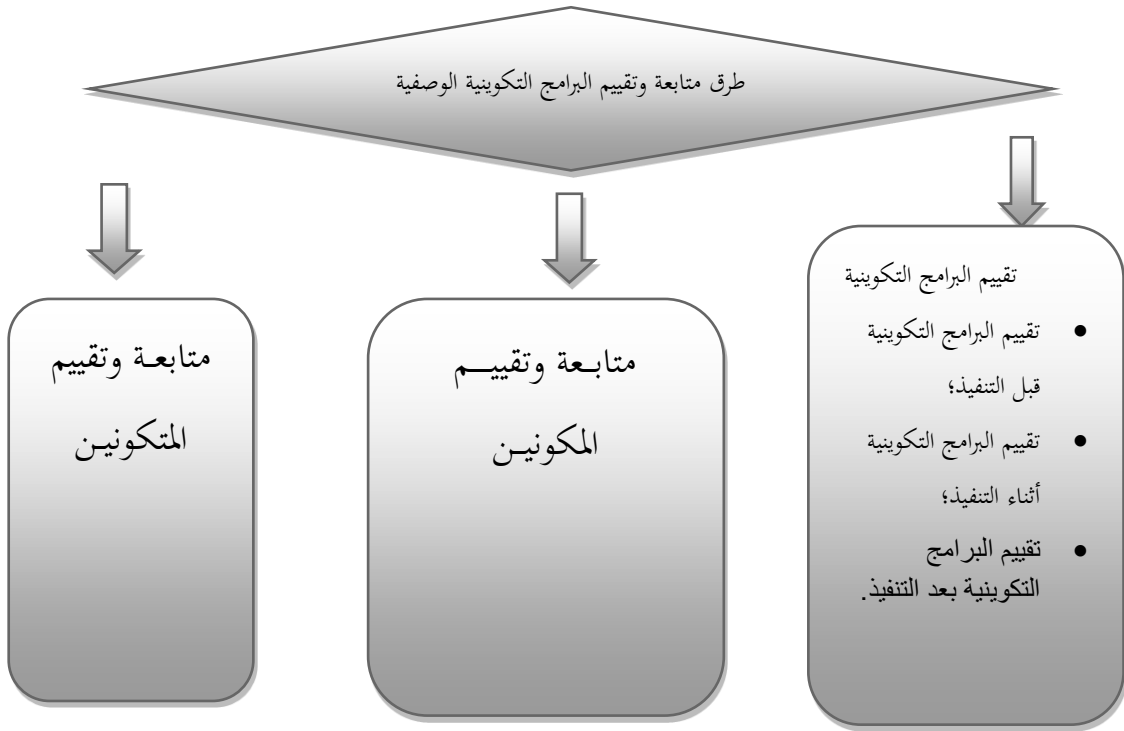
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي ببسكرة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 43.

5-تقييم برامج التكوين

يعتبر التقييم جزءا متمما لعملية التكوين، ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الى جانب قياس كفاءة المتكويين.

5-1- طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية الوصفية

الشكل رقم (1-6): طرق متابعة وتقييم البرامج التكوينية الوصفية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على: زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص 45.

5-2-الهدف من تقييم التكوين¹¹

- إعطاء فرصة للمتكون من أجل تطبيق ما تعلمه أثناء التكوين؛
- السماح للمتكون بالتعبير عن وجهته على ما هو متعلق بفعالية العمل البيداغوجي؛
- تعيين وتحديد الاحتياجات الجديدة؛
- الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لتفاديها؛
- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلي الاحتياجات التكوينية.

5-3-صعوبات تقييم التكوين¹²

- ان كثيرا من البرامج التكوينية تأتي بغير أهداف أو أهدافها مصاغة بطريقة عامة أو نابعة من الخيال؛
- عدم التأكد من أن التغيرات التي حصلت في القدرات والمهارات ترجع أسبابها للتكوين؛
- صعوبة التعرف على السبب الحقيقي في النجاح وإخفاق البرنامج التكويني، هل السبب البرنامج أو المادة العلمية أو المكونين أو المتكونين، أو ظروف البنك؛
- قلة الاهتمام لدى البنك في تطوير معايير القياس وتقييم أثر التكوين خاصة بما يعكس أهداف وطبيعة وثقافة البنك.

¹¹ المرجع نفسه، ص46.

¹² المرجع نفسه، ص47.

المبحث الثاني: تحسين الأداء البنكي

يسعى أي بنك إلى تحقيق أعلى نسبة من الأرباح وإلى توسيع حصته السوقية عن طريق استقطاب العملاء والانتشار جغرافيا، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تحسين الأداء الغير مالي الذي يتمحور في بناء الثقة وتحقيق الالتزام مع العملاء من أجل خلق القيمة لديهم وكذا تحقيق رضاهم للحفاظ الدائم عليهم وبالتالي الوصول إلى ما يسمى بالولاء للبنك وضمان عدم تحولهم للمنافسين.

المطلب الاول: تعريف الأداء وأبعاده

1-تعريف الأداء

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال ورغم ذلك من الصعب اعطاء تعريف بسيط ومحدد له، لهذا يمكن اعطاء بعض التعريفات للأداء من بينها أنه يعتبر: " أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية وحسب هذا التعريف يعني الأداء تأدية أو القيام بعمل وجهد او نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين حيث يتم الحكم عليه في الاخير أنه جيد ، كفى، وأمثلة".¹³

كما يعرف الأداء أيضا بأنه العمليات التي تتضمن اتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات، للوصول الى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانيات معينة"¹⁴.

كما تم تعريفه على أنه " المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها" وان مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، لهذا يتم التطرق لمعنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة¹⁵.

¹³ رشاد خيضر وحيد الدايني، "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة- دراسة تطبيق من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، عمل غير منشور، ص33.

¹⁴ عمر تيمجددين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعريبيج)"، مذكرة مقدمة إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، 2012-2013، عمل غير منشور، ص ص 48-49.

¹⁵ ذيابي ليلي و بن عابد ليني، "أثر التسويق بالعلاقات على تحسين الاداء البنكي- دراسة ميدانية في البنك"، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الطارف، الجزائر، 2016-2017، ص ص 34-35.

أ- **الفعالية:** هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كان أكثر فعالية وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

ب- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للبنك، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمخلات، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات تم الحكم على البنك بأنه ذا كفاءة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

كما يعرف الأداء على أنه "المخرجات أو الأهداف التي تسعى البنوك الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الاداء مدى تحقيق الأهداف التي يسعى البنك اليها، سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو الحصة السوقية أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية¹⁶، حيث تم الاعتماد على ما اورده (Osullivan et Abela 2007) والمتضمنة كل من الربحية والحصة السوقية.

حيث أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية البنك في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداته بكفاءة¹⁷، كما أن الربحية هي التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف البنك والتي تهم جهات وفئات مختلفة (أملاك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال، وغيرهم) وهذا ما جعل مفهومها أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى الى تحقيقها كل جهة من الجهات¹⁸، ويرى (wheelen et hunger 2006) أن هناك العديد من

¹⁶ رشاد خيضر وحيد الدايني، مرجع سابق، ص 33.

¹⁷ المرجع نفسه، ص 36-37.

¹⁸ ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية-دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016، عمل غير منشور، ص 43.

الفصل الأول : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي

مقاييس الربحية والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الإستثمار، والعائد على حق الملكية¹⁹.

أما بالنسبة للحصة السوقية فقد عرفها "Kolter" بأنها مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد والتي يتم من خلالها التمييز بين البنوك الناجحة والبنوك غير الناجحة في نشاطاتها، وإن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء البنك نسبة الى البنوك المنافسة لذلك فإن البنوك بحاجة ماسة لمتابعة حصتها السوقية²⁰، أما مؤشر الحصة السوقية فيشير الى الجزء الخاص بالبنك من مجمل المبيعات في تلك السوق، ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في اطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات البنك لكل منتج قياسا الى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق، هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم البنوك بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للبنك الذي يملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث بنوك قائمة في السوق القائد، بحيث يمكن الوصول الى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للبنك ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة الى عملاء جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين²¹.

توجد عدة تصنيفات للأداء ويمكن تصنيف الأداء استنادا الى عدة معايير ومن أهمها مايلي²²:

أ-حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء البنك الى أداء داخلي وأداء خارجي.

-الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في البنك، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة؛

¹⁹ رشاد خيضر وحيد الدايني، مرجع سابق، ص ص 36-37.

²⁰ نجلة يونس محمد آل مداد وبهاد حبيب محمود، "أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية-دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل-"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 96، 2013، ص 101.

²¹ رشاد خيضر وحيد الدايني، مرجع سابق، ص ص 36-37.

²² محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة : مؤسسة ملبنة الحصنة بالمسيلة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص علوم التسويق، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2006، ص ص 117-118.

-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالبنك فهو ينتج عن المحيط الخارجي للبنك وبالتالي في نتائج جيدة يتحصل عليها البنك، مثال: قد يزيد حجم مبيعات البنك بسبب الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة اعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابا أو سلبا وبالتالي يجب على البنك قياس وتحليل هذا الاداء لانه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ب_ حسب معيار الشمولية

-الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للبنك في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق البنك وبلوغه لأهدافه العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للبنك والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في البنك.

ج- حسب المعيار الوظيفي: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار الى:

-أداء الوظيفة المالية: يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمستوى البنك بحجم المردودية، مما طرح فكرة ربط في تحقيقها أي تكون مناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرشح لدى المسيرين فكرة أنهم مستمرين في البنك أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

-أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات متعلقة بوظيفة التسويق منها حجم مبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن العملاء.

-أداء وظيفة الانتاج: يتحقق عندما يحقق البنك انتاجية مرتفعة مقارنة مع البنوك الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح له بالمنافسة، بالإضافة الى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

-أداء وظيفة الأفراد: حيث أن بقاء واستمرار البنك مرهون بأدائه البشري، ذو الكفاءة والفعالية العالية.

2- أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهي كالتالي²³:

2-1- البعد الاقتصادي: بواسطته يشبع البنك رغبات المساهمين والعملاء والموردين ويكتسب ثقتهم،

ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2-2- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي يعتمدها البنك في المجال

التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مسيري البنك معايير يتم على أساسها قياس فعالية

الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة الى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية

التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان البنك أن

يصل الى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عم ذلك المتعلق بالفعالية

التنظيمية.

2-3- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء الى مدى تحقيق الرضا عند أفراد البنك على

اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على وقاء أفراد البنك، وتتجلى أهمية هذا

الجانب في كون الأداء الكلي للبنك قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر البنك على تحقيق

الجانب الاقتصادي وأهم الجانب الاجتماعي لموارده البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير إن

جودة التسيير في البنك ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح

بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل البنك أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقة

الاجتماعية داخل البنك (صراعات، أزمات، ...).

2-4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفعالة للبنك في تنمية وتطوير بيئته.

²³ مؤمن شرف الدين، "دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، عمل غير منشور، 2012، ص ص 51-52.

المطلب الثاني: مستويات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1- مستويات الأداء

تتمثل مستويات الأداء فيما يلي²⁴:

1-1- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام

الواضح من قبل الأفراد، ووفرة السيولة، وازدهار الوضع المالي للبنك؛

1-2- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات

كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز؛

1-3- الأداء الجيد جدا: بين مدى صلابة الأداء واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع

بالوضع المالي الجيد؛

1-4- الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف

في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

1-5- الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في

المنتجات والخدمات وقاعدة البيانات، مع الصعوبة في الحصول على الأموال.

1-6- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع

المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة

مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

2- العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

هناك عوامل متعددة تؤثر في الأداء منها مايلي²⁵:

2-1- العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر

البنك الداخلية والتي تؤثر على أدائه، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح

بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع

لسيطرة البنك تتمثل فيما يلي:

²⁴ عمر تيمجفدين، مرجع سابق، ص 50.

²⁵ المرجع نفسه، ص ص 51-52.

2-1-1-العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في

البنك، وتضم مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- التوافق بين منتجات البنك ورغبات طالبيها؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للبنك.

2-1-2-الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين

الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الادارية، ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم؛

2-1-3-الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

البنك وتضم على الخصوص مايلي:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظم تقييم الأداء.

2-2-العوامل الخارجية: يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى

عن رقابة البنك، وبالتالي قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات البنك وتخرج عن نطاق سيطرته، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على البنك يمكن إجمالها في نموذج

(Pestel) كما يلي:

2-2-1-العوامل السياسية: ان علاقة البنك بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات

السياسية كالحرب و التأميمات التي تشكل خطر على نشاط بعض البنوك وكذلك الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء البنك.

2-2-2-العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات

البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها...الخ.

2-2-3-العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم،... الخ.

2-2-4-العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات، وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة، وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-2-5-العوامل البيئية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة البنك بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث.

2-2-6-العوامل التشريعية: القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق العملاء.

المطلب الثالث: قياس الأداء وتقييمه

1- قياس الاداء

1-1- مفهوم قياس الأداء البنكي

يقصد بقياس الأداء بأنه: " عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية البنك من خلال مجموعة من المؤشرات تربط بأداء البنك لأهداف محددة في الوقت الحاضر"²⁶.

ويقصد به أيضا: " أنه عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقا لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس"²⁷.

كما يعرف أيضا أنه: " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج البنك وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"²⁸.

ووفقا لما سبق يمكن اعتبار عملية قياس الأداء عملية ضرورية للبنوك من أجل اكتشاف وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها.

²⁶ عبد الرحيم محمد، " قياس الأداء- النشأة والتطور لتاريخي والأهمية-"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات قياس وتقييم الأداء كمدخل لتجنب جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص 193.

²⁷ مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 105.

²⁸ خالد محمد طلال بني حماد، وائل محمد ادريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(المنهج المعاصر)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 389.

1-2- أهمية قياس الأداء البنكي

يمكن ايجازها فيما يلي²⁹:

- ان عملية قياس الأداء تؤدي الى تحقيق فوائد كثيرة للبنك حيث يوفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه؛
- قياس الأداء يؤدي الى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها الى العملاء؛
- يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين الكفاءات البشرية فضلا عن الاتصالات الخارجية مابين البنك وعملائه و متعامليه فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي الى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير على جميع عملاء البنك و متعامليه؛
- يساعد على اعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكليفها؛
- يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الإسناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات البنك؛
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس فإذا كان البنك لا يعلم أين هو الآن من حيث واقع عملياته لا يمكن أن يعرف ما هو مستقبله وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث يريد.

1-3- بطاقة الاداء المتوازن

لقد وردت تسميات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن فهناك من يسميها بطاقة الإنجازات المتوازنة، بطاقة التصويب المتوازنة، بطاقة العلامات المتوازنة، بطاقة التقييم المتوازنة. تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة: " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية البنك إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسن المتميز كما أنها توحد جميع المقاييس التي يستخدمها البنك"³⁰.

وتعرف أيضا على أنها: " نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة البنك يكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن

²⁹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، " الإدارة الاستراتيجية "، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 489.

³⁰ أحمد فواز الملكاوي، " قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015، ص 66.

والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وأن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل³¹.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن³²:

● بطاقة الأداء المتوازن تساعد على ترجمة رؤية وإستراتيجية البنك على مجموعة من التعريفات والأعمال وتساعد على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء العملي بالأداء المخطط؛

● توازن بين مقاييس الأداء المالية و الغير مالية؛

● تعكس بطاقة الأداء المتوازن من الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل؛

● تعرض طرق متنوعة لإدارة البنك لتحقيق أهدافها.

– أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

● الإعتماد على المعايير المالية التقليدية لم يعد كافياً لتقييم وقياس الاداء؛

● ظهور الأصول المعنوية الغير ملموسة؛

● تزايد خطر المنافسة؛

● الصعوبات الكبيرة التي تواجهها البنوك في تنفيذ استراتيجياتها وإن الفروقات في الوصول إلى

الأهداف لا يقتصرن بإعداد الخطط لوحدها بقدر ما يتعلق الامر بكيفية تنفيذها وتحويلها في شكل

تصرفات وأعمال تنفيذية؛

● ظهور العديد من المقاربات الفكرية التي ركزت على الاداء وكيفية تقييمه وقياسه؛

● البحث عن المؤشرات التي تقيس الأداء في المدى الطويل لا على المدى القصير.³³

³¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

³² المرجع نفسه، ص73.

³³ سناء أونيس، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 40-41.

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي³⁴:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للبنك على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا؛
 - تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية البنك البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- كما تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في³⁵:
- تصميم استراتيجية البنك ضمن نطاق قياسي مضمون ومحدد؛
 - تنفيذ المدراء على ضرورة الاهتمام بأدوات قياس الأداء للغير المالية في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالية؛
 - تفصيل ودفع أساليب القياس الإستراتيجي في مختلف المتوجات الإدارية والوظيفية بالبنك بغرض الوصول إلى هدف أمثل.

2-تقييم الاداء

2-1- مفهوم تقييم الأداء

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من باحث لآخر ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:
عرفت تقييم الأداء على أنه: "جميع العمليات والدراسات التي ترمي الى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في البنك مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف، بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة"³⁶.

34 طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي صبحي ادريس، "دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 131-132.

35 المرجع نفسه، ص 133.

36 تميسة سهام، "تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج CAMELS -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (2008-2012)", مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 3.

وعرف أيضا على أنه: " يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وانه نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك الافراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة من قبل البنك لهذا الأداء والسلوك ونتائجه من خلال فترات زمنية محددة و معروفة، كما انه أي نشاط يتم عن طريق التقييم المنظم لأداء العاملين وامكانياتهم متضمنا النتائج عم عمل كل منهم، والطريقة التي يتبعها في تنفيذ العمل، بالإضافة الى الصفات الشخصية والمهارات المرتبطة بالعمل".³⁷

كما تعتبر عملية تقييم الأداء انها: " التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الاهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات الصحيحة لإعادة توجيه مسارات الانشطة بالبنك، بما يحقق الاهداف المرجوة منها"³⁸.

ووفقا لما سبق يمكن تعريف عملية تقييم الاداء واعتبارها جزء من الوقاية فهي تعمل على قياس نتائج البنك باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثم إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرار.

2-2- أهداف تقييم الاداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن ايجازها في النقاط التالية³⁹:

- كشف بعض المشكلات الإدارية و التنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج التقارير الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية؛
- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، اذ تعتبر عملية تقييم بمثابة اختبار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختيار والتعيين؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يطلع عليه، من خلال قياس انتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلبا أو ايجابا الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة؛

³⁷ عبد الوهاب محمد جين، "تقييم الاداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف"، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST-Clements العالمية، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، عمل غير منشور، ص 66.

³⁸ تميسة سهام، مرجع سابق، ص 04.

³⁹ المرجع نفسه، ص 5.

- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقويم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات العامة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب حيث تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات الاقتصادية؛
- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة.

2-3- أهمية تقييم الاداء

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة؛
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في البنك؛
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى البنك أو على مستوى الدولة؛
- اختبار مدى تحقيق البنك للأهداف الموضوعة باستخدام البيانات المالية والإحصائية؛
- معرفة مدى سلامة السياسات والاستراتيجيات خلال السنة المالية.⁴⁰

2-4- مراحل تقييم الأداء

تتمثل مراحل عملية تقييم الأداء في ما يلي⁴¹:

- 2-4-1- جمع المعلومات الضرورية: تعتبر المعلومات شيء ضروري وموردا أساسيا في عملية التقييم حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفر المعلومات الكافية وبالجودة العالية وفي الوقت المناسب، ويمكن الحصول على المعلومات من ثلاث مصادر وتمثل فيما يلي:
- **الملاحظة الشخصية:** تتمثل في نزول الملاحظين الى ميدان العمل والملاحظة شخصيا ما يجري فيه، حيث يشعر هنا المسؤولون بالرضا على قيامهم بالملاحظة، فهذه الطريقة تعتبر من لأقدم الوسائل للحصول على المعلومة، مع كل هذا توجد فيها عدة عيوب كعدم قدرتها على تقديم المعلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة؛

⁴⁰ المرجع نفسه، ص 06.

⁴¹ سناء مسعودي، "تقييم الاداء التجاري-دراسة حالة في وكالتي BNA و CNP بالوادي للفترة 2009-2012"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك، 2014-2015، عمل غير منشور، ص 27.

- **التقارير الشفوية:** تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تكون بين الرئيس ومروؤسيه حيث يتم من خلالها التعرف على أهم الإنجازات والمشاكل التي تعترض مختلف الأعمال، وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها؛
- **التقارير الكتابية:** تقدم التقارير الكتابية المعلومات والمعطيات الكاملة في شكل إحصائيات، وإحصائيات مفصلة ولها عدة أنواع فبعضها وصفية والبعض الآخر إحصائية ومن مصادر المعلومات الكتابية منها: الميزانية، جدول الحسابات، النتائج،... الخ.

2-4-2- قياس الأداء الفعلي: وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم حيث تمكن هذه المرحلة البنك من قياس كفاءته وفعالته وذلك من خلال اختبارها لمجموعة مؤشرات ومعايير، وعليه فإن قياس الأداء يهدف الى التشخيص ويمكن أن تتبين من خلاله الانحرافات إن وجدت.

2-4-3- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وإن أسبابها قد حددت والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

2-4-4- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: والتي حدثت في الخطة الانتاجية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات، التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة.

المطلب الرابع: دوافع وآليات تحسين الاداء

تقوم فكرة تحسين الاداء على معالجة القصور في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف، كما ان التحسين يعالج عيوب الاداء في المدى القصير والمتوسط في حين يتجه التطوير والابتكار إلى إدخال مستويات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويمكن تعريف تحسين الاداء على انه الاستخدام لجميع

الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطلاقة المثلى.⁴²

1-دوافع تحسين الاداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالبنوك إلى تحسين أدائها يمكن ذكر ما يلي:⁴³

1-1-دوافع التحسين المستمر: يركز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

● **معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات البنك وتتأثر به، والبيئة الخارجية هي نقطة بداية والنهاية للبنك فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها يعمل البنك على تحسين أدائه لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

● **الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة البنك الموقع التنافسي له بين بقية البنوك العاملة في نفس المجال، ويمكن له أن يحقق ميزة تنافسية عندما يقوم بتطبيق استراتيجيات؛

● من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية؛

● **الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط البنوك خاصة الهادفة للربح، تحتم عليها تحقيق مستوى عال من الأداء مع التركيز على الجودة الشاملة وضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

● **المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين البنوك لكسب ريادة في السوق، باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

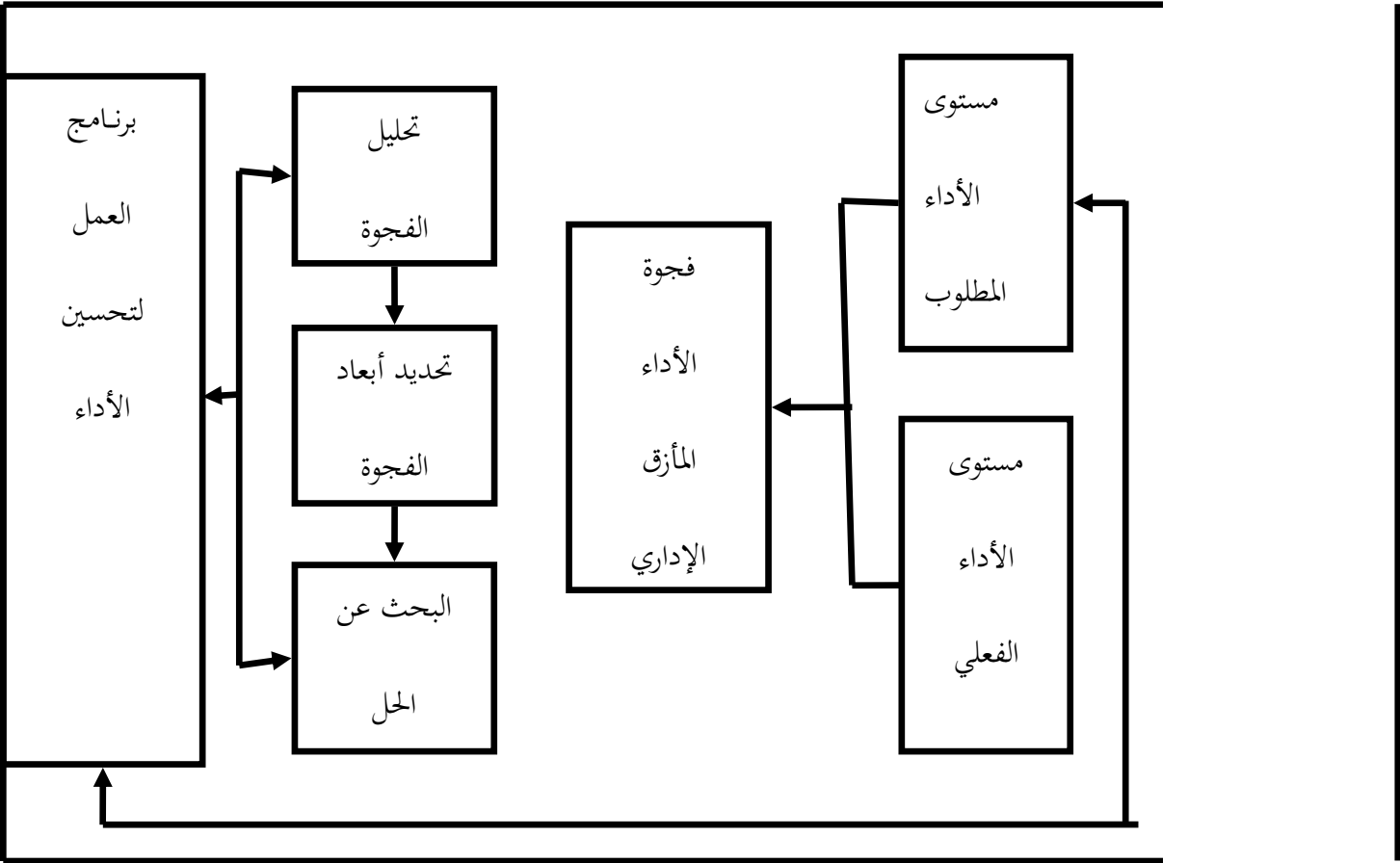
1-2-المسؤولية الاجتماعية للبنك: تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة البنك والحفاظ على سمعته في المجتمع، خاصة التي تهدف الى تحسين أدائها وذلك لمعرفة متطلبات العميل بصفة دائمة وبتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة.

⁴² مسغوني منى، " البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسات-دراسة حالة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد05، 2014، ص28.

⁴³ المرجع نفسه، ص ص 29-30.

- نموذج تحسين الأداء: من أجل تحقيق التحسين يستخدم البنك نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف، واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف⁴⁴، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم (1-7) : نموذج تحسين الأداء



المصدر: مؤمن شرف الدين، " دور الإدارات بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بخصوص الإدارة الاستراتيجية، جامعة عباس سطيف، الجزائر، 2012، عمل غير منشور، ص58.

⁴⁴ مؤمن شرف الدين، " دور الإدارات بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بخصوص الإدارة الاستراتيجية، جامعة عباس سطيف، الجزائر، 2012، عمل غير منشور، ص58.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يمر بخمس خطوات أساسية وهي كالتالي⁴⁵:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار البنك ضمن أولوياته وقدراته، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للبنك؛

الخطوة الثانية: البحث عن مصدر المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأغراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فان ذلك سيؤدي الى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للبنك ولوضعه المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل الى التغيير والى نتائج مهمة في البنك، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف البنك قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات؛

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي يريدتها في الأعمال اليومية، مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية البنك وتحقيق أهدافه بكفاءة؛

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة تركز على قياس التغيير الحاصل مع محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد في الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد؛

ان هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا خلال الدراسة الشاملة لعناصره مستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين

⁴⁵ المرجع نفسه، ص ص 58-59.

الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها البنوك الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في البنك التي تؤثر على أداء العاملين فيه، بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المبحث الثالث: علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الاداء البنكي

يكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والبنك ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف البنك. سنتطرق في هذا المبحث الى أهم استراتيجيات التكوين، وأيضاً إلى تبيان أثر التكوين في تحسين الأداء البنكي للموارد البشرية.

المطلب الأول: استراتيجية التكوين الفردي وتحسين الاداء البنكي

ان التكوين هو النشاط الذي توليه البنوك اهتماماً كبيراً، بحيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية البنوك في البيئة، إذا فالتغيرات التي تعيشها البنوك في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا اليه البنوك، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر الى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم البنوك باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المستندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.⁴⁶

فمن استراتيجيات التكوين استراتيجية التكوين الفردي التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل، وبذلك تضم هذه الاستراتيجيات أمرين متكاملين

⁴⁶ علي يونس ميا وآخرون، " قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009، ص ص 10-9.

أولهما هو الفعاليات التدريبية التي تنقل الى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب على وقاومته لتغيير سلوكه في العمل، أما الأمر الثاني فهو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي.⁴⁷

وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين في البنك ومن أهمها مايلي:⁴⁸

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للبنك؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- توعية العاملين بأهمية التكوين، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

⁴⁷ استراتيجية تكوين الموارد البشرية، شوهد بتاريخ 02-03-2019 على الساعة 45: 21، على الموقع www.abahe.uk

⁴⁸ زكّال يمينة، مرجع سابق، ص95.

المطلب الثاني: استراتيجية التكوين التنظيمي وتحسين الأداء البنكي

يقصد بإستراتيجية التكوين التنظيمي أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة ومن أهم عناصر التكوين التنظيمي:

- عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم؛
- امكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة؛
- إعادة بناء واستخدام ذاكرة البنك، والهيكلة التنظيمي، وثقافة البنك؛
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.⁴⁹
- وتكمن أهمية التكوين التنظيمي بالنسبة للبنك من خلال ما يلي:⁵⁰
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم؛
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية؛
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي؛
- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم بأول التغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما سيحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للرقية من الداخل؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- ينمي معنى المسؤوليات اتجاه البنك، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال؛
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ظهرت حتمية الاهتمام بالتكوين التنظيمي في البنوك نتيجة لعدة أسباب، يمكن ايجازها فيما يلي⁵¹:
- التسارع الكمي والنوعي في توليد المعارف وتحديثها، وفتح آفاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات؛

⁴⁹ استراتيجية تكوين الموارد البشرية، شوهده بتاريخ 02-03-2019 على الساعة 45: 21، على الموقع www.abahe.uk

⁵⁰ زكلال يمينة، مرجع سابق، ص ص 94-95.

⁵¹ علي حسون الطائي، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة- العلاقة و الأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، العراق، 2008، ص 156.

- تعزيز القدرات على إدارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة؛
- التنافس الدولي والاقليمي بين الدول والبنوك المختلفة سواء كان تنافسا على الأسواق أو المواد الأولية وجميع القضايا الجوهرية في ظل العولمة.
- ويرى Peter Drucker أن الابتكار قاعدته الأساسية هو التكوين الذي يحوله من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم التطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة في كل بنك. وبمعنى آخر يمكن القول أن الإبتكارات تتطلب النشر والتوزيع داخل البنك عن طريق التكوين، كما يمكن أيضا تفسير الإهتمام المتزايد بالتكوين التنظيمي بالعوامل التالية:
- التغييرات السريعة المفروضة من محيط العمل: إذ أصبحت البنوك مضطرة على إعادة النظر في ممارستها الإدارية وعلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للتكوين؛
- مكانة وأهمية الكفاءات والموارد الداخلية في مواجهة تنافسية البنوك من خلال تعميق آليات خلق المعارف والمهارات وكذلك العمل على نشرها والاحتفاظ بها؛
- سياسة التوقيف الجماعي عن العمل التي نتج عنها ظاهرة فقدان الكفاءات المكتسبة من طرف الموظفين مع مرور السنوات حيث هذا انبثق منه وعيا بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بالكفاءات.⁵²
- يلعب التكوين التنظيمي دورا هاما في بناء رأس المال الفكري من خلال:
- امتلاك البنك نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات لديها قدرات، مهارات ومعارف فريدة من نوعها غير قابلة للإحلال؛
- المحافظة على رأس المال البشري وتحديثه بصفة دائمة من خلال اكسابه كفاءات جديدة تتماشى والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
- حل المشكلات بطرق مبتكرة وتوليد أفكار جديدة، وتجسيدها في منتجات تنسجم مع حاجات و انتظارات العملاء في سوق تتنوع فيه السلع والخدمات؛

⁵² عبيدات سارة، " ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2014-2015، ص37.

- إجراء دراسات من البيئة الخارجية وجمع المعلومات بشكل مستمر من شأنه أن يساعد البنوك على فهم حاجات ورغبات العملاء، والعمل على تلبيةها له وبالتالي كسب رضاه وولائه؛
- خلق علاقات تفاعلية اجتماعية بين الموارد البشرية في مختلف المستويات، وهذا من شأنه تنمية السلوك التعاوني وتحسين روح التضامن؛
- وإن تبني ثقافة التكوين التنظيمي تساهم في بناء رأس المال الفكري من خلال:
- التركيز على العمل ضمن فريق؛
- وضع أنظمة فعالة لتقييم الأداء؛
- المرونة في تطبيق الإجراءات التنظيمية؛
- توفير نظم معلومات فعالة تنفذ من خلالها البنك إجراءاته وتساعد في نشر المعارف.⁵³

- دور التكوين التنظيمي في دعم التغيير وتحسين الأداء⁵⁴

إن التغييرات المتتالية في كافة المجالات التي تشهدها بيئة أعمال اليوم فرضت على البنوك ضرورة التكيف معها بشكل ديناميكي مما يضمن لها الإستمرار والتفوق التنافسي، وفي إطار سعي البنوك لإحداث عملية التغيير الضرورية لمواكبة المستجدات الحاصلة في محيط العمل فإنها مطالبة بممارسة التكوين التنظيمي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم بفعالية في تنمية الموارد البشرية، وتهيئتهم للتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة من خلال تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية وبالتالي صنع الأحداث وترويض البيئة، وفي هذا السياق يرى الباحثون أنه عندما يتغير البنك فإنه يتكون وعندما يتكون فإنه يتغير، فالتغيير جزء من حياة البنك ويعتبر عملية تكوين مستمرة هدفها تدعيم الإبتكار. أما التكوين التنظيمي فهو عملية خلق وتغيير المعارف والكفاءات للحفاظ على التناسق والإنسجام بين البنك وبيئته، وبمعنى آخر يعتبر كأسلوب لتكيف واستجابة البنك للتغيرات. وهذا ما أكده (Porter, 1997) حيث اعتبر التكوين التنظيمي قلب التفاعل بين البنك والبيئة، ولقد وضحت (Dixon, 1999) بأن عمليتي التكوين والتغيير يدعمان ويساندان بعضهما البعض حيث أنه كلما كان التغيير متسارعا يتطلب زيادة في عمليات تكوين واكتساب المعرفة للتعامل بفعالية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما إتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس إيجابا

⁵³ المرجع نفسه، ص 39.

⁵⁴ المرجع نفسه، ص 43، 42.

على سرعة وعمق التغيير. وفيما يتعلق بتحسين وتطوير الأداء فإن الحاجة إلى التكوين التنظيمي باتت ملحة كونه يساهم بفعالية في تقييم أداء الموارد البشرية والبنك من خلال وضع أنظمة لقياس الأداء، هدفها جمع وتحليل البيانات وكشف الأخطاء أي ادراك الفجوة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي بما يؤدي إلى تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة، كما تظهر أهميته في تحسين الأداء باستمرار من خلال تدعيم قدرات الموظفين على فهم بنكهم والبيئة التي يعمل فيها. أشار (Williams1992) إلى أن جميع البنوك تخضع إلى تغييرات جوهرية بدافع من العملاء، المنافسين المودين، والتكنولوجيا وهذا ما أدى إلى توليد ضغوطات مستمرة عليها لتحسين خدماتها وخلق القيمة والحفاظ عليها، ويعد التكوين التنظيمي الأداة الفعالة في التعامل بنجاح مع التغيير كونه مصدر أساسي لاكتساب كفاءات تضمن تحسين وتطوير الخدمات والاستجابة إلى رغبات العملاء وانتظاراتهم.

المطلب الثالث: استراتيجية التكوين المعرفي وتحسين الأداء البنكي

المعرفة هي ناتج التكوين ومن ثم تصبح جدوى التكوين أفعال إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق.

وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي:

- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد البنك؛
 - المعرفة المعلنة للبنك والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات؛
 - معرفة مستمدة من عناصر خارج البنك.
- والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل البنك لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للإستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في الفكر الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن. وتتلور تلك العمليات التشغيلية في:
- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم البنك؛

الفصل الأول : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي

- فتح قنوات الاتصال لتسيير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات البنك المختلفة؛
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلا عن تحديثه؛
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات البنك وبذلك تحدث تأثيرها؛
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز، والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات البنك التنافسية.⁵⁵

يمكن النظر الى المعرفة على انها مورد استراتيجي هام للبنك لأنها تسمح له بتحقيق رافعة المعرفة بشكل أفضل وتحسين عملياتها، ومن الفوائد المحققة من ذلك اتخاذ القرار بشكل أفضل وسريع، زيادة الكفاءة، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصص السوقية، زيادة الأرباح، زيادة الإبداع، التحسين المستمر لجودة الخدمة، تحسين مهارات الموظفين وتكوين رأس المال الفكري، الاستجابة السريعة لقضايا الأعمال، وهذه كلها تمثل مصادر تحقيق وبناء الميزة التنافسية، وبالتالي فان امتلاك البنك المعرفة المتميزة والمستمرة أفضل من منافسيه يؤدي حتما الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للبنك.⁵⁶ وهناك من أشار الى أهمية الموارد البشرية من منظور المعرفة وكونها من يحقق الاداء التنافسي بين البنوك حيث صنفها M.H.Zack إلى ثلاثة أنواع:

- المعرفة الجوهرية (core Knowledge): وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوبا في الصناعة أو الأعمال، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، وهي بمثابة المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة، لتقوم بدورها كخاصية للدخول إلى الصناعة أو النشاط (محفوظة لدى الشركات لنفس قطاع النشاط)؛

⁵⁵ استراتيجية تكوين الموارد البشرية، شوهد بتاريخ 02-03-2019 على الساعة 45: 21، على الموقع www.abahe.uk

⁵⁶ عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011، ص 174.

- المعرفة المتقدمة (Advanced .K): وهي النوع الذي يجعل البنك تتمتع بقابلية بقاء تنافسياتها، فمع أن البنك يمتلك بشكل عام نفس المستوى والنطاق من المعرفة التي يمتلكها المنافسون (الجوهري)، إلا أنها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز وكسب ميزة تنافسية منها، هذا يعني أن البنك ذو المعرفة المتقدمة يسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في جزء من الأسواق (شريحة سوقية) من خلال معرفته المتقدمة؛
 - المعرفة الإبداعية (Innovation .K): وهي المعرفة التي تمكن البنك من أن يقود صناعته ومنافسيه، ويميز نفسه بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يرتبط أكثر بالإبداع لما هو جديد من المعرفة، أي المعارف الجديدة ومصادر قدراته، ويرى (Hansen) أن رأس المال الفكري في البنك هو بمثابة الموجودات التنافسية التي يقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد.⁵⁷
- فتتجلى علاقة التكوين المعرفي بالأداء ومختلف أبعاده من خلال النقاط التالية:⁵⁸
- تعد المعرفة الأصل الجوهري والاستراتيجي الذي على أساسه تتنافس البنوك، ويتحدد على أساسه التميز في الأداء بينها؛
 - المعرفة هي المورد الجوهري للإبداع، ومن ثم الابتكار، والذي تتجلى آثاره على المنتج أو طرق الانتاج أو في الممارسات والأنماط التسييرية؛
 - المعرفة هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية، وبذلك فإن التكوين المعرفي وإنتاج معارف جديدة هي التي تحقق الأداء التنافسي؛
 - تساهم المعرفة في انشاء أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية؛
 - المعرفة تزيد من العوائد بطرح منتجات جديدة بكميات أكبر ومبكراً في الأسواق أي التميز المعرفي عن المنافسين؛
 - تساهم المعرفة في تخفيض التكاليف وزيادة القيمة؛

⁵⁷ عادل بوجمان، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة: مؤسسة صناعة كوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 46.

⁵⁸ Jean-Yves PRAX .Le manuel du Knowledge management . Editions Dunod.Paris 2007 ,p 54.

الفصل الأول : دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي

- تعمل المعرفة على المحافظة على العملاء وتحقيق الرضا مما يزيد من ولائهم للبنك وكذا كسب عملاء جدد؛
- نتاج العمل المعرفي هو رأس المال الفكري وهو من يخلق التميز بين البنوك والأكثر قيمة في رأس المال المادي ؛
- المعرفة هي أهم عوامل الانتاج والأصل الاستراتيجي الذي يرتبط كثيرا بالمهارات والعقول عالية التميز؛
- الوعي بالمعرفة لدى الأفراد هو مصدر جوهري للابداع والتحسين المستمر؛
- يزيد التكوين المعرفي أكثر من مرونة البنك، فالبنوك أكثر تأهيلا لاستعمال المعلومة والمعرفة يمكنها اتخاذ القرارات بسرعة، والتكيف أكثر مع تحولات محيط الأعمال، وبذلك تخفض من الوقت الذي تحتاجه الى التطوير والنمو وتحسين علاقاتها مع العملاء.

خلاصة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل يتبين أن تكوين الموارد البشرية أحد القضايا المهمة في البنوك، فهو نشاط يمكن البنك من استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهري للبنوك المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة، ولا يتحقق هذا الغرض من التكوين إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد من فعالية التكوين حرص البنوك على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة، وأيضا تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة لارتباطها بالموارد البشري، وعليه يمكن القول أن التكوين هو نشاط انساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم.

يعد التكوين من أهم الممارسات التي تركز على العميل والحفاظ عليه من خلال تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمات المصرفية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الولاء، فالبنوك التي تسعى جاهدة نحو تحسين آدائها من خلال رفع معدل نمو الأرباح وتوسيع حصتها السوقية أصبحت مجبرة على ضرورة تبني استراتيجية تكوين الموارد البشرية بمختلف فروعها كمنهج إداري لتسيير جودة علاقتها مع العملاء. فيكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والبنك ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف البنك.

فمن استراتيجيات التكوين استراتيجية التكوين الفرد التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، وفي إطار سعي البنوك لإحداث عملية التغيير الضرورية لمواكبة المستجدات الحاصلة في محيط العمل فإنها مطالبة بممارسة التكوين التنظيمي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم بفعالية في تنمية الموارد البشرية، وتهيئتهم للتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة من خلال تطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية وبالتالي صنع الأحداث وترويض البيئة، وفي هذا السياق يرى الباحثون أنه عندما يتغير البنك فإنه يتكون وعندما يتكون فإنه يتغير، فالتغيير جزء من حياة البنك ويعتبر عملية تكوين مستمرة هدفها تدعيم الابتكار. أما التكوين

التنظيمي فهو عملية خلق وتغيير المعارف والكفاءات للحفاظ على التناسق والإنسجام بين البنك وبيئته، وبمعنى آخر يعتبر كأسلوب لتكيف واستجابة البنك للتغيرات. فيعتبر التكوين التنظيمي قلب التفاعل بين البنك والبيئة، وان عمليتي التكوين والتغيير يدعمان ويساندان بعضهما البعض حيث أنه كلما كان التغيير متسارعا يتطلب زيادة في عمليات تكوين واكتساب المعرفة للتعامل بفعالية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما إتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها كلما انعكس إيجابا على سرعة وعمق التغيير. وفيما يتعلق بتحسين وتطوير الأداء فإن الحاجة إلى التكوين التنظيمي باتت ملحة كونه يساهم بفعالية في تقييم أداء الموارد البشرية والبنك من خلال وضع أنظمة لقياس الأداء، والمعرفة هي ناتج التكوين ومن ثم تصبح جدوى التكوين أفعل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق، ويمكن النظر الى المعرفة على انها مورد استراتيجي هام للبنك لأنها تسمح له بتحقيق رافعة المعرفة بشكل أفضل وتحسين عملياتها، ومن الفوائد المحققة من ذلك اتخاذ القرار بشكل أفضل وسريع، زيادة الكفاءة، تحسين الانتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصّة السوقية، زيادة الأرباح، زيادة الإبداع، التحسين المستمر لجودة الخدمة، تحسين مهارات الموظفين وتكوين رأس المال الفكري، الاستجابة السريعة لقضايا الاعمال، وهذه كلها تمثل مصادر تحقيق وبناء الميزة التنافسية، وبالتالي فان امتلاك البنك المعرفة المتميزة والمستمرة أفضل من منافسيه يؤدي حتما الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للبنك.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية في وكالة

البنك الوطني الجزائري

بولاية الطارف

تمهيد

بعد ما تم وضع الاطار النظري لموضوع الدراسة وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصل السابق، فانه من خلال هذا الفصل سيتم ابراز اثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين.

ولتحقيق ذلك تمت هيكلة الفصل التطبيقي كما يلي:

- التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ومنهجية الدراسة؛
- وصف وتحليل متغيرات الدراسة؛
- اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات.

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري، ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

1- ملحة حول البنك الوطني الجزائري BNA

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي أنشأت بعد الاستقلال، كما يدل عليه اسمه فهو عمومي يختص بالقيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج.

1-1 نشأة البنك الوطني الجزائري⁵⁹

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري وطني، أنشأ بتاريخ 13 جوان 1966 حسب المرسوم 66-78 على شكل شركة وطنية تدير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري وكذا التشريع الذي يخص شركات التضامن مالم تتعارض مع القانون الأساسي المنشأ لها. ولقد ضم هذا البنك جميع البنوك ذات الأنظمة المشابهة له والمتمثلة في كل من:

- بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي في جويلية 1966؛
- بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967؛
- بنك باريس الوطني في جانفي 1968؛
- بنك باريس وهولندا في جوان 1968.

ولقد أسس ليعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، كما وجد ليكون أداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير، والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل، اذ يقوم الى جانب العمليات البنكية التقليدية بتمويل القطاع الاقتصادي العمومي صناعيا كان أم زراعيا.

وعلى غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف العملاء، وهو أول بنك حاز على اعتماده بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 5 سبتمبر 1995. وفي جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري الى 41600 مليار دينار جزائري.

⁵⁹ وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

البنك الوطني الجزائري بنك جوارى يضع الإنصات إلى عملائه ورضاهم في قلب إشغالاته فانه يمنح عملائه قبل كل شيء مجموعة من الخدمات المتنوعة وذلك بتجديد نشاطه عن طريق قرارات وأحكام فعالة، فهو يتبنى منهج انصات اكثر ملائمة متعدد القنوات: الموقع الالكتروني، مركز الاتصالات، خلية الانصات، التكفل بالشكاوي، اشهار على مكان البيع ومعلومات على مكان البيع، إضافة الى ذلك يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة عملائه، ومساعدتهم وتوجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع، وهذه بعض التوجيهات التسييرية من أجل جلب العميل ووضعه في قلب انشغالات البنك ليحظى بأفضل خدمة ممكنة.

1-2- صيغ التمويل في البنك الوطني الجزائري⁶⁰

- القروض الاستهلاكية؛
- القروض العقارية؛
- قروض الصندوق؛
- القروض المدعمة من الدولة؛
- قروض طويلة المدى؛
- قروض متوسطة المدى؛
- القرض الاجباري؛
- القروض بالامضاءات؛
- الحلول الخاصة بالأطباء.

1-3- وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري

تتلخص وظائف البنك الوطني الجزائري فيمايلي⁶¹:

- يقوم بالوظائف البنكية وفقا للأسس البنكية التقليدية المتعلقة بالمخاطر وضمان القروض وتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف وكذا العمل على خطة الدولة المتضمنة موضوع الائتمان قصير، متوسط وطويل الاجل؛
- اقراض المؤسسات الصناعية العامة منها والخاصة؛

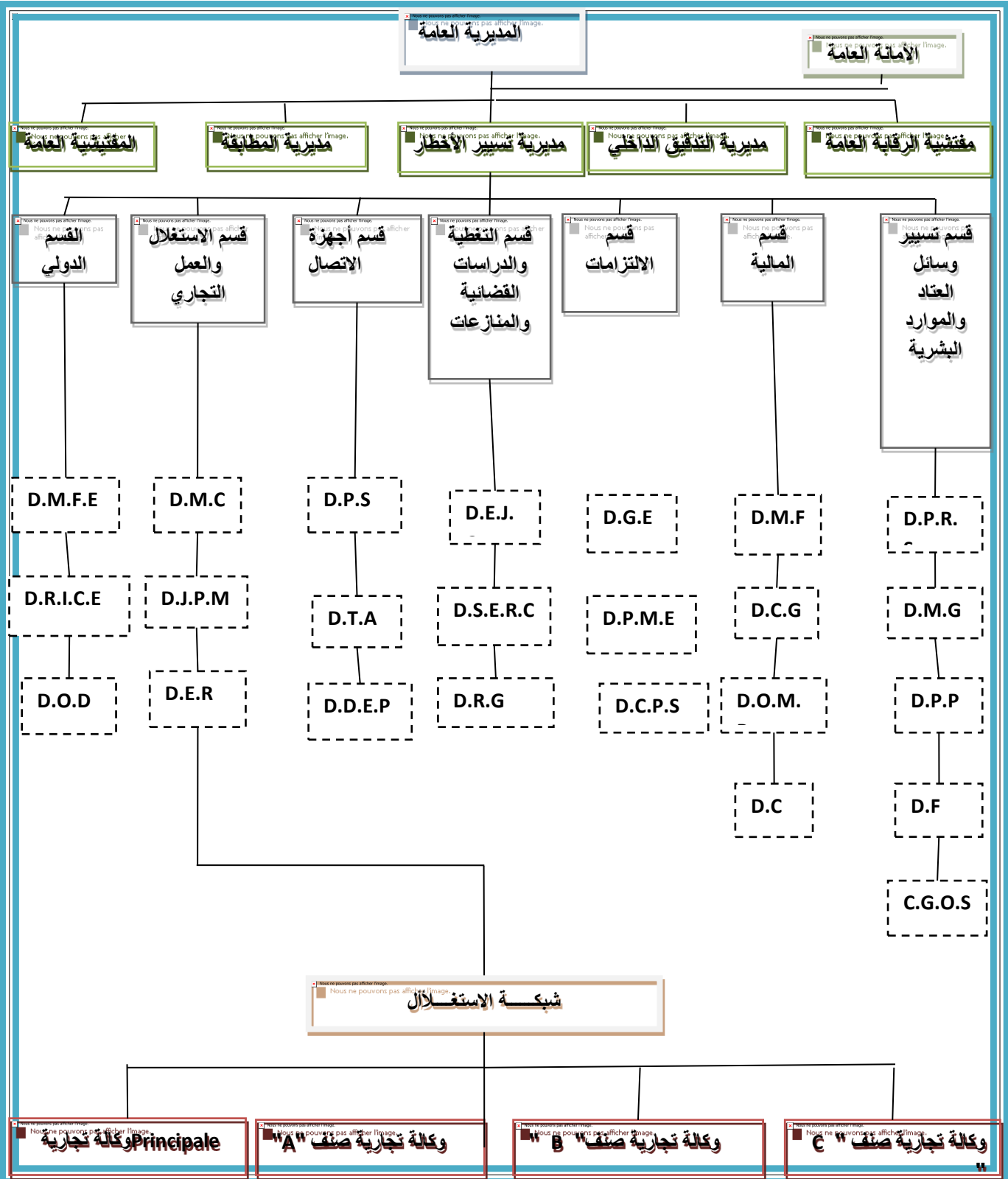
⁶⁰ المرجع نفسه.

⁶¹ www.bna.dz.Consultre le 01/04/2019

- خصم الأوراق التجارية؛
 - تمويل عمليات التجارة الخارجية؛
 - قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المؤسسات لاعادة استثمارها؛
 - التدخل في عمليات الصرف الآجل والعاجل؛
 - يلعب دور "البنك المراسل" بالنسبة للبنوك الأجنبية؛
 - إعطاء الضمانات لكل الأسواق العمومية؛
 - يمنح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا ويساهم في الرقابة على وحدات الإنتاج.
- ومن بين الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيقها يذكر منها :
- تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية للتكيف معا لتطورات وذلك لإدخال تقنيات حديثة وجديدة
 - في ميدان التسيير والتسويق؛
 - توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من العملاء؛
 - تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية؛
 - فرض الرقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية والتقنية.

1-4- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري "BNA"



Source : www.bna.dz, Consulter le 01/04/2019.

الهيكل الملحقة بالمديرية العامة

- الأمانة العامة؛
- مفتشية الرقابة العامة.
- المفتشية العامة؛
- مديرية التدقيق الداخلي؛
- مديرية تسيير المخاطر؛
- مديرية المطابقة.

الهيكل التابعة للقسم الدولي

- **MDFE**: مديرية التحركات المالية مع الخارج؛
- **DRICE**: مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية؛
- **DOD**: مديرية العمليات المستندية.

الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال و العمل التجاري

- **DER**: مديرية تأطير الشبكات؛
- **DMC**: مديرية التسويق والاتصال؛
- **DIPM**: مديرية وسائل الدفع والنقد.

الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الاعلام

- **DDEP**: مديرية تطوير الدراسات والمشاريع؛
- **DTA**: مديرية التكنولوجيات والهندسة؛
- **DPS**: مديرية الإنتاج والخدمات.

الهيكل الملحقة بقسم التغطية والدراسات القانونية والمنازعات

- **DSERC**: مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض؛
- **DEJC**: مديرية الدراسات القانونية والمنازعات؛
- **DRG**: مديرية تحصيل الضمانات.

الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات

- **DGE**: مديرية المؤسسات الكبرى؛
- **DPME**: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **DCPE**: مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة.

الهيكل الملحقة بقسم المالية

- **DC**: مديرية المحاسبة؛
- **DOMP**: مديرية تنظيم المناهج والإجراءات؛
- **DCG**: مديرية مراقبة التسيير؛
- **DMF**: مديرية السوق المالي.

الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية

- **DPRS**: مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية؛
- **DMG**: مديرية الوسائل العامة؛
- **DPP**: مديرية المحافظة على التراث؛
- **DF**: مديرية التكوين؛
- **CGOS**: مركز تسيير الخدمات الاجتماعية.

شبكة الاستغلال: تضم شبكة الاستغلال بالبنك الوطني الجزائري 17 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على 211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

المطلب الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد في هذا المطلب على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة إجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة في المجتمع.

1-منهج الدراسة

بهدف التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل المتمثل في تكوين الموارد البشرية والمتغير التابع المتمثل في تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، اتبع الطالبان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المشكلة أو الظاهرة كما هي في الواقع الميداني، ويساعد على تحليله وتفسيره والوصول إلى استنتاجات تساهم في معالجته وتطويره . كما تم إجراء المسح المكتبي والبحث في قواعد البيانات المتاحة للإطلاع على الدراسات النظرية والميدانية، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع بهدف بلورة الأسس التي يقوم عليه الإطار النظري للدراسة.

2-مجتمع وعينة الدراسة

لجمع البيانات الضرورية للإجابة على اشكالية البحث، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، أي دراسة المجتمعات الكلية، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع البحث، دون أي استثناءات، حيث تم توزيع 15 استبانة على جميع الموظفين في الوكالة وكانت الاستجابة 100%.

3-مصادر جمع البيانات

لقد تم الاعتماد في جمع البيانات على نوعين من المصادر:

❖ **مصادر ثانوية:** وتتمثل في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من الكتب، أبحاث، اطروحات، مذكرات، مقالات، مؤتمرات، ذات العلاقة بموضوعي تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء البنكي، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

❖ **مصادر أولية:** أي مصادر جمع البيانات من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين (الموظفين) للإجابة عنها وإرجاعها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم توجيهه

الاستمارة التي تتضمن الاستبيان لموظفي هذه الوكالة، وقد تم مراعاة أمرين أساسيين في تصميم وإعداد الاستبيان هما:

-السهولة و البساطة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة و بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.

-قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي للبنك الوطني الجزائري عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل (تكوين الموارد البشرية)، والمتغير التابع (تحسين الأداء البنكي).

● **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبان للحصول على المعلومات بشكل مباشر، فقد قاما بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول الى أبرز النتائج.

وهذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن ان يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.

وفي هذه الدراسة تم اجراء مقابلة شخصية مباشرة مع مدير وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف الذي زود الطالبان بمعلومات حول الهيكل التنظيمي، التطور التاريخي للبنك، كما تم إجراء مقابلة شخصية مع بعض الموظفين بهدف الاجابة على استفساراتهم.

4- نموذج الدراسة ومتغيراتها

لتحقيق أغراض الدراسة اقترح الطالبان نمودجا بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في تكوين الموارد البشرية والمتغير التابع يتمثل في تحسين الأداء البنكي، والشكل رقم (2-2) يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مراجعة الأدبيات.

المطلب الثالث: الاستبيان والمعالجة الإحصائية

1-تصميم استبيان الدراسة

بناءً من شكل نموذج الدراسة يتضح ان أداة الدراسة احتوت على (25) سؤالاً وعلى محورين أساسيين:

❖ **المحور الأول:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بقياس استراتيجيات تكوين الموارد البشرية الممارسة في

البنك محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة ب 10 فقرات، الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2):مقاييس مدى تطبيق استراتيجيات التكوين في وكالة البنك الوطني

الجزائري بالطارف

الرموز على متن الدراسة	حدود البعد	عدد فقرات البعد	البعد
X1-X4	04-01	04	التكوين الفرد
X5-X7	07-05	03	التكوين التنظيمي
X8-X10	10-08	03	التكوين المعرفي
X1-X10	10-01	10	تكوين الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبان

❖ **المحور الثاني:** شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحسين الأداء البنكي في وكالة

البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف (المتغير التابع)، المقدرة ب15 فقرة تتمثل حدودها من

(11-25).

الجدول رقم (2-2): مقياس مدى تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بالطارف

الرموز على متن الدراسة	حدود البعد	عدد فقرات البعد	البعد
Y1-Y4	14-11	04	الربحية
Y5-Y8	18-15	04	الحصة السوقية
Y9-Y15	25-19	07	الأداء الغير مالي(رضا العملاء)
Y1-Y15	25-11	15	تحسين الأداء البنكي

المصدر: من اعداد الطالبان

وقد تم استخدام مقياس ليكتر الخماسي Likert Scale لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، اذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث على اختيار واحدا منها على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3): درجة مقياس ليكتر الخماسي Likert Scale

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبان.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (5-1) = 1.33.$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

-المجال [1-2.33]=منخفض.

-المجال [2.34-3.66]=متوسط.

-المجال [3.67-5]=مرتفع.

2-قياس صدق وثبات الدراسة

● **قياس صدق أداة الاستبيان:** بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة " د. عبيدات سارة"، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ونتيجة للتعديلات التي تمت واقتُرحت، وحذف وتعديل بعض العبارات الغير ضرورية وغير ملائمة تم الحصول على الاستبيان في صورته الأخيرة (أنظر الملحق رقم 01).

● قياس ثبات أداة الدراسة

من اجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات **Alpha Cronbach** " كما هو مبين في الجدول رقم (2-4).

الجدول رقم (2-4): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha

Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %
تكوين الموارد البشرية	10	0.791	79.1
استراتيجية التكوين الفرد	04	0.829	82.9
استراتيجية التكوين التنظيمي	03	0.817	81.7
استراتيجية التكوين المعرفي	03	0.805	80.5
تحسين الاداء البنكي	15	0.793	79.3
الربحية	04	0.850	85
الحصة السوقية	04	0.799	79.9
الأداء الغير مالي (رضا العملاء)	07	0.834	83.4
معامل ألفا كرونباخ الكلي	25	0.835	83.5

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج Spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات تكوين الموارد البشرية بجميع أبعادها والتي بلغت على التوالي: 0.791, 0.829, 0.817, 0.805, أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما

هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحسين الأداء البنكي المقدر 0.793، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.835 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الإستبانة لأغراض البحث العلمي.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الاستبيان الموزع قام الباحثان بتفريغته وتحليله من خلال البرنامج الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss/Laversion الذي يستعمل لمعالجة البيانات وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص العينة.
- الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الإستبيان.
- الإنحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وذلك لإختبار ثبات أداة الدراسة.
- -معامل الارتباط Pearson تم استخدامه من اجل تحديد طبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع.
- -الإنحدار البسيط **Regression simple** استعمل في قياس التأثير المعنوي لكل متغير مستقل في المتغير التابع.
- -معامل التحديد **R2** لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

المطلب الأول: تحليل مدى تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

جدول رقم (2-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تكوين الموارد البشرية في وكالة البنك

الوطني الجزائري بولاية الطارف

الدرجة	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	البعد
01	مرتفع	0.62	3.97	30	00	01	03	22	04	X1
02	متوسط	0.73	3.57	30	00	03	08	18	01	X2
04	منخفض	1.16	1.97	30	00	15	06	04	05	X3
03	متوسط	0.73	3.47	30	00	00	04	08	18	X4
الثالثة	متوسط	0.48	3.24	120	00	19	21	54	26	استراتيجية التكوين الفردي
01	متوسط	0.93	3.40	30	01	04	09	14	02	X5
03	متوسط	1.02	3.07	30	01	09	09	09	02	X6
02	متوسط	0.88	3.30	30	00	06	11	11	02	X7
الثانية	متوسط	0.68	3.26	90	02	19	29	34	06	استراتيجية التكوين التنظيمي
01	مرتفع	0.83	4.07	30	00	01	01	21	07	X8
02	مرتفع	0.94	3.87	30	01	02	03	18	06	X9
03	متوسط	1.17	3.47	30	02	05	05	13	05	X10
الاولى	مرتفع	0.78	3.80	90	03	08	09	52	18	استراتيجية التكوين المعرفي
	متوسط		3.43	300	05	46	59	14	50	المجموع
								0		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج Spss

بناء على نتائج الجدول رقم (3-6) يتبين ما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي العام لبعده التكويني الفرد (3.24) وبانحراف معياري قدره (0,48)، وهذا مايدل على تبني وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارستها التكويني الموارد البشرية بدرجة متوسطة وهذا حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد (X1.X2.X4) على أوساط حسابية عالية قدرت على التوالي ب (3.47, 3.57, 3.97) وانحرافات معيارية مقدرة كمايلي (0.62,0.73,0.73) على التوالي، في حين تحصلت الفقرة (X3) على متوسط حسابي منخفض وقد قدر متوسطها الحسابي ب (1.97) وبانحراف معياري قيمته (1.16)، وقد جاءت الفقرة (X1) المتعلقة ب"يوفر البنك برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين" بالدرجة الأولى والتي بلغ وسطها الحسابي (3.97) وهي قيمة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدر ب(0.62)، وهذا مايفسر على أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف يسعى جاهدا الى اكساب عامليه مهارات جديدة، في حين تحصلت الفقرة (X3) المتعلقة ب" يؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم الى البنك على متوسط حسابي منخفض مقدر ب (1.97) وانحراف معياري (1.16) وهذا مايدل على اهتمام البنك بعاملية ومحاولة رفع احساسهم بانتمائهم اليه.

2. بلغ الوسط الحسابي العام لبعده التكويني التنظيمي (3.26) وبانحراف معياري قدره (0.68)، وهذا مايدل على تبني وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارستها لتكوين الموارد البشرية بدرجة متوسطة وهذا حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد (X5.X6.X7) على أوساط حسابية عالية قدرت على التوالي ب (3.30,3.07,3.40) وانحرافات معيارية مقدرة كمايلي (0.93,1.02,0.88) على التوالي، وقد جاءت الفقرة (X5) المتعلقة ب"العاملون في البنك قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية (التكوين عن بعد اي الالكتروني)" بالدرجة الأولى والتي بلغ وسطها الحسابي (3.40) وهي قيمة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدر ب(0.93)، وهذا مايفسر على أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف يحتوي على عمال ذوي كفاءات عالية، حيث جاءت الفقرة(X6) المتعلقة ب يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التكوينية

بصورة دورية في الدرجة الثانية حيث قدر متوسطها الحسابي ب (3.07)، وانحرافها المعياري ب (1.02)، وهذا مايدل على أن هيئات الرقابة في البنك تعمل بشكل منظم ومنسق محاولة تفادي أي خلل.

3. بلغ الوسط الحسابي العام لبعده التكويني المعرفي ب (3.80) وبانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا مايدل على تبني وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف لهذا البعد ضمن ممارستها لتكوين الموارد البشرية بدرجة مرتفعة حسب آراء عينة الدراسة.

فقد تحصلت أغلبية الفقرات المشكلة لهذا البعد (X8,X9,X10) على أوساط حسابية عالية قدرت على التوالي ب (4.07,3.87,3.47) وانحرافات معيارية مقدره كمايلي (0.83,0.94,1.17) على التوالي، في حين تحصلت الفقرة (X8) المتعلقة ب " يتم اختيار المكونون الاكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية " بالدرجة الأولى والتي بلغ وسطها الحسابي (4.07) وهي قيمة مرتفعة جدا، وانحراف معياري قدر ب(0.83)، وهذا مايفسر على أن وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف يتم فيهااختيار المكونون الاكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاءت الفقرة(X9) المتعلقة ب "لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير في معارفهم" في الدرجة الثانية حيث قدر متوسطها الحسابي ب (3.87)، وانحرافها المعياري ب (0.94)، وهذا مايدل على أنه لدى البنك عمال محبين للتغيير والتجديد وذلك تماشيا مع التطورات الحديثة بدرجة مرتفعة، أما بالنسبة للفقرة(X10) المتعلقة ب " يتم تنظيم دورات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والافكار والخبرات بين الموظفين" فقد احتلت المرتبة الثالثة لكون متوسطها الحسابي بلغت قيمة (3.47) وانحراف معياري قدر ب(1.17) ، وهذا مايدل على انه يتم تنظيم دورات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والافكار والخبرات بين الموظفين بدرجة متوسطة.

- كما يلاحظ أن قيمة الانحراف العياري لبعده التكويني الفردي، التكويني التنظيمي، والتكويني المعرفي بلغت على التوالي (0.48، 0.68، 0.78) وهذا مايدل على وجود تقارب في آراء عينة الدراسة.

بالنسبة للفقرات (X1,X2,X4,X7,X8) فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0,62، 0,73، 0,73، 0,88، 0,83) على التوالي، وهذا دليل على وجود تقارب في آراء المبحوثين، أما فيما يخص الفقرات (X3,X5,X6,X9,X10) فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لها على

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

التوالي (1.16، 0.93، 1.02، 0.94، 1.17)، وهذا ما يدل على أن هناك اختلاف وتباعد في آراء عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل مستوى تحسين الأداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الجدول رقم(2-6):تحليل مستوى تحسين الأداء

ترتيب الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	1	2	3	4	5	رضا العملاء
01	مرتفع	0.64	4.07	15	0	1	2	21	6	Y1
02	مرتفع	0.79	3.73	15	0	3	5	19	3	Y2
03	مرتفع	0.66	3.67	15	0	1	10	17	2	Y3
04	متوسط	1.11	3.47	15	2	3	9	11	5	Y4
الأولى	مرتفع	0.61	3.73	60	2	08	26	68	16	الربحية
01	مرتفع	0.65	3.83	15	0	0	9	17	4	Y5
03	متوسط	0.93	3.37	15	1	4	10	13	2	Y6
02	مرتفع	0.40	3.68	15	0	0	9	17	4	Y7
04	متوسط	1.37	3.10	15	4	8	5	7	6	Y8
الثانية	متوسط	0.59	3.46	60	05	12	33	54	16	الحصة السوقية
05	متوسط	1.32	3.33	15	3	6	6	8	7	Y9
03	متوسط	1.28	3.47	15	3	4	6	10	7	Y10
06	متوسط	1.33	3.23	15	5	4	4	13	4	Y11
04	متوسط	1.28	3.43	15	4	3	4	14	5	Y12
01	متوسط	1.16	3.63	15	1	5	6	10	8	Y13
02	متوسط	1.36	3.50	15	3	5	5	8	9	Y14
03	متوسط	1.41	3.47	15	3	6	5	6	10	Y15
الثالثة	متوسط	0.98	3.44	105	22	33	36	69	50	الأداء الغير المالي (رضا العملاء)

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

المجموع	82	191	95	53	29	225	3.54	متوسط
---------	----	-----	----	----	----	-----	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Spss

يتبين من الجدول (3-6) أن مستوى تحسين الاداء البنكي نتيجة لتكوين الموارد البشرية متوسط، حيث بلغ متوسط حسابها (3.54)، وجاءت الفقرات (Y1, Y2, Y3, Y4) التي تمثل بصفة عنصر الرجحية بالمرتبة الاولى وبدرجة تطبيق مرتفعة، إذ تحصلت على متوسط حسابي قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.61)، ويمكن تفسير هذا أنه يتم تقديم خدمات جديدة مبتكرة للعملاء يعطي الوكالة قدرة على إضافة هامش ربح عالي، كذلك قيام الوكالة بالرقابة وبشكل مستمر على المرافق بما ينعكس على تحسين آليات تقديم الخدمات الوكالية وبالتالي زيادة الارباح، كما تخفض التكاليف من خلال المحافظة على العملاء المرشحين، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون من عروض السعرية يزيد من تحقيق الارباح أيضا.

أما فيما يخص عنصر الحصة السوقية الذي شمل كل من الفقرات (Y5, Y6, Y7, Y8) فقد كانت درجتها متوسطة حيث تحصلت على متوسط حسابي متوسط بلغ (3.46) وعلى انحراف معياري (0.59)، ويمكن تفسير هذا أن التنوع في طبيعة الخدمة المقدمة يؤدي إلى تكرار عملية الشراء من قبل العملاء بشكل مرتفع، كما يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات متلقي الخدمات بدرجة مرتفعة، وان هناك زيادة في عدد عملاء الوكالة مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع بدرجة متوسطة.

ولقد جاء العنصر الاخير الخاص بالأداء الغير مالي الذي يقصد به رضا العملاء والذي شمل الفقرات (Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15) في المرتبة الثالثة وكانت درجته متوسطة، إذ تحصلت على متوسط حسابي قيمته (3.44) وبانحراف معياري قيمته (0.98)، وهذا يدل على حرص الوكالة على الاستماع لشكاوي العملاء، كما تعتمد في تطوير خدماتها على آراء هم واقتراحاتهم، و تحاول حل مشاكلهم ومتابعتها والوفاء بالوعود،

و تقوم بإشراكهم في كيفية تقديم الخدمة، حيث تطبق الوكالة إدارة العلاقة مع العملاء بهدف الوصول لتطلعاتهم وبالتالي تقوية العلاقة معهم، وتستمر بالاتصال والتواصل مع عملائها من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات، النتائج والاقتراحات

المطلب الأول: تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الشكل رقم(2-7): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

نوع العلاقة	المؤشر	المتغير التابع
	الكلية للارتباط R	المتغير المستقل
علاقة طردية ضعيفة جدا	0.349	استراتيجية التكوين الفردي
علاقة طردية ضعيفة جدا	0.323	استراتيجية التكوين التنظيمي
علاقة طردية ضعيفة	0.432**	استراتيجية التكوين المعرفي
علاقة طردية ضعيفة	0.497*	أبعاد تكوين الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss

* مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$

** مستوى معنوية $0.01 \geq \alpha$

يبين الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط دالة احصائيا بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الاداء البنكي في الوكالة محل الدراسة وذلك عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ ، كانت العلاقة بينهما طردية ضعيفة ، اي معامل ارتباط قيمته (0.497) وهذا يعني أن كل زيادة في تكوين الموارد البشرية بالوكالة محل الدراسة سيؤدي الى زيادة ضعيفة في تحسين الأداء البنكي للمبحوثين.

ويظهر الجدول أن هناك علاقة معنوية بين بعد استراتيجية التكوين المعرفي وتحسين أداء الموظفين في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وذلك عند مستوى معنوية $0.01 \geq \alpha$ ، وكانت العلاقة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

بين المتغيرين طردية ضعيفة أي بمعامل ارتباط قدره (0.432) وهذا يعني أن كل زيادة في ممارسة استراتيجية التكوين المعرفي سيؤدي إلى زيادة ضعيفة في تحسين أداء المبحوثين.

في حين تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في بعد (استراتيجية التكوين الفردي) وبعد (استراتيجية التكوين التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء عينة الدراسة، لكن هذا الارتباط غير دال احصائيا أي أنه لا يوجد علاقة معنوية.

المطلب الثاني: تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الاداء في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

جدول رقم(2-8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الاداء

البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الرقم	البيان	القيمة الثابتة	قيمة t			معامل الانحدار
			المعنوية	المحسوبة	الجدولية	
1	اثر استراتيجية التكوين الفردي على تحسين الأداء البنكي	2.008	0.059	1.969	2.045	0.446
2	أثر استراتيجية التكوين التنظيمي على تحسين الاداء البنكي	2.586	0.082	1.805	2.045	0.291
3	أثر استراتيجية التكوين المعرفي على تحسين الاداء البنكي	2.242	0.017	2.536	2.045	0.339
	أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي	1.328	0.000	3.027	2.045	0.646

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Spss

الفرضية الرئيسية

تشير النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن معنوية T (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (3.027) وهي أكبر من T الجدولية المقدره ب (2.045)، كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن تكوين الموارد البشرية تفسر مناسبة (24.7%) من التباين في التأثير على تحسين الأداء البنكي، والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لايتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناءا على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية لتكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداء موظفيها، وترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لتكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداء موظفيها.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{تحسين الأداء البنكي} = 1.328 + 0.646(\text{تكوين الموارد البشرية})$$

وبناءا على هذه المعادلة يمكن القول أن تحسين الأداء البنكي يساوي قيمة 1.328 اذا كانت قيمة تطبيق تكوين الموارد البشرية تساوي صفر، وأي زيادة لمقدار وحدة واحدة في تكوين الموارد البشرية يؤدي الى تغيير في تحسين الأداء البنكي بقيمة 0.646، والاشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على أن التأثير ايجابي بمعنى أنه كلما زاد تكوين الموارد البشرية زاد تحسين الاداء البنكي، وهذا ما يدعم قبول الفرضية الرئيسية كون التأثير دال معنويا وبمستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الأولى

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية T (0.059) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.969) وهي أقل من T الجدولية المقدره ب (2.021) كما أنها غير دالة احصائيا، ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن استراتيجية التكوين الفردي تفسر مناسبة (12.2%) من التباين في التأثير على تحسين الأداء البنكي وهي نسبة ضعيفة وغير مهمة احصائيا والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين الفردي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين الأداء

البنكي، وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين الفرد في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين الأداء البنكي. ومن هنا يمكن القول ان المتغير الفرعي المستقل المتمثل في استراتيجية التكوين الفرد ليس له أثر معنوي في تحسين أداء أفراد عينة الدراسة ويتم اخراجه من معادلة الانحدار المتعدد كونه متغير ضعيف غير مهم احصائيا.

الفرضية الفرعية الثانية

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الى أن معنوية T (0.082) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (1.805) وهي أقل من T الجدولية المقدره ب (2.045) كما أنها غير دالة احصائيا، ويلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن استراتيجية التكوين التنظيمي تفسر مانسبة (10.4%) من التباين في التأثير على تحسين الأداء البنكي وهي نسبة ضعيفة جدا وغير مهمة احصائيا والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناءا على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين التنظيمي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين الأداء البنكي، وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين التنظيمي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين الأداء البنكي. ومن هنا يمكن القول ان المتغير الفرعي المستقل المتمثل في استراتيجية التكوين التنظيمي ليس له أثر معنوي في تحسين أداء أفراد عينة الدراسة ويتم اخراجه من معادلة الانحدار المتعدد كونه متغير ضعيف غير مهم احصائيا.

الفرضية الفرعية الثالثة

تشير النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن معنوية T (0.017) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.536) وهي أكبر من T الجدولية المقدره ب (2.045)، كما يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط أن استراتيجية التكوين المعرفي تفسر مانسبة (18.7%) من التباين في التأثير على تحسين الأداء البنكي، والنسبة المتبقية تفسر بعوامل أخرى لا يتضمنها نموذج الدراسة والخطأ العشوائي، وبناءا على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين المعرفي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية

الفصل الثاني : دراسة ميدانية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف

الطارف على تحسين أداء موظفيها، وترفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه ليس هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين المعرفي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداء موظفيها.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالاتي:

$$\text{تحسين الأداء البنكي} = 2.242 + 0.339(\text{استراتيجية التكوين المعرفي})$$

وبناء على هذه المعادلة يمكن القول أن تحسين الأداء البنكي يساوي قيمة 2.242 اذا كانت قيمة تطبيق استراتيجية التكوين المعرفي تساوي صفر، وأي زيادة لمقدار وحدة واحدة في استراتيجية التكوين المعرفي يؤدي الى تغيير في تحسين الأداء البنكي بقيمة 0.339 ، والاشارة الموجبة لقيمة معامل الانحدار تدل على أن التأثير ايجابي بمعنى أنه كلما زاد التكوين المعرفي زاد تحسين الاداء البنكي، وهذا ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة كون التأثير دال معنويا وبمستوى ثقة 99%.

وان نتائج تحليل الانحدار تبين أن استراتيجية التكوين المعرفي تفسر ما يقارب 18.7% من تحسين أداء أفراد عينة الدراسة على مستوى الوكالة محل الدراسة وكانت هذه القيمة دالة احصائيا في حين قيم باقي المتغيرات المستقلة الفرعية كانت ضعيفة وليس لها أثر معنوي.

المطلب الثالث: النتائج والاقتراحات

1-نتائج الدراسة

نتائج الجزء النظري

- تكوين الموارد البشرية أحد القضايا المهمة في البنوك، فهو نشاط يمكن البنك من استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق؛
- يعد التكوين من اهم الممارسات التي تركز على العميل والحفاظ عليه من خلال تحقيق الجودة والتحسين المستمر في الخدمات المصرفية ووضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الولاء؛
- التكوين يؤدي إلى رفع أداء العامل لأنه ينمي قدراته ومهاراته ويسمح للعامل بتجديد نشاطه وحيويته لأن العامل هو بحاجة الى التكوين بصفة مستمرة لزيادة معارفه ومعلوماته؛
- توفر البنوك ظروف عمل مناسبة لأداء أحسن للعمل لكل عامل لأن الأهداف الرئيسية للبنوك هو تحقيق أداء فعال في العمل وبذلك تسعى لوضع مقاييس لتقييمه من أجل مواجهة المعوقات التي تواجهها عند بلوغ أهدافها؛
- تقوم البنوك باخضاع العمال للتكوين بصفة مستمرة وذلك بتعريفهم بالتكنولوجيا المستخدمة وكيفية التعامل معها وهذا من أجل تجنب الحوادث والأخطاء التي تعود بالخسارة للبنك؛
- ان تشخيص احتياجات التكوين على مستوى الفرد يركز على مدى تكيف الفرد مع دوره الوظيفي فالفرد هو بالفعل في حاجة الى تكوين، وبالتالي فان تحليل الاحتياجات في هذا المستوى يهدف الى تحسين أداء الفرد؛
- يمنح التكوين لمختلف الفئات المهنية وبمختلف المستويات من التكيف الأمثل مع مناصب العمل والتحكم في بعض التكنولوجيات الحديثة خاصة في غياب المستوى العلمي لدى بعض الفئات؛
- يلعب التكوين دورا في عملية الترقية لأنها تعتبر شرط من شروط التقدم في المسارات المهنية وتحسين وضعيتهم؛
- التنوع في أساليب التكوين بين الدورات التكوينية يفيد العامل ويزيد من تحسين أدائه؛
- تساهم برامج التكوين في تنمية وتطوير مهارات ومعارف العاملين وهذا دليل على ان العمال قد استجابوا فعلا لبرنامج التكوين واستفادوا منه؛

- ان التكوين يؤدي الى اكتشاف أشياء جديدة وهذا راجع لأن التكوين عملية ايجابية ترجع بالفائدة الى الفرد و البنك ويطور الأشياء القديمة من أفكار وطرق؛
- موافقة البرنامج التكويني للعمل الحالي لأن برامج التكوين يجب أن تتوافق كلها مع عمل المتكون؛
- الهدف الأساسي من التكوين هو اكتساب المعارف والكفاءات وهذا من أجل أن يطور العامل من طريقة عمله؛
- من استراتيجيات التكوين استراتيجيات التكوين الفرد التي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات؛
- ممارسة التكوين التنظيمي كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساهم بفعالية في تنمية الموارد البشرية، وتهيئتهم للتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بمرونة من خلال تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية وبالتالي صنع الأحداث وترويض البيئة؛
- يمكن النظر الى المعرفة على انها مورد استراتيجي هام للبنك لأنها تسمح له بتحقيق رافعة المعرفة بشكل أفضل وتحسين عملياتها، ومن الفوائد المحققة من ذلك اتخاذ القرار بشكل أفضل وسريع، زيادة الكفاءة، تحسين الانتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، زيادة الإبداع، التحسين المستمر لجودة الخدمة، تحسين مهارات الموظفين وتكوين رأس المال الفكري، الاستجابة السريعة لقضايا الاعمال، وهذه كلها تمثل مصادر تحقيق وبناء الميزة التنافسية، وبالتالي فان امتلاك البنك المعرفة المتميزة والمستمرة أفضل من منافسيه يؤدي حتما الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للبنك.

نتائج الجزء التطبيقي

- يؤثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداءها؛
- لا تؤثر استراتيجيات التكوين الفرد على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التكوين الفرد في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداءها؛

- لا تؤثر استراتيجية التكوين التنظيمي على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي نفي الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين التنظيمي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداءها؛
- تؤثر استراتيجية التكوين المعرفي على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التكوين المعرفي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف على تحسين أداءها؛
- هناك علاقة دالة احصائيا بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- هناك علاقة ارتباطية معنوية (علاقة طردية ضعيفة) بين بعد استراتيجية التكوين المعرفي وتحسين أداء العمال في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف؛
- هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في بعد (استراتيجية التكوين الفردي) وبعدها (استراتيجية التكوين التنظيمي) والمتغير التابع المتمثل في تحسين أداء عينة الدراسة، لكن هذا الارتباط غير دال احصائيا أي انه لا يوجد علاقة معنوية؛
- تحسين أداء عينة الدراسة في وكالة البنك الوطني الجزائري متوسط، حيث بلغ متوسط حسابها (3.54)؛
- هناك مستوى متوسط لتكوين الموارد البشرية في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، حيث هناك اهتمام باستراتيجية التكوين المعرفي في المرتبة الاولى، ويليهما استراتيجية التكوين التنظيمي في المرتبة الثانية، ثم استراتيجية التكوين الفردي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

2-الاقتراحات

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن اقتراح مايلي :

- العمل على إنشاء مراكز متخصصة تهتم بقضايا تكوين الموارد البشرية وتتولى مهمة اعداد برامج تدريبية لترسيخ أسس تكوين الموارد البشرية؛
- نشر ثقافة تكوين الموارد البشرية في المجتمعات عن طريق وسائل الاعلام وعقد المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع، لتوعية مديري البنوك بأن ممارسة وتطبيق استراتيجيات تكوين الموارد البشرية يمثل خط دفاع لتحسين الاداء البنكي؛
- ضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في البنوك بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة؛
- زيادة الاهتمام بتكوين العمال في البنوك لايجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة البنك وهذا بتحسين الاداء وتحقيق الاهداف المسطرة؛
- إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك يوضع معايير محددة ومعينة للجميع؛
- زيادة الاهتمام بتقييم العمليات التكوينية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف البنك التي يسعى الى تحقيقها؛
- التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات السريعة؛
- رفع مستوى الوعي بأهمية تكوين الموارد البشرية، جعل البنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير التكوينية؛
- الاهتمام بالتدريب على ان يتم وضع إطار لاستراتيجيات التكوين؛
- على أصحاب القرار في البنوك تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الاعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع انجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية، وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والانجليزية، نظرا لردود بعض المبحوثين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج البلد واستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة المتاحة في البنك، بالإضافة إلى التوصية بتعميم التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم وأداء بنكهم.

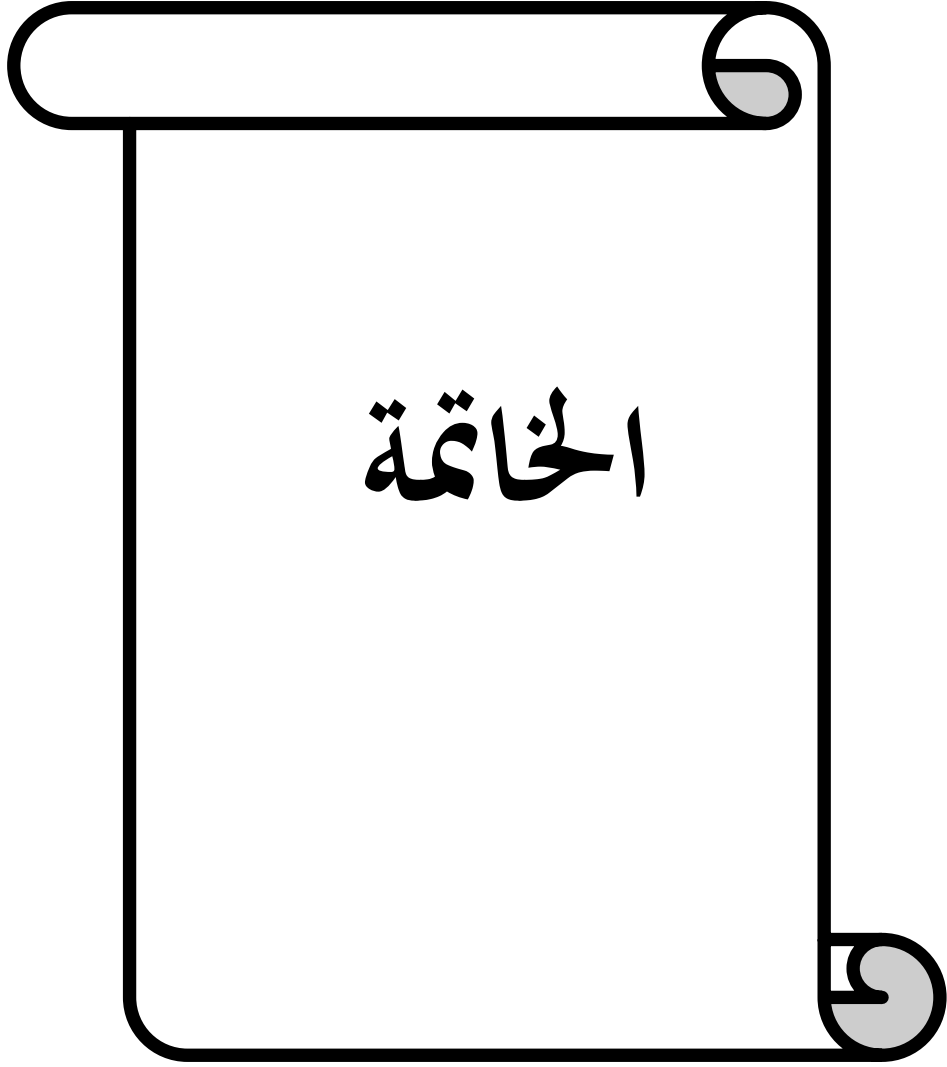
خلاصة الفصل الثاني

من الواضح أن هناك تطورا واضحا في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الاخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، حيث أخذت بمبدأ ممارسة مختلف استراتيجيات التكوين، كون التكوين الوسيلة الفعالة التي تستخدمها البنوك لتحقيق الاستفادة التامة من الموارد البشرية إضافة الى التزايد المستمر من حيث الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر، كما أن اكتساب الفرد للكفاءات يؤدي إلى رفع معنوياته واكتسابه الثقة بالنفس وسد حاجيات البنك من اليد العاملة المؤهلة، مما يؤدي إلى رضا أهم طرف ألا وهو العميل وبالتالي نمو البنوك وازدهارها وتمكنها من مواجهة المنافسين في مجال نشاطها.

وقد جاء الفصل الثاني على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من أثر تكوين الموارد البشرية في تحسين الاداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

وفي بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة (تكوين الموارد البشرية، تحسين الاداء البنكي) بالتفصيل، والقيام بتحليل مستوى كل من تكوين الموارد البشرية وتحسين الاداء البنكي، معاملات الارتباط، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل الاول على مايدور فعليا في الوكالة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في نشر الوعي حول موضوع تكوين الموارد البشرية في البنوك وتعزيز دورها في تحسين الاداء البنكي.



الخاتمة

خاتمة

تعد وظيفة التكوين من الأدوات الأساسية للبنوك الحديثة، فالتكوين ضروري لبناء قوة بشرية منتجة، وفي هذا النشاط تهدف البنوك إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها، لأن التكوين لا يهتم البنوك لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخلها مما يعود بالفائدة عليها وعلى الأفراد.

فالتكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف البنوك المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في البنك واكساب الموظفين المهارة اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يجب أن تركز استراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحاليين وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة، ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء يمكن الموظفين من أداء أعمالهم بأفضل كفاءة.

هذه الدراسة جاءت لتوضيح مدى أثر تكوين الموارد البشرية على تحسين الأداء البنكي في وكالة البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية المدكرة، بطريقة تسهل التعرف على مدى تكوين الموارد البشرية ومدى أثرها على تحسين الأداء البنكي في الوكالة محل الدراسة، وقد تم التركيز على الجوانب التي تخدم الموضوع في الجانبين النظري والتطبيقي، أشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من بروز العديد من الأدبيات والتطورات في مجال الإهتمام بتكوين الموارد البشرية، إلا أن تطبيقات استراتيجيات تكوين الموارد البشرية مزال محدودا.

وقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن تكوين الموارد البشرية أحد القضايا المهمة في البنوك، فهو نشاط يمكن البنك من استغلال القدرات الذهنية والجسمية والإبداعية لمواردها البشرية باعتبارها الميزة الحقيقية للتفوق، فهو يساهم بذلك في تحقيق الهدف الجوهرى للبنوك المتمثل في بقائها ونموها هذا من جهة، ولا يتحقق هذا الغرض من التكوين إلا إذا قام على أساس الاحتياجات الفعلية للأفراد التي يتم تحديدها مسبقا وفقا للتغيرات البيئية المختلفة، وما يزيد من فعالية التكوين حرص البنوك على تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة، وأيضا تقييم نتائجه التي تعتبر عملية صعبة لارتباطها بالموارد البشري، وعليه يمكن القول أن التكوين هو نشاط انساني مخطط يتكون

من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم.

حيث يعد التكوين من اهم الممارسات التي تركز على العميل والحفاظ عليه من خلال تحقيق الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الولاء، فالبنوك التي تسعى جاهدة نحو تحسين آدائها من خلال رفع معدل نمو الأرباح وتوسيع حصتها السوقية أصبحت مجبرة على ضرورة تبني استراتيجية تكوين الموارد البشرية بمختلف فروعها كمنهج إداري لتحسين الأداء البنكي. فيكتسب التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والبنك ككل، بحيث يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات الضرورية، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف البنك، وبالتالي تم وضع بعض المقترحات كالعمل على إنشاء مراكز متخصصة تهتم بقضايا تكوين الموارد البشرية وتتولى مهمة اعداد برامج تدريبية لترسيخ أسس تكوين الموارد البشرية، ونشر ثقافة تكوين الموارد البشرية في المجتمعات عن طريق وسائل الاعلام وعقد المؤتمرات والندوات حول هذا الموضوع، لتوعية مديري البنوك بأن ممارسة وتطبيق استراتيجيات تكوين الموارد البشرية يمثل خط دفاع لتحسين الاداء البنكي، وضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية في البنوك بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة، كما أنه يجب زيادة الاهتمام بتكوين العمال في البنوك لايجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة البنك وهذا بتحسين الاداء وتحقيق الاهداف المسطرة، وإعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التكوينية وذلك يوضع معايير محددة ومعينة للجميع، وزيادة الاهتمام بتقييم العمليات التكوينية حتى يتم تحقيق الاهداف المطلوبة منها بما يخدم أهداف البنك التي يسعى الى تحقيقها، وذلك من خلال التركيز في تصميم الدورات التكوينية على الأساليب الحديثة بما يتلائم مع التطورات السريعة، ورفع مستوى الوعي بأهمية تكوين الموارد البشرية، جعل البنوك تدرك فوائد الالتزام بالمعايير التكوينية، والاهتمام بالتدريب على ان يتم وضع إطار لاستراتيجيات التكوين، كما يجب على أصحاب القرار في البنوك تنظيم دورات تكوينية لكل الموظفين في مجال الاعلام الآلي من أجل تفعيل وتسريع انجاز مختلف المهام والعمليات الإدارية، وبرمجة دورات تكوينية للموظفين في اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والانجليزية، نظرا لردود بعض المحوئين حول تلقيهم بعض الصعوبات أثناء المشاركة في الدورات التكوينية المنظمة خارج البلد واستخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة في مختلف المجالات حتى يتم مساعدة المتكون على استيعاب محتوى البرامج التكوينية وتشجيعه على استخدام التجهيزات الحديثة

المتاحة في البنك، بالإضافة إلى التوصية بتعميم التكوين على كل الموظفين والعمال حسب التخصص والمهام والمصالح مما يساهم في تحسين قدرة أدائهم وأداء بنكهم.

وفي الأخير يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع البحث والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث:

- أثر تكوين الموارد البشرية على سلوك العميل البنكي؛
- أثر تكوين الموارد البشرية على جودة العلاقة مع العملاء؛
- دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الخدمات البنكية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
2. ابراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
4. أحمد فواز الملكاوي، "قياس مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84، كلية بغداد، العراق، 2015.
5. ابتسام السيد شهاب الدين، "الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية-دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2016، عمل غير منشور.
6. استراتيجية تكوين الموارد البشرية، شوهده بتاريخ 02-03-2019 على الساعة 45: 21، على الموقع www.abahe.uk.
7. بلقاسم سلاطية وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر، ط01، القاهرة، 2007.

8. تيمسة سهام، "تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج CAMELS -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (2008-2012)", مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
9. جعفري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.
10. خالد محمد طلال بني حماد، وائل محمد ادريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (المنهج المعاصر)، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. ذيابي ليلي و بن عابد لبنى، "أثر التسويق بالعلاقات على تحسين الاداء البنكي - دراسة ميدانية في البنك"، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الطارف، الجزائر، 2016-2017.
12. رشاد خيضر وحيد الدايني، "أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة- دراسة تطبيق من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، عمل غير منشور.
13. زين الدين مصمودي، "عوامل التكوين وعلاقتها باتجاهات طلبة المدرسة العليا للأساتذة نحو مهنة التدريس"، اطروحة دكتوراه، معهد علم النفس وعلوم الطلابة، جامعة قسنطينة، 1997-1998.
14. زكلال يمينة، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.

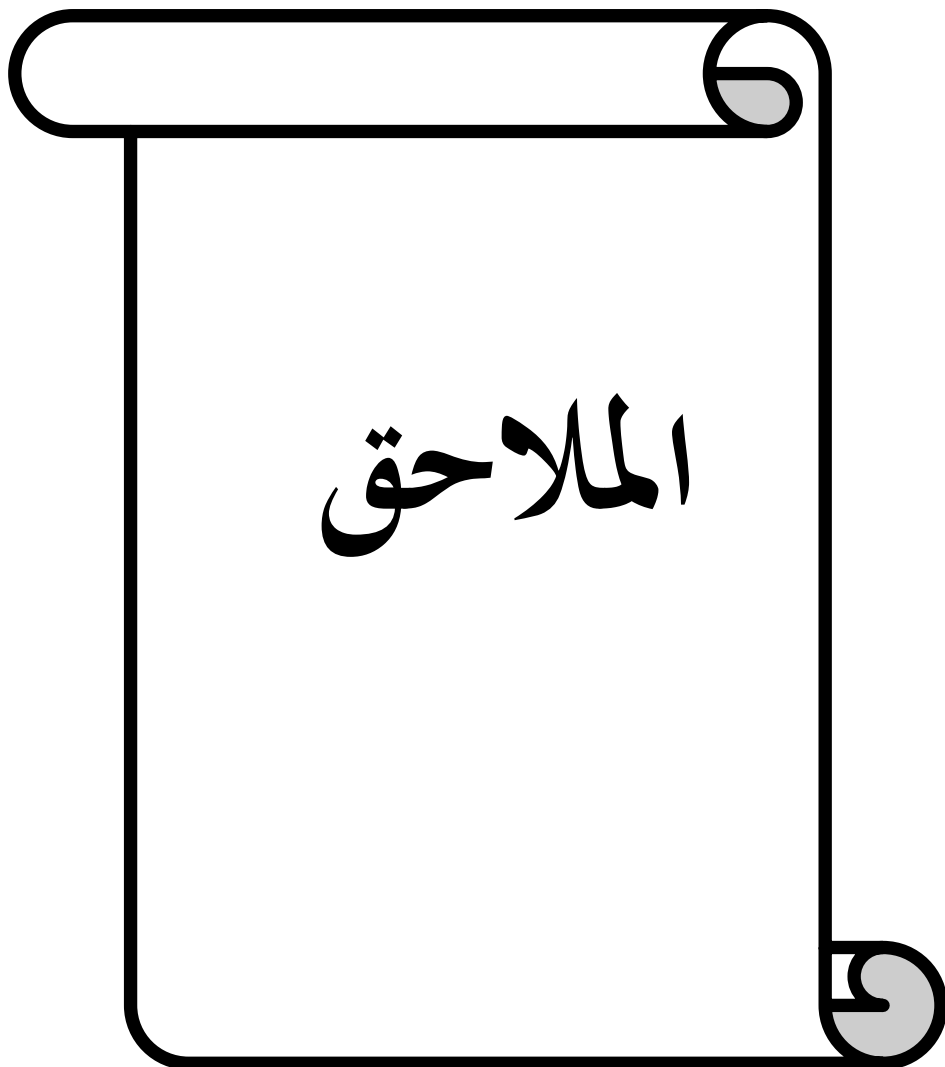
15. سناء مسعودي، "تقييم الاداء التجاري-دراسة حالة في وكالتي BNA و CNP بالوادي للفترة 2009-2012"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص بنوك، 2014-2015، عمل غير منشور.
16. سناء أونيس، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
17. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، "الإدارة الاستراتيجية"، منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
18. عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء-النشأة والتطور لتاريخي والأهمية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات قياس وتقييم الأداء كمدخل لتجنب جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.
19. علي يونس ميا وآخرون، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، 2009.
20. علي حسون الطائي، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة-العلاقة و الأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 10، العدد 01، العراق، 2008.
21. عمر تيمجددين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور(برج بوعرييج)", مذكرة مقدمة إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، 2012-2013، عمل غير منشور.
22. عبد الوهاب محمد جين، "تقييم الاداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة ST-Clements العالمية، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2009، عمل غير منشور.

23. عبيدات سارة، " ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2014-2015.
24. عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2011.
25. عادل بوجمان، " تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة: مؤسسة صناعة كوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضربسكرة، الجزائر، 2014.
26. محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة : مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2006.
27. مؤمن شرف الدين، " دور الإدارات بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بخصوص الإدارة الاستراتيجية، جامعة عباس سطيف، الجزائر، 2012، عمل غير منشور.
28. مسغوني منى، " البعد الإستثماري للكفاءات ودوره في تحسين اداء المؤسسات-دراسة حالة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-"، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 05، 2014.
29. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
30. نجلة يونس محمد آل مداد وبهاد حبيب محمود، "أثر شركاء المعرفة في تعزيز الحصة السوقية- دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل-"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 96، 2013.

31. ناصري شمس الدين، " استراتيجة التكوين في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري"، رسالة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في التسيير العمومي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2010.

32. Jean-Yves PRAX .Le manuel du Knowleddge management . Editions Dunod.Paris 2007.

33 . [www .bna.dz](http://www.bna.dz).Consultrer le 01/04/2019.



الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

السادة الموظفين المحترمين

تحية طيبة وبعد

نحن الطلبة نحال هيثم و بن عزوز اسماعيل نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي حول موضوع " دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء البنكي - دراسة ميدانية في البنك الوطني الجزائري BNA بولاية الطارف -" لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة و موضوعية، فالرجاء ملاء الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، و نؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجاباتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج و اقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة. و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

وشكرا

تحت إشراف: د. عبيدات سارة

الطالبان:

- نحال هيثم؛
- بن عزوز اسماعيل.

ارشادات الاجابة :

- 1- يرجى من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛
- 2- وضع علامة (X) في الخانة المناسبة؛
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يلغي صلاحية الاستمارة

المحور الأول: تكوين الموارد البشرية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
استراتيجية التكوين الفردي						
1	يوفر البنك برامج تطوير من أجل إكساب مهارات جديدة للعاملين					
2	تؤثر خبرة المكونين في تغيير الاتجاهات السلوكية لهم نحو أداء أفضل					
3	تؤدي الدورات التكوينية الى رفع إحساس الأفراد العاملين بانتمائهم الى البنك					
4	يتم عقد دورات تكوينية لتعليم الموظفين كيف يتعلمون ذاتيا و من بعضهم البعض					
استراتيجية التكوين التنظيمي						
5	العاملون في البنك قادرون على استخدام التقنيات التكوينية الحديثة بكفاءة عالية (التكوين عن بعد اي الالكتروني)					
6	يتم دراسة وتقييم فعالية الدورات التكوينية بصورة دورية					
7	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والفعلي					

استراتيجية التكوين المعرفي						
					8	يتم اختيار المكونون الاكفاء من ذوي المؤهلات الأكاديمية المناسبة لتغطية الدورات التكوينية
					9	لدى العاملين الرغبة المستمرة في التغيير والتطوير في معارفهم
					10	يتم تنظيم دورات ولقاءات دورية وورش عمل من أجل تبادل المعارف والافكار والخبرات بين الموظفين

المحور الثاني: تحسين الأداء البنكي

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الأداء المالي						
الربحية						
11	تقديم خدمة جديدة مبتكرة للعملاء يعطي الوكالة قدرة على لإضافة هامش ربح عالي					
12	تقوم الوكالة بالرقابة وبشكل مستمر على المرافق بما ينعكس على تحسين آليات تقديم الخدمات الوكالية ويزيد الارباح					
13	تخفض الوكالة التكاليف من خلال المحافظة على العملاء المرشحين					
14	الاستجابة السريعة للعملاء مقارنة بما يقدمه المنافسون من عروض السعرية يزيد من تحقيق الارباح					
الحصة السوقية						
15	يؤدي التنوع في طبيعة الخدمة المقدمة إلى تكرار عملية الشراء من قبل العملاء					

					16	تعكس الزيادة في التنوع الجغرافي لمكاتب وفروع الوكالة زيادة عدد العملاء الذين يطلبون الخدمة
					17	يتم إجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على حاجات متلقي الخدمات
					18	هناك زيادة في عدد عملاء الوكالة مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع
الأداء غير المالي (رضا العملاء)						
					19	تحرص الوكالة على الاستماع لشكاوي العملاء
					20	تحرص الوكالة على الاستماع لشكاوي العملاء
					21	تعتمد الوكالة في تطوير خدماتها على آراء واقتراحات العملاء
					22	تحاول الوكالة حل المشاكل للعملاء ومتابعتها والوفاء بالوعد
					23	تقوم الوكالة بإشراك عملائها في كيفية تقديم الخدمة
					24	تطبق الوكالة إدارة العلاقة مع العملاء بهدف الوصول لتطلعاتهم وبالتالي تقوية العلاقة مع عملائها
					25	تستمر الوكالة بالاتصال والتواصل مع عملائها من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع