

قياس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرفي الناجح

- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية -

ا.م.د. علي جيران عبد علي الخفاجي

معاون العميد للشؤون العلمية

المستخلص

بينما وثقت العديد من الدراسات التجريبية العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء منظمات الأعمال فإن القليل منها بحث العلاقة بين تلك الممارسات و الأداء المتخصص للمصارف ،تأسيسا على هذه الحقيقة تتفحص هذه الدراسة العلاقة السببية بين ممارسات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والأداء المصرفي الناجح كمتغير تابع ، ولإنجاز ذلك تم فرز عينة المصارف الناجحة باستخدام التحليل التمييزي ومؤشرات الأداء كالربحية والسيولة وملاءة رأس المال ومن ثم تحليل علاقات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وتلك المصارف باستخدام عينة من (40)شخص يمثلون 80% من مستويي الإدارة العليا والوسطى في المصارف الأهلية. لقد كان من أهم الاستنتاجات التي قدمها البحث هو انه وبالرغم من تمايز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و أداء المصارف الناجحة أجمالا فان تلك الممارسات وخاصة المتعلقة منها بتقييم أداء العاملين والرضا الوظيفي ونظام الحوافز المطبق في المصرف ذو علاقة أقوى مع مستوى نجاح المصارف .

Abstract

While a number of empirical studies documented the relationship between human resource practices (HRP) and business firm , few of its concerned in search these relation in banks sector. Building on this fact ,this study examines the causal relationship between HPR as an independent variables and the success banking performance as a depending variable. To accomplish this purpose, I use the discriminative analysis and the performance Evaluation Indicators such as Liquidity , profitability , Investment and capital adequacy Indicators to identify the group of success banks , then , I use a sample of (40) persons represent 80% of top and middle managements in these banks to analysis the Correlation coefficient and coefficient of Variation (C.V) between the independent and dependent variables under the t .test . Although affect of HRP on the success level in banks is differentiation as a whole , these practice , especially employees performance evaluation , functional satisfaction and incentive system affect on the success levels in the banks.

" المقدمة "

بالرغم من عدم وجود أجماع حول العناصر المحورية التي تشكل نظام إدارة الأداء في منظمات الأعمال فإن هناك اتفاقاً واسعاً على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) (1) يمكن أن تعرض مساحة كبيرة من المساهمة في تطوير الأداء التنظيمي، وتأسيساً على هذه القناعة حاول العديد من منظري الموارد البشرية ابتداءً بـ (فردريك تايلور) الذي ركز على تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسات الوقت والحركة وعالمي الاقتصاد (كارل ماركس وادم سميث) اللذان اهتمتا بإنتاجية العمل (Labour productivity) وانتهاءً بالنظريات الحديثة التي حاولت إيجاد رابط سببي (Causal Link) بين الممارسات الشخصية لإدارة الموارد البشرية والأداء - حاولت كلها في بحث التأثير المتبادل بين المتغيرين ومع التسليم بحقيقة أن هذه المحاولات قدمت لنا على حد وصف (Cook, 2000:2) استنتاجات بحثية متعارضة أحياناً فأنها صرفت الكثير من الجهود وسلطت الكثير من الأضواء التي يمكن أن تساعد في سبر أغوار هذه القضية الجدلية المهمة ذلك أن نجاح المنظمة في تحقيق خططها وتحقيق الميزة التنافسية إنما يعتمد بشكل كبير على المدخلات الأساسية للمنظمات وهي المورد البشري .

تحاول هذه الدراسة تقصي علاقة الممارسات (practices) الإستراتيجية للموارد البشرية مثل (أنظمة الترقيات الداخلية، أنظمة الحوافز والتدريب، توصيف العمل، الرضا الوظيفي، المشاركة في القرار، ألقاده، التقييم، الاتصالات، الدافعية) كمتغيرات مستقلة بالأداء التنظيمي لعينة من المصارف العراقية كمتغير تابع باستخدام عدد من المؤشرات التي تقيس هذا الأداء مثل مؤشرات الربحية، السيولة، الاستثمار، ملاءة رأس المال، رضا الزبون، ومن خلال استخدام التحليل العاملي كوسيلة إحصائية حديثة والعلاقات الارتباطية يحاول البحث تحديد أي المتغيرات أكثر تأثيراً في هذا الأداء بما يمثل فرصة وربما ضرورة لتعزيز إيجابيات النجاح من خلال إعطاء مزيد من الاهتمام للمتغيرات والعوامل المؤثرة فيه، ولانجاز ذلك فقد قسم هذا البحث إلى (4) أقسام خصص الأول منها للتعريف بالمنهجية فيما انصرف القسم الثاني لعرض الإطار النظري للمتغيرات واختص القسم الثالث بمناقشة الجانب التطبيقي أما القسم الرابع والأخير فقد عرض أهم استنتاجاتها وتوصياتها.

(١) Human resources Management.

القسم الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

1- الهدف

أن الهدف الأساسي لهذا البحث هو تقديم تحليل نظري وتطبيقي لقياس علاقة ممارسات الموارد البشرية بالأداء التنظيمي لعينة المصارف المبحوثة وتقدير ما إذا كان لبعض هذه الممارسات قوة أكبر على أداء المصرف وبالتالي تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير المتغيرين معا.

2- الأهمية

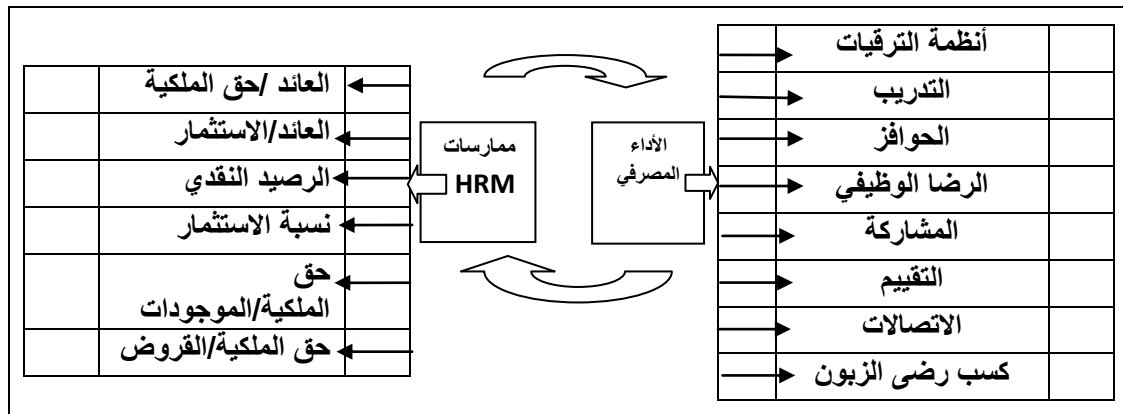
تتجسد أهمية البحث بطبيعة المتغيرات التي ينصب على دراستها فليس هناك من هو أهم بالنسبة لمنظمات الأعمال من الأداء الناجح ولا أولى من العنصر البشري كوسيلة لتحقيق هذا النجاح فضلاً عن أن توظيف المقاييس الوصفية والكمية يمكن أن يضفي على البحث المزيد من الأهمية في قياس العلاقات التبادلية بين المتغيرات.

3- النموذج

يستند البحث على النموذج الفرضي الآتي :-

شكل (1)

نموذج البحث الفرضي



4 - المشكلة :-

في المنشآت المالية - كغيرها من المنظمات يستند أداء المنظمة على تفاعل العديد من العوامل والعناصر والمشكلة التي يحاول البحث تحليلها تتجسد بالتساولين أدناه :-

4 - 1 هل لممارسات الموارد البشرية علاقة محتملة بالأداء التنظيمي وبشكل أكثر تحديداً هل توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بما ينعكس على الأداء النهائي للمصارف .

4 - 2 أي من ممارسات الموارد البشرية أكثر تأثيراً في الأداء أو بعبارة أخرى أي المتغيرات المستقلة (المبحوثة) أكثر قدرة في أحداث تغيير أو اضطراب في المتغير التابع (الأداء).

5- الفرضيات :-

في ضوء مشكلة الدراسة واتجاه العلاقة بين متغيراتها تم وضع الفرضيات الآتية .

1 - فرضية المصارف الناجحة والأقل نجاحاً.

1-1 : يتمتع التحليل التمييزي بقوة تمييزية تستطيع تحديد المصارف التي تتميز بالأداء المالي الناجح بالمقارنة مع المصارف الأداء الأقل نجاحاً.

2 - فرضيات العلاقة بين المتغيرات.

1-2 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تدريب العاملين ونجاح المصارف الأهلية .

2-2 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقيات ومستوى النجاح المصرفي .

2-3 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ونجاح المصارف الأهلية .

2-4 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رضا الزبون ونجاح المصارف الأهلية .

2-5 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ونجاح المصارف الأهلية.

2-6 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ونجاح المصارف الأهلية.

2-7 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصالات ونجاح المصارف الأهلية.

2-8 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طرق تقييم العاملين ونجاح المصارف الأهلية العراقية.

3- تتمايز ممارسات الموارد البشرية في علاقاتها بمستوى نجاح المصارف الأهلية العراقية .

6- أسلوب جمع ومعالجة البيانات .

لإثراء الجانب النظري من البحث فقد استخدمت المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوعه ، أما الجانب التطبيقي فقد جمع بين الاستبيان والكشوفات المالية الفعلية لعينة المصارف المبحوثة ، فبالنسبة لقياس ممارسات الموارد البشرية لموظفي المصارف استخدمت استمارة استبيان على وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وقد روعي في تصميمها شموليتها في قياس المتغيرات المستقلة لممارسات (H R) ، ولقياس الأداء التنظيمي فقد استخدمت الكشوفات المالية الخاصة بالمصارف (عينة البحث) أما فيما يتعلق بمعالجة البيانات الإحصائية فقد تم الحصول على النتائج باستخدام الحاسبة الالكترونية .

7- مجتمع وعينة البحث

تمشياً مع ما اختصه عنوان البحث شملت عينته عدد من المصارف الأهلية موزعة على (٥) محافظات وسطى هي بغداد ، بابل ، قادسية ، كربلاء ، نجف ، والجدول (١) يبين تفاصيل عينة البحث.

جدول (١)

تفاصيل عينة البحث

ت	اسم المصرف	الموقع	ت	اسم المصرف	الموقع
١-	مصرف الخليج التجاري	بغداد /شارع السعدون	١٣-	مصرف الشرق الأوسط الأهلي	بابل/شارع المكتبات
٢-	مصرف الائتمان العراقي	بغداد شارع السعدون	١٤-	مصرف الخليج للاستثمار	بابل/شارع المكتبات
٣-	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بغداد الخلاني	١٥-	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	بابل/شارع الإمام علي
٤-	مصرف دار السلام للاستثمار	ديوانية/الصوب الصغير	١٦-	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بابل/شارع أربعين
٥-	مصرف بغداد للاستثمار	ديوانية/العروبة	١٧-	مصرف بغداد الأهلي	بابل/شارع الإمام علي
٦-	مصرف الخليج للاستثمار	ديوانية/العروبة	١٨-	مصرف بغداد الأهلي	بابل /باب الحسين
٧-	المصرف العراقي للاستثمار	نجف/شارع الكوفة			
٨-	مصرف الخليج للاستثمار	نجف/شارع السدير			
٩-	مصرف بابل	نجف/شارع المدينة			
١٠-	مصرف البلاد الإسلامية	نجف/حي الأمير			
١١-	مصرف التعاون الإقليمي	كربلاء /شارع الجمهورية			
١٢	مصرف كربلاء	كربلاء/شارع الحسين			

8. الدراسات السابقة .

تعود محاولات ربط الأداء التنظيمي بممارسات الموارد البشرية إلى ثمانينات القرن الماضي لكنها بدأت مجتزئة فقد حاول (Rusel et al,1985) ربط الأداء بتدريب العاملين فيما اختار (Rozell,1993) ربطه بسياسة الاختيار أو بالأجور كما فعل (Milkovich,1992) الذي اعتبر الأداء المالي للمنظمة مقياساً لمتغير الأداء التنظيمي الكلي وهي رؤيا خضعت للتعديل من قبل (Huselids,1995) الذي أضاف متغير مخرجات سوق المال إلى الأداء المالي لمنظمة للتعبير عن الأداء التنظيمي (:Rogers & wright,1998) ، أما الجهود الأكثر حداثة في هذا المجال فبالرغم من أنها وسعت مفهومها لممارسات الموارد البشرية الا انها نفذت في قطاعات إنتاجية أو قطاعات اقتصاد كلي فقط كما أنها عانت من ضعف الانسجام النظري واللاترابط المنطقي (Inconsistency) في منهجياتها البحثية (Guest,D.,1997 :263) وما يميز الدراسة الحالية هو انها لم تتعامل مع الموضوع من منظور مجتزء بل حاولت تأطير كل ممارسات الموارد البشرية بـ كل مؤشرات النجاح والولوج الى منظمات الخدمات بدلاً من المنظمات السلعية وفيما يلي عرضاً موجزاً لأهم الدراسات السابقة في هذا المجال:-

1:- دراسة (Rogers & Wright, 1998: 1-26)

حاولت هذه الدراسة تقديم نموذجاً للربط بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال تحديد المتغيرات المستقلة (ممارسات الموارد البشرية) مثل تنظيم العمل، التدريب، الدافعية، الأطر الاستراتيجية والمتغيرات التابعة التي تقع ضمن (5) مجموعات أساسية هي:-

- أعتبروا إن تنامي سعر السهم وارتفاع معدل نمو الشركة وزيادة العوائد (الجارية والرأسمالية) للأسهم تمثل مقياساً للأداء التنظيمي الناجح .
 - نواتج الموارد البشرية (HR OUTCOMES) وهي الدوران، التغيب عن العمل، الرضا عن العمل .
 - نواتج المنظمة (organization outcomes) الإنتاجية ، النوعية ، الخدمة .
 - مقاييس محاسبية (Accounting Measures) وهي العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية.
 - مقاييس سوق المال (Financial Market Measures) سعر السهم، النمو، العائد.
- لقد اكتفت الدراسة بتقديم إطار وصفي بهذه المتغيرات دون محاولة تطبيقها فعلياً وأشارت إلى إن المشكلة هو عدم الاتفاق - لحد الآن على الأقل - على مفهوم متكامل للأداء ولنظريات الموارد البشرية على حد سواء.

2- دراسة (Hornby & Forte, 1998: 1 . 20)

الدراسة هي ورقة عمل تفحصت مدى انعكاس تطوير مؤشرات الموارد البشرية على تحسين كفاءة وفاعلية الخدمة الصحية في عدد من المستشفيات وبالرغم من أن هذه الدراسة قدمت مفهوماً مطوراً للأداء التنظيمي باعتباره ليست حالة مطلقة بل نسبية ترتبط بطبيعة نشاط المنظمة وأضافت مفاهيم جديدة لممارسات الموارد البشرية مثل (الاحترافية في العمل ، بطالة الملاك الوظيفي المستخدم ، الوقت المقطوع لوصول العامل إلى المعمل ، التوصيف الوظيفي والمؤهلات) فأنها كسابقتها لم تحاول تطبيق هذه المفاهيم النظرية واكتفت بوصفها نظرياً مايعني حصول فجوة بين النظرية والتطبيق.

3- دراسة (U.S Office Of Personnel management, 1999:1- 26)

ركزت الدراسة على البحث عن مقاييس ذات معنى لتقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية وقدرتها على انجاز أهداف المنظمة من خلال اتساق (Aligning) ممارسات تلك الإدارة مع أهداف المنظمة ورسالتها، وجدت الدراسة أن (71%) من خطط الموارد البشرية لا تتضمن أية مقاييس لإدارة الموارد البشرية و(29%) من الخطط توجد بها مقاييس الا ان ثلثها أو (10%) منها مقاييس ليست واقعية أما الثلثين المتبقين أو حوالي (20%) فهي مقاييس جيدة إلى حد ما إلا أن المشكلة الأخرى كما تشير الدراسة وتستشهد بمقولة العمل الجيد خير من القول الجيد (well done is better than well said) هو أن هذه المقاييس - على قلتها- غير مطبقة لتقييم فاعلية إدارة الموارد البشرية .

4 - دراسة (Cooke,2000 : 1 -33)

سلطت الدراسة الضوء على ممارسات الموارد البشرية في الشركات البريطانية ودورها لقياس اداء الخدمات الصحية وقد اقترحت استخدام مقاييس كمية ذات صلة بطبيعة هذا النشاط مثل(معدل الوفيات/ ١٠٠٠ شخص ، معدل الولادات الحية /١٠٠٠ولادة،حالات انتشار المرض/ مجموع السكان، تكرار مراجعة المريض / مجموع المرضى،المناعة/ الرقم المستهدف) في تحسين الأداء وخلصت الى أن المرونة الوظيفية (functional flexibility) من خلال الاستثمار في تدريب العاملين ، زيادة رضى العمل ، اشتراك العاملين والتزامهم ، الابداعات لها دور مركزي في تطوير الاداءالاقتصادي المدعم sustained (Economic performance) لكن معظم الشركات البريطانية غير قادرة على تطبيق ممارسات فعالة للموارد البشرية اذ تتسم بكونها مرعبة وذرائعية ومفككة (patchy,pragmatic and incoherent) بسبب ضعف الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين .

5 - دراسة (Katherine and Greene , 2002 , : 1-29)

استخدمت الدراسة استمارة استبيان لقياس تأثير (7) من ممارسات الموارد البشرية وهي (مدخل الأداء الموجه بالنتائج ، اجراءات السلامة المهنية ، المشاركة بالقرار ، التوصيف الدقيق ، الاداء المستند على الأجر او المكافآت (compensation) على النجاح التنظيمي الذي عبر عنه بمؤشري العائد على الموجودات (RoA)⁽¹⁾والعائد على حق الملكية (RoE)⁽²⁾ وباستخدام تحليل الانحدار بين المتغيرات وجدت ان هذه الممارسات فسرت حسب معامل التحديد R2 (13%) فقط من سلوك العائد على الاستثمار و(9%) من سلوك العائد على حق الملكية .

6- دراسة (Ericksen and Dyer, 2004: 2-36)

سعت الدراسة لتحديد وأختيار استراتيجيه موارد بشرية تؤدي الى تطوير الاداء المنظمي بأستخدام سلوك التوظيف الموجه بالمعولية(Reliability – oriented Employee Behavior) بافتراض ان طبيعة اهداف منظمات محددة تتطلب سلوكيات توظيف معينة واستراتيجيات موارد بشرية معينة وان ليس هناك قواعد مطلقة للموائمة بين اهداف المنظمة وسلوكيات العاملين ، مع ذلك قدمت الدراسة (6) مبادئ نظرية لبناء استراتيجية موائمة بين الاهداف والسلوكيات لكنها لم تحاول وضع المبادئ موضوع التطبيق العملي .

7- دراسة (Toole and Czarnit,2007:1-31)

صممت الدراسة اساساً لقياس تأثير الكفاءات العلمية على أداء الشركات وعليه فقد حددت المشكلة بمحاولة الإجابة على التساؤلين الآتيين:-

* هل يجلب العلماء الاكاديمين رأسمال بشري ذو قيمة (Valuable human capital) إلى الشركات التي يرتبطون معها ، وإذا كان الأمر كذلك:-

* ماهي المهارات التي يمتلكونها وكيف يمكن أن تربط تلك المهارات بأداء الشركة؟ .

لقد وجدت الدراسة ثمة تأثيرات مختلفة بين الكفاءات العلمية ومستويات الأداء ، ففيما أشارت الاختبارات التطبيقية إلى أن وجود الكفاءات العلمية في شركة معينة يمكن أن يرفع ربحيتها بمعدل (36%) لم تتضح وجود علاقة قوية بين تلك الكفاءات وعدد الاختراعات بالرغم من أن النتائج الإحصائية قد أشارت بوضوح إلى علاقة ايجابية ومعنوية بين الكفاءات والإنتاجية والكفاءات والميزة التنافسية .

(1)Return on Assets.

(2) Return on Equity.

8 - دراسة (Hyde, stup and Holden)

كسابقتها دراسة (Katherine and Greene , 2002) تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الربحية باستخدام مؤشر العائد على الموجودات (ROA) والعائد على حق الملكية (ROE) ولان الميدان التطبيقي لهذه الدراسة هي حقول تربية الابقار فقد اضافت صافي الحقل المتحقق لكل بقرة (Net Farm Income Per Cow) كمؤشر ثالث لقياس التأثير على الربحية ، لقد وجدت الدراسة علاقات ايجابية وقوية بين ممارسات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ومؤشرات الربحية كمتغيرات معتمدة حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R²) بين ممارسات الموارد البشرية ومعدل العائد على الموجودات ،معدل العائد على حق الملكية ، معدل العائد لكل بقرة (0.59),(0.72),(0.67) على التوالي .

9- دراسة (شبلبي ومنهل ، 2008 : 1 - 26)

اهتمت الدراسة بقياس تأثير ستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي الجامعي وباستخدام تحليل الانحدار وجدت الدراسة ان عوامل استراتيجية الموارد البشرية الجامعية الأكثر تأثيراً في المتغيرات المعتمدة حيث فسرت ما قيمته (71%) من التغير في الأداء الاستراتيجي الجامعي وكانت متغيرات الاحتفاظ بالموارد البشرية والاستخدام الفعال لها وطرائق التعبئة (الحشد) هي الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي الجامعي المتوقع للموارد البشرية .

(8)

القسم الثاني :- الإطار النظري لمتغيرات البحث.

يشير (Gue^ost) الى انه اذا اردنا تحسين فهمنا لتاثير ادارة الموارد البشرية على الاداء سنكون بحاجة الى نظرية حول ادارة الموارد البشرية ونظرية حول الاداء ووسائل للربط بينهما (Guest,1998:21) وقياساً على هذه المقولة سيحاول هذا الجزء اجراء مراجعة نظرية مختصرة لهذه المتغيرات .

1-2 ممارسات الموارد البشرية - المفهوم والابعاد.

يركز الباحثون في مدخل الموارد البشرية على اهمية سعي المنظمات لتطوير الافراد لكي يحققوا مستويات أعلى من الكفاءة والانجاز وتصبح المنظمات بالنسبة لهم كيانات سانه لاكيانات ضابطة وحاكمة فالفلسفة الاساس لهذا المدخل تقوم على افتراض ان العاملين الافضل ينجزون أعمالاً أفضل لذا حاول الكثير من الباحثين التنظيميين السلوكيين أمثال (ROLiker) و Chris (Arggris) و (Douglas Mc Gregor) جاهدين لجعل المنظمات مكان عمل يزخر بممارسات بشرية أكثر مودة (داغر وصالح، ٢٠٠٠ ، ٩٧) ويشير (Nickels et al.2002) الى ان ادارة الموارد البشرية هي عملية تقييم الحاجة من الموارد الانسانية ثم ايجاد الافراد المطابقين لتلك الحاجات والحصول على افضل عمل من كل مستخدم من خلال تقديم الحوافز وبيئة العمل الصحيحتين بما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة (Nickels et al ,2002:328) اما (Holden et al. 2004) فيعتبر أنها توحيد (combining) لمجموعة من الممارسات مثل التعبئة، التدريب، ادارة العملية، الدافعية، القيادة ، التقييم ، الاتصالات بهدف قيادة التحسينات في نوعية قوة عمل الشركة (Holden et al. ,2004:3) بأعتبار أن توحيد ممارسات الموارد البشرية - يضيف (perry 2001) - مع التركيز على انجاز الاهداف التنظيمية يمكن ان يمتلك تأثير واسع على النجاح النهائي للمنظمة لان النظرية المستندة على الموارد - Resource based theory (based theory) تفترض بان الميزة التنافسية وتنفيذ الخطط يعتمد بشكل كبير على المدخلات الاساسية للمنظمة ومن بينهما راس المال البشري (perry,2001:24) الذي انتقل دوره من مجرد اطاعة (compliance) اللوائح والقوانين وتنفيذها الى تحقيق النتائج المنشودة ومن خلال تقليص (Downsizing)الوظيفة التقليدية وتفويض السلطات الى مدراء الخطوط ثم مطالبة هذه الادارة لتوضيح قيمة عملها وتعزيز خدمة الزبون (Goodman,1998:41).

ان التداؤب الاستراتيجي (Strategic synergy) ، الانسجام والتكامل هي مفاهيم اساسية في نظرية الموارد البشرية الحديثة التي تفترض ان على هذه الادارة ان تتصف بمايلي :- (Coke,2000:4) .

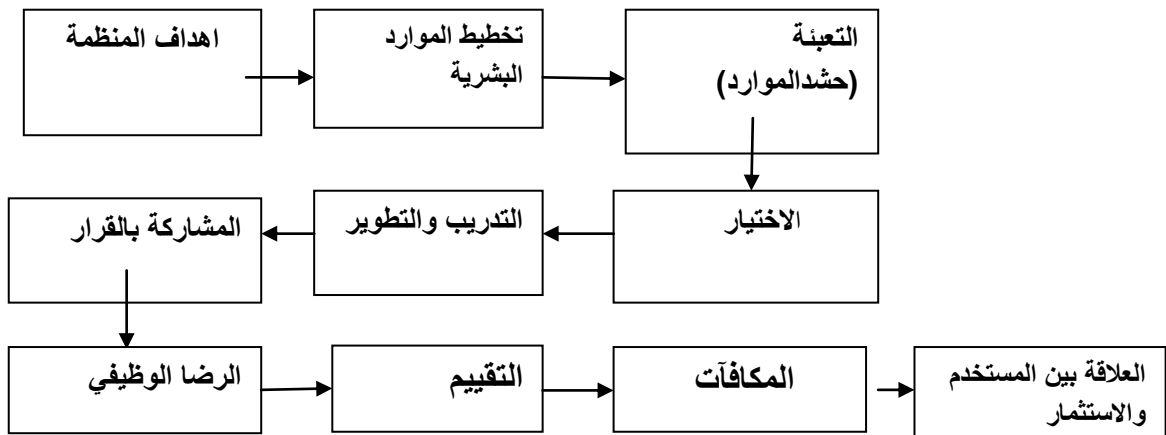
- ان ممارسات الموارد البشرية يجب ان تكون مترابطة (Coherent) وتكمل بعضها الاخر.

(9)

- يجب ان يكون هناك انسجام (Fit) بين ممارسات الموارد البشرية والانظمة الاخرى ضمن المنظمة .
 - يجب ان تكون ادارة الموارد البشرية متناغمة (In Line) مع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة .
 - ان نظام الموارد البشرية المعمول به من قبل المنظمة يجب ان يتسق (Compatible) مع البيئة التشغيلية .
- أن المفاهيم المذكورة تؤسس لعلاقة تكافلية (Symbiotic Relationship) بين إستراتيجية وسياسة وممارسات الموارد البشرية من جهة والاداء من جهة اخرى ولان الهدف من ممارسات ادارة الموارد البشرية هو استنباط (Devising) طرق لادارة الافراد بمايساعد على تحقيق الاهداف (Cook,1999:33) ، اصبح شائعاً وبشكل مضطرد ان ممارسات الموارد البشرية يمكنها ان تحسن اداء المنظمة من خلال :- (Abe and Hoshi, 2004:11)
- زيادة مهارات وقابليات المستخدمين.
 - تعزيز الاتجاهات الايجابية وزيادة الدافعية.
 - تزويد المستخدمين بمسؤوليات موسعة بما يمكنهم من استخدام مهاراتهم وقابلياتهم بشكل اكبر(تمكين)
- بالاضافة الى ذلك - يضيف (kock,2003) - ان من المفيد تقييم انظمة ممارسات الموارد البشرية بدلاً من التركيز على الممارسات الفردية والمنطق وراء هذا الافتراض هو ان اداء الشركة يتعزز من خلال انظمة الممارسات التي تدعم بعضها البعض وتمتلك تاثير الدعم المتبادل (Mutually Reinforcing Effect) على مساهمات المستخدمين باداء الشركة ففاعلية برامج التدريب الشامل ربما تتعزز عندما تتوحد (combined) مع مناهج تقييم اداء المستخدمين (kock,2003:51) ويمكن تصوير العلاقة التبادلية بين انظمة ممارسات الموارد البشرية بما هو مبين بالشكل التالي :-

شكل 2

أنظمة ممارسات الموارد البشرية



المصدر : (Nickels et al , 2002: 338)

2-2 تقييم اداء المصارف

يعتبر تقييم الاداء التطور التاريخي للرقابة على الاداء والذي يركز على جودة توصيل السلعة او الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وعليه فهو وسيلة وليس غاية بحد ذاتة (Be a means, not an end) ، وفي المصارف - كما في المنظمات الخدمية الاخرى - هناك صعوبة في عملية قياس الاداء لان المنظمات الخدمية ، والخدمات كما هو معروف غير ملموسة ولا تتلقى اشارات واضحة ومحددة من خلال اليات السوق لذا سنحاول في بحثنا هذا البحث عن مثل هذه الاشارات للحصول على مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات التي تؤديها عينة المصارف المبحوثة باستخدام مؤشر (الرضا المجتمعي) من جهة ومعايير الاداء المالي والمحاسبي التي يعتقد (Rowe et al.) انها تبدو كمقاربة بين القيمة المتولدة من قبل الشركة مع القيمة التي يتوقع المالكون استلامها من تلك الشركة . (Row et al.,1999:112) ، كما ان المؤشرات المالية المستندة على المخرجات (outcome- based Financial Indicators) تعكس من جانب اخر الاهداف الاقتصادية للشركة التي هي محل اهتمام مختلف اصحاب المصالح في تلك الشركة (multiple stackholder) (stulz,1999:19) واهم هذه المؤشرات هي :-

(Brealey et al.,2006:797) (Hempel and simonson, 1999: 455-458)
(Van Horn, 2004: 349-366) (Weston et al, 1996:) (هندي، 1996: 9)

1- مؤشرات الربحية profitability Indicators

تعتبر من اهم مؤشرات تقييم الاداء المالي للمصارف وتقيس نسبة الدخل الصافي المتحقق للمصرف (بعد الفوائد والضرائب) الى مجموع الاموال المستثمرة (جميع الموجودات التي يستخدمها المصرف في عملياته لتوليد ذلك الدخل) اوالى مجموع الأموال المملوكة (حقوق الملكية) وكما يلي :-

1-1 معدل العائد على حق الملكية Return on Equity, RoE

يحسب بقسمة صافي الدخل (بعد الفوائد والضرائب) الى مجموع حقوق المالكين ويمثل واحداً

من مقياسين اساسيين لتحديد معدل نمو إيرادات المصرف على مجموع الأموال المملوكة (Bodie et al, 2005:660) وصيغته كما يلي :-

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الفوائد والضرائب}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

1-2 معدل العائد على الموجودات Return on Assets

أستخدم هذا المؤشر اول مرة من قبل شركة (DuPont) الأمريكية في عام ١٩١٥ ثم لاقى شهرة كبيرة واخذ يستخدم على نطاق واسع كواحداً من أهم مقاييس الاداء المالي (محمد،عبدارحيم، 2008:503) يقيس هذا المؤشر قدرة المصرف على توليد الارباح الصافية من مجموع الاموال المستثمرة لديه وعلى وفق ما هو مبين بالصيغة الآتية:-
صافي الدخل (بعد الفوائد والضرائب)

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الدخل (بعد الفوائد والضرائب)}}{100 \times \text{مجموع الموجودات}}$$

مجموع الموجودات

2- مؤشرات السيولة Liquidity Indicators.

سيولة الموجود (اصطلاحاً) تعني قدرة الموجود على التحويل الى نقد بسرعة وبدون خسارة اما سيولة المنشأة ككل فهي قدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها (الشماع، ١٩٩٢: ٩٧) وتعني سيولة المصرف قدرته على تلبية مسحوبات عملائه او تقديم التسهيلات المالية اللازمة لهم عند الحاجة ويمثل راسمال المصرف المصدر الاول للخسائر التي يتوقعها مقرضوا الاموال (الداننين) باعتباره يمثل حماية اولية لهم فاذا ما شعر الداننون بان راسمال المصرف غير كافي لدرء الاخطار عن اموالهم فانهم سيتجنبون اقراضه (Hempel & simonson,1999:323) وهناك عدة مؤشرات للسيولة من اهمها:-

1-2 المعدل النقدي (monetary rate ratio)

يشير هذا المعدل الى قدرة المصرف على تسديد التزاماته من الاموال النقدية المتوفرة في خزائنه وكذلك ايداعاته النقدية لدى المصارف الاخرى وهذه النسبة تعد الاكثر تحفضاً بالتعامل مع المصرف وتحسب بالصيغة الآتية :-

النقد

$$\text{المعدل النقدي} = \frac{\text{النقد}}{100 \times \text{اجمالي الودائع}}$$

اجمالي الودائع

2-2 نسبة الاحتياطي القانوني Legal Reserves Ratio

من اجل حماية حقوق المودعين وسلامة الجهاز المصرفي تفرض الجهات المنظمة لعمل المصارف في معظم دول العالم على هذه المصارف الاحتفاظ بنسبة من المبالغ المودعة لديها في المصرف المركزي وتكون على شكل رصيد نقدي دائن يسمى الاحتياطي القانوني وهذا الرصيد غير قابل للاستخدام او التوظيف كما انه بدون فائدة ومن وجهه نظر المصارف يمثل هذا الرصيد عبئاً مالياً يحد من قدرة تلك المصارف على التوسع بمنح الائتمان والحصول على الارباح (فوائد الإقراض) (Hempel & Simonson, 1999:325) ويحسب بالعلاقة الآتية :-

الأرصدة لدى البنك المركزي

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{الأرصدة لدى البنك المركزي}}{100 \times \text{أجمالي الودائع}}$$

أجمالي الودائع

3 - 3 نسبة السيولة القانونية Legal Liquidity Ratio

تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على مواجهة مسحوبات المودعين باستخدام ارصدته النقدية وشبه النقدية وتحسب بالعلاقة الآتية :-
النقد وأشباه النقود

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \frac{\text{النقد وأشباه النقود}}{\text{المسحوبات}} \times 100$$

4-2 نسبة الاستثمار (Investment ratio)

تشير هذه النسبة الى كفاءة المصرف في مجال توظيف الاموال المودعة لديه وتحسب من خلال قسمة مبالغ الائتمان الممنوح الى اجمالي الائتمان المكتسب
اي ان :-

$$\text{نسبة الاستثمار} = \frac{\text{قروض وتسهيلات لدى الغير}}{\text{اجمالي الودائع}} \times 100$$

3- مؤشرات كفاية راس المال Capital Adequacy Indicators

يستخدم عليه ايضاً القدرة الايفائية لراس المال (Capital solvency) ويهتم المقرضون وحاملوا السندات بهذه القدرة لانها تمثل بالنسبة لهم المصدر الاول للحماية من الخسائر كما ان الجهات التشريعية في البلدان غالباً ماتتدخل لتنظيم فقرات راسمال المصرف في ضوء موجوداته فالقوانين الفدرالية الامريكية مثلاً حددت نسبة (5%) من الموجودات يجب ان تمول براس المال كحد ادنى وتستخدم المؤشرات الآتية لقياس كفاءه راس المال الممتلك (صاحب وقدوري ، ٢٠٠٥ : ١٤٥ - ١٤٧)؛ (هندي ، ١٩٩٦ : ٣٨٣)
حق الملكية

$$1-3 \text{ نسبة راس المال الممتلك إلى مجموع الموجودات} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

$$2-3 \text{ نسبة راس المال الممتلك إلى مجموع الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع الودائع}}$$

$$3-3 \text{ نسبة راس المال الممتلك إلى مجموع القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع القروض}}$$

ومن الجدير بالاشارة إلى أن المكمل المثوي للنسبة (1-3) يمثل نسبة الرفع المالي (Leverage ratio) أي نسبة التمويل بالمطلوبات إلى مجموع الموجودات .

القسم الثالث : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

سيكرس هذا القسم لتحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرفي الناجح مما يؤدي إلى اختبار فرضيات الدراسة، ولتحقيق هذا الغاية ولأن هذا النوع من البحوث ينطوي على منظورين أحدهما عملياتي والآخر سلوكي بدأنا بتقييم أداء المصارف باستخدام مؤشرات القياس الكمي التي تم التعريف بها في الإطار النظري للدراسة تمهيداً لتحديد عينة المصارف ذات الأداء الناجح ومن ثم قياس حدود علاقة عوامل النجاح بممارسات الموارد البشرية كأطار سلوكي .

1-3: قياس الأداء القطاعي للمصارف .

أن مؤشرات قياس الأداء الناجح للمصارف عينة البحث تجسد باستخدام معايير الأداء المالي والمحاسبي وهي عبارة عن (3)متغيرات أساسية و(9) فرعية مبينة بالجدول رقم (2) الذي يوضح المتوسطات الحسابية لمؤشرات المصارف عينة الدراسة وأنحرافات تلك المتوسطات ودلالاتها الإحصائية .

جدول (٢)

متوسطات وأنحرافات مؤشرات الأداء المصرفي للفترة من 2005- 2010

ت	المؤشر الرئيسي	الرمز	المؤشر الفرعي	- X	Q	(f)	Sig
1	نسب الربحية	1-1	معدل العائد على حق الملكية	.18	0.47	3.11	0.00
		2-1	معدل العائد على مجموع الموجودات	.13	0.36	8.67	.001
2	نسب السيولة	1-2	المعدل النقدي	0.41	0.39	6.33	.065
		2-2	الاحتياطي القانوني	.08	0.11	1.962	.00
		3-2	السيولة القانونية	.26	0.33	8.61	.032
		4-2	نسبة الاستثمار	.57	0.12	6.88	.00
3	مؤشر الملائة	1-3	حق الملكية/مجموع الموجودات	.17	.07	1.98	.011
		2-3	حق الملكية/مجموع الودائع	.39	.23	7.62	.000
		3-3	حق الملكية/مجموع القروض	.218	.12	2.00	.145

يتبين من الجدول إن المصارف عينة البحث قد حققت متوسط عائد مقداره 13% على أجمالي المبالغ المستثمرة (الموجودات) و18% إذا ما نسبت تلك العوائد إلى حقوق المالكين فقط لكن تقلب تلك العوائد حول متوسطها الحسابي (الانحراف المعياري) كان كبيراً إلى حد ما حيث بلغ نصيب وحدة العائد الواحدة من المخاطرة (2.6) مره⁽¹⁾ بالنسبة إلى معدل العائد على حق الملكية و(2.7) مرة فيما يخص معدل العائد على اجمالي الموجودات ويمكن إن يعزى ذلك إلى تأثير فترات التحليل الأولى بالأوضاع الأمنية وانكماش الاقتصاد وما يتبع ذلك من قلة الطلب على الأموال وانخفاض إرباح المصارف أما قيمة (f) فقد بلغت 8.67,3.11 على التوالي وبدلالة إحصائية (0.00) و(0.001). وهي قيمة داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%) أي إن هذه الأرباح ذات دلالة إحصائية خلال سنوات الدراسة.

سيولة القطاع المصرفي وفي ضوء مؤشرات السيولة تعتبر مقبولة أجمالاً لكن قيمة (f) بالنسبة للمعدل النقدي بلغت (6.33) و بدلالة إحصائية (0.065). وهي قيمة غير داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%) بعكس نسب الاحتياطي القانوني والسيولة القانونية ونسبة توظيف الأموال لأن دلالاتها الاحصائية (00,032,00) على التوالي مقبولة عند مستوى الدلالة (5%) لكن مؤشر السيولة هو سيف ذو حدين ذلك ان ارتفاع معدلات السيولة يشير إلى إخفاق الصناعة المصرفية في استثمار الأموال لان احتفاظ المصارف باموال سائلة معطلة سيقود الى انخفاض ربحيتها وهذا الاستنتاج يتسق الى حد كبير مع مؤشرات الربحية التي أظهرها التحليل . مؤشرات ملائة رؤوس أموال المصارف وخاصة حق الملكية إلى مجموع الموجودات وحق الملكية الى مجموع الودائع كانت ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت قيم (f) من (1.98-7.62) وبدلالة إحصائية (0.011 و 0.00). وكلا القيمتين داله إحصائياً عند مستوى الدلالة 5% لكن الحال ليس كذلك بالنسبة إلى مؤشر حق الملكية إلى مجموع القروض حيث كانت قيمة (f) (2) فقط بينما بلغت الدلالة الإحصائية (0.145). وهي قيمة غير داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%).

3-2 تصنيف عينة البحث على وفق مستوى النجاح .

يمثل التصنيف المعياري للأنشطة (standard Industrial classification) الذي يستند عليه التبويب القطاعي اساساً جيداً لمقارنة اداء المنشآت وهو واحداً من الاساليب التي تعده وتستخدمه سنوياً هيئة الامم المتحدة (الشماع ، 1992 : 92) وتأسيساً على ذلك تم تبويب مجموعة المصارف عينة البحث الى ناجحة او اقل نجاحاً في ضوء مقارنة نتائج تطبيق المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة للمصارف عينة البحث كل على حدة مع نتائج الاداء القطاعي ومن ثم استخدام التحليل التمييزي (Discriminant Analysis) الذي تمت الاشارة اليه في منهجية البحث والموجود ضمن البرنامج الاحصائي (Minitab) لاختيار مجموعة المؤشرات التي تستطيع التمييز بين المصارف عالية النجاح والمصارف الاقل نجاحاً حيث تمثل هذه المؤشرات.

(1) الرقم يمثل معامل الاختلاف (Coefficient of variation) وهو حاصل قسمة الانحراف المعياري كمقياس للمخاطره على متوسط العائد

المتغيرات التمييزية (ai...an) للنموذج وهي لاغراض هذه الدراسة (9) متغيرات فيما تمثل (x) القيم الفعلية للمتغيرات التمييزية (i = 1...n) اي نتائج تطبيق المؤشرات موضوعة البحث وبعد تطبيق النموذج تم الحصول على افضل المؤشرات المالية التي بإمكانها التمييز بين المجموعتين كدالة تمييزية وكما مبين بالجدول رقم (3) الذي يمثل ترتيب المؤشرات التي قبلتها الدالة التمييزية حسب اهميتها في تمييز المصارف .

جدول 3

مجموعة المؤشرات المالية التي قبلتها الداله التمييزية مرتبة تنازليا" على وفق معاملاتها التمييزية

رمز المؤشر	اسم المؤشر	Sig-t	T-value	المعامل التمييزي المعياري
2-1	معدل العائد على مجموع الموجودات	5%	3.75	14.07
4-2	نسبة توظيف الاموال (الاستثمار)	5%	2.68	12.87
1-1	معدل العائد على حق الملكية	5%	3.09	11.86
2-3	حق الملكية الى مجموع الودائع	5%	3.26	10.51
1-3	حق الملكية الى مجموع الموجودات	5%	2.33	10.29
1-2	المعدل النقدي	5%	2.62	8.65

t الجدولية = 1.740 عند درجة حرية 17 (n-1)

ويلاحظ عند مقارنة المؤشرات المالية التي قبلتها الداله التمييزية مع مجموع المؤشرات المستخدمة في الدراسة إن التحليل التمييزي قد قبل ستة مؤشرات مالية كقاعدة قرار للتمييز بين المصارف عالية النجاح والمصارف الأقل نجاحا" وقد تدرج المعامل التمييزي المعياري لهذه المؤشرات من (14.07) لمؤشر معدل العائد على مجموع الموجودات للمصارف عينة البحث الى (8.65) للمعدل النقدي فيما رفضت الداله التمييزية (3) من المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير وخاصة في ترجيحها لمعدل العائد على مجموع الموجودات كأساس للتمييز بين منظمات الأعمال الناجحة والاقلة نجاحا" مع معظم الدراسات التي تناولت أسس التمييز بين المجموعتين (Civelek & AL-khatib, 1992:11) ولغرض اختبار قدرة التحليل التمييزي كاختبار قاطع للتمييز بين مجموعة المصارف الناجحة والأقل نجاحا" تم حساب المؤشرات المالية التسعة التي استخدمتها الدراسة لعينة البحث كمجموعة واحدة وتصنيف المصرف ضمن مستوى الأداء الناجح إذا حصل على درجة تعادل مستوى الأداء القطاعي (جدول رقم 2) أو تتفوق عليه واقل نجاحا" إذا حصل على قيم ادنى من مستوى الأداء القطاعي ثم استخدم التحليل التمييزي (الداله التمييزية) باستخدام المؤشرات المالية التي قبلتها الداله التمييزية فقط لتمييز المصارف الناجحة عن تلك الأقل نجاحا" ويظهر الجدول رقم (4) نتائج تطبيق كلا الطريقتين .

جدول(4)

تبويب عينة البحث في ضوء الأداء القطاعي والتحليل التمييزي

دقة التصنيف	التصنيف وفقاً للتحليل التمييزي		التصنيف وفقاً للمقارنة القطاعية	
	أقل نجاحاً	عالية النجاح	عدد المصارف	مستوى الأداء
90.9%	1	10	11	عالية النجاح
66.6%	4	2	6	أقل نجاحاً
	5	12	17	المجموع

ومن خلال مقارنة التصنيف الفعلي للمصارف على وفق مؤشر الأداء القطاعي مع تصنيف أداله التمييزية فإن هذه أداله استطاعت أن تصنف المصارف عالية الأداء بدقه بلغت أكثر من 90% مايعني إن الخطأ من النوع الأول هو أقل من (10%) كما أنها تمكنت من تصنيف المصارف الأقل نجاحاً بدقة بلغت (66.6%) ونسبة الخطأ (33%) ولأن التحليل التمييزي يأخذ بنظر الاعتبار انحراف قيم المؤشرات المالية عن متوسطها فإنه يتفوق على التحليل باستخدام مستوى الأداء القطاعي وبذلك تقبل فرضية البحث (H1) التي تشير الى قدرة التحليل التمييزي على تحديد مستوى نجاح الأداء المصرفي للمصارف عينة البحث وتأسيساً على ذلك فقد توجهت الدراسة إلى مجموعة المصارف التي حصلت على تصنيف عالي النجاح وفقاً للتحليل التمييزي وهي المصارف المعروفة بالتسلسلات (٢،٣،٧،٩،١٠،١٣،١٤،١٦،١٧،١٨) من الجدول رقم (1) باعتبارها داله للأداء المصرفي الناجح ومن ثم اختيار عينة قصديه منها مكونة من (40) شخص يمثلون 80% من مستويي الادارة العليا والوسطى وبالأعداد المؤشرة إزاء كل مصرف كما مبين بالجدول رقم (5) ادناه .

جدول (5)

توزيع عينة البحث على المصارف عالية النجاح

ت	اسم المصرف	العينة	ت	اسم المصرف	العينة
1	مصرف الخليج التجاري	8	6	مصرف الشرق الأوسط	7
2	مصرف الوركاء للاستثمار	7	7	مصرف الخليج للاستثمار	8
3	المصرف العراقي للاستثمار	9	8	مصرف الوركاء للاستثمار والتحويل	9
4	مصرف بابل	8	9	مصرف بغداد الأهلي	9
5	مصرف البلاد الإسلامية	8	10	مصرف بغداد الأهلي / فرع ثاني	7
	المجموع	40		المجموع	40

3-3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أشارت فرضيات الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية كل على حدة والأداء المصرفي الناجح ولأن القسم السابق من الدراسة قد تكفل بقياس مستويات النجاح لعينة المصارف موضوعة البحث باستخدام المؤشرات الكمية ولأن قياس ممارسات الموارد البشرية غير ممكن كمياً فقد استخدم المنهج السلوكي لتحقيق هذه الغاية كما أشير إلى ذلك من قبل ومن خلال استمارة الاستبيان الملحقة بهذه الدراسة والتي صممت بالاستفادة من الدراسات السابقة ويبين الجدول رقم (6) المتغيرات المعتمدة وفقراتها في الاستمارة.

جدول (6)

تبويب استمارة الاستبيان حسب المتغيرات

ت	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	من - إلى	معامل الثبات
1	التدريب	6	6-1	83%
2	الترفقيات	7	13-7	91%
3	الحوافز	5	18-14	88%
4	كسب رضا الزبون	8	26-19	76%
5	الرضا الوظيفي	6	32-27	82%
6	المشاركة	7	39-33	77%
7	الاتصالات	4	43-40	81%
8	التقييم	7	50-44	83%

وقبل اعتماد النتائج المستقاة من الاستمارة جرى التأكد من صحة قياسها باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Guttman) والمسماة (Split-half method) لحساب معامل الثبات وبأستخدام العلاقة المشار إليها في منهجية البحث وقد تراوح معامل الثبات للمتغيرات من (76%) إلى (91%) وبمتوسط مقداره (82.6%) وهو معامل مرتفع ومقبول .

جدول (7) اختبار (t) لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ت	فرضيات العلاقة الفرعية	معامل ارتباط كندال	معامل التحديد R2	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية n-1
1	لمستوى تدريب العاملين علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية	.49	.24	2.766	1.645	39
2	يرتبط نظام الترقيات المتبع بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية	.38	.14	2.220	1.645	39
3	لنظام الحوافز علاقة ارتباط موجبة بمستوى نجاح المصارف الأهلية	.69	.48	3.112	1.645	39
4	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون ومستوى نجاح المصارف الأهلية	.57	.32	2.99	1.645	39
5	هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى نجاح المصارف	.71	.50	3.77	1.645	39
6	يرتبط مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات بعلاقة موجبة مع مستوى نجاح المصارف الأهلية	.44	.19	1.010	1.645	39
7	لنظام الاتصالات المستخدم في المصارف الأهلية علاقة موجبة بمستوى نجاح تلك المصارف	.61	.37	5.16	1.645	39
8	هناك علاقة ارتباط موجبة بين أساليب تقييم العاملين ومستوى نجاح المصارف الأهلية	.74	.55	4.73	1.645	39
9	المتوسط	57.8	34.8	3.22	1.645	39

يمثل الجدول رقم (7) النتائج الإحصائية لعلاقات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المصارف الناجحة ، وبهدف التحقق من معنوية هذه العلاقات جرى إخضاعها لاختبار (t) حيث أظهرت النتائج إن قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) أي بمستوى ثقة (95%) للفرضيات بالتسلسلات (8,7,5,4,3,2,1) وعليه تقبل جميع هذه الفرضيات بسبب وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين متغيري الدراسة ، كما إن هذه النتائج تفضي إلى

قبول فرضية التمايز بين عناصر الموارد البشرية في علاقاتها بمستوى نجاح المصارف إذا اظهر التحليل الإحصائي أن لأساليب تقييم العاملين تأثير أكبر على نجاح المصارف الأهلية إذ استطاع هذا المتغير على وفق معامل التحديد أن يفسر أكثر من نصف التذبذبات في المتغير المستقل (النجاح المصرفي) يليه الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط 71% ومعامل تحديد 50% وهذه النتيجة تشير إلى أن للرضا الوظيفي قدرة تحكم عالية في مستوى نجاح المصرف مثلت نصف العوامل المؤثرة في ذلك النجاح بينما تمايزت الممارسات الأخرى في علاقاتها بمستوى النجاح وتدرجت معاملات الارتباط بينهما من 69% لنظام الحوافز إلى 38% لنظام الترقيات وبالتالي فقد تراوح معامل التحديد من 48% إلى 14% .

وحدة متغير المشاركة في اتخاذ القرار أظهر علاقة ضعيفة مع متغير النجاح المنظمي في المصارف لأن قيمة (t) المحسوبة كانت اصغر من قيمتها الجدولية وبناءً على ذلك ترفض الفرضية البديلة (H1) وتقبل فرضية العدم (H0) لعدم وجود علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى نجاح المصرف وبالرغم من ان هذا الافتراض قد لا يبدو متسقاً مع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين فإنه قد يعكس عدم اهتمام العينة بهذا المتغير للطبيعة المهنية أو الفنية في عمل المصرف التي قد لا تتطلب ذلك القدر من الاهتمام بالجوانب الإدارية في اتخاذ القرار.

القسم الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

الاستنتاجات:-

استناداً إلى نتائج التحليلات الإحصائية يمكن إدراج الاستنتاجات الآتية :-

1. بالرغم من حصول المصارف عينة البحث على معدلات عائدة جيدة وسيولة مقبولة إلا أن هذه المؤشرات لم تتميز بالثبات بل بالتقلب الكبير - إلى حد ما - حول متوسطاتها الحسابية وقد يعزى ذلك إلى تأثير الاقتصاد بالأوضاع السياسية والأمنية .
2. تتمتع معظم المصارف الأهلية العراقية بملاءة مالية جيدة وأعلى من المعدلات الدولية ومقررات هيئة (بازل) السويسرية ويعزى ذلك إلى تركيز الملكية وعدم توسع المصارف بعمليات التمويل بالأسهم وأبدوات المديونية (السندات) .
3. يتمتع التحليل التمييزي بقدرة أكبر - بالمقارنة مع التحليل القطاعي - على تبويب العينات في ضوء مؤشرات النجاح .
4. هناك ترابط كبير بين وضوح وموضوعية مؤشرات تقييم أداء العاملين ومستوى الأداء المصرفي الناجح وينطبق هذا الاستنتاج على العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وذلك المستوى من النجاح .
5. هناك علاقة مقبولة بين نظام الحوافز المعمول به في المصارف الأهلية ومستوى نجاح المصارف الأهلية العراقية ويستنتج من ذلك إمكانية أن ينعكس نظام الحوافز المتبع إيجابياً على أداء العاملين .

6. لا يكثر العاملون في المصارف الأهلية كثيراً بمشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات وقد يعزى ذلك إلى المهنية والميل إلى التخصص الفني .
7. تتمايز ممارسات الموارد البشرية الأخرى في علاقاتها بمستوى نجاح المصارف الأهلية لكنها بالمحصلة العامة ترتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية⁽¹⁾ معه مثلما تجسد ذلك رقمياً بعلاقات الارتباط ومتوسطاتها الحسابية .

التوصيات:

1. تحتفظ المصارف بسيولة نقدية عالية تؤثر في أرباحها لذا فهناك حاجة لانتهاج استراتيجية جذب استقطاب فاعلة للمقترضين من خلال تبسيط إجراءات وشروط الحصول على الائتمان المصرفي كتخفيض الضمانات والتوسع بالاقراض للاغراض العقارية.
2. إن تعزز المصارف موجوداتها المالية من خلال محفظة استثمارات مالية يمكن إن تحتوي على أسهم الشركات والمؤسسات المالية المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية لمعالجة فائض سيولتها النقدية من جهة وتنشيط الطلب على الأوراق المالية للشركات والمؤسسات العراقية الأخرى .
3. لا بد للمصارف من تبني سياسة جديدة تقوم على مبدأ الكلفة المرجحة لرأس المال وتخفيف الاعتماد على رأس المال الممتلك (تركيز الملكية) لأنه أعلى كلفة بالمقارنة مع الرافعة المالية وأدوات المديونية الأخرى وهو امر قد يتطلب تنشيط سياسة مقسوم الارباح وطرح الاسهم العادية.
4. تحتاج المصارف العراقية إلى تقييم أداء مالي سنوي لتحديد فرص النمو أو التراجع باستخدام مقاييس ومؤشرات التحليل المالي كما أنها بحاجة إلى دراسة تكاليفها وخاصة تكاليف هيكلة التمويل .
5. أن تولي اهتمام أكبر بنشاط تقييم أداء العاملين مع ربط فرص الترقية والتقدم الوظيفي بنتائج تقييم ذلك الأداء لان ذلك يقود بالضرورة إلى تعزيز الرضا الوظيفي .
7. من الضروري تدريب العاملين ورفع مستوى مهاراتهم وذلك باستخدام خبراء من الأكاديميين المتخصصين بالصناعة المصرفية أو من المصارف الحكومية العريقة مثل مصرفي الرشيد والرافدين .
8. العمل بنظام مشجع للحوافز والمكافآت وخاصة للعاملين الذين يساهمون بشكل مباشر او غير مباشر باستقطاب الزبائن كما إن هناك حاجة لإجراء مسوحات ميدانية لتقصي أساليب رضا الزبائن والكشف عن اتجاهاتهم السلوكية من حين لآخر .

(21)

ملحق رقم (١)

استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم ... الأخت الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع / استمارة استبيان

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة استبيان البحث الموسوم ((تأثير ممارسات الموارد البشرية في الأداء المصرفي الناجح)) والذي يرغب الباحث تطبيقه في عينة من المصارف العراقية الناجحة لتحليل العلاقة بين النجاح المصرفي من جهة ممارسات الموارد البشرية المتمثلة بأنظمة التدريب والترقيات والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات فضلاً عن التقييم والاتصالات التي تتبعها في الغالب إدارة المصرف من جهة أخرى لذا نرجو وضع الإشارة (X) في احد الاختيارات التي تتفق ووجهة نظركم مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض بحثية حصرية لذا لاضرورة لذكر الاسم والباحث مستعد للإجابة على أية استفسارات أو إشكاليات تتعلق بالجانب المفاهيمي للأستماره شاكرين تعاونكم معنا خدمة للصالح العام الذي هو رائد الجميع .. مع التقدير .

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق كلياً
1	تحرص إدارة المصرف على وضع خطط سنوياً لتدريب العاملين.					
2	أن سبب تنسيبي إلى عملي الحالي هو بسبب حصولي على تدريب مسبق عليه.					
3	يعد التدريب السابق عامل حاسم في انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .					
4	تعد الدورات التدريبية من الشروط الأساسية للترقيات الوظيفية .					
5	يكتسب معظم العاملين مهارات متجددة من برامج التدريب السنوية .					
6	يتأثر الأداء المالي للمصرف بالتدريب والتطوير المبرمج للعاملين .					
7	تؤمن إدارة المصرف بأهمية الترقيات الوظيفية في توفير الكادر القيادي للمصرف.					
8	تستخدم إدارة المصرف مؤشرات تقييم الأداء كأساس في ترقية العاملين.					
9	تتيح الإدارة مبدأ تكافؤ الفرص في ترقية العاملين.					

					10	يحصل العاملون في المصرف على ترقيةهم الوظيفية السنوية بدون تأخير.
					11	يوفر المصرف فرص التظلم لمستحقي الترقيات الوظيفية.
				(٢٢)	12	يتأثر أداء العاملين بنظام الترقيات الوظيفية الذي يعتمد عليه المصرف.
					13	اعتقد بوجود علاقة بين نظام الترقيات الوظيفية ونجاح المصرف في تحقيق الأرباح.
					14	يحصل موظفو المصرف على حوافز مادية واخرى معنوية
					15	يتسم نظام الحوافز والمكافآت بقدر كبير من الموضوعية
					16	نظام الحوافز المستخدم يعزز ولاء العاملين بالمصرف
					17	تربط الحوافز غالباً بمستوى أداء وربحية المصرف .
					18	يتأثر أداء الموظفين بحجم ونوعية الحوافز المقدمة لهم.
					19	يهتم المصرف بمعرفة حجم طلب الزبائن على خدماته المصرفية.
					20	تستخدم إدارة المصرف بحوث السوق للتعرف على احتياجات المستفيدين.
					21	تستجيب إدارة المصرف للمتغيرات البيئية وتتأغم معها.
					22	تراجع إدارة المصرف الكثير من الأنماط الإدارية لتسهيل احتياجات المستفيدين .
					23	يستخدم المصرف قاعدة بيانات الزبون في تقييم خدماته للمستفيدين .
					24	تعتمد إدارة المصرف لغة الحوار والتفاعل مع المستفيدين وتسعى لإرضائهم .
					25	تسمح إدارة المصرف بتغير أنماط العمل تبعاً لمتطلبات الزبائن .
					26	لدى المصرف قاعدة معرفية حول حاجات الزبون وتفصيلاتها وجودة الخدمة المصرفية .
					27	تعقد إدارة المصرف اجتماعات دورية لمناقشة احتياجات العاملين ومشاكلهم.
					28	توفر إدارة المصرف ظروف عمل بناءة للعاملين .
					29	تستجيب إدارة المصرف للحاجات الإنسانية للعاملين بشكل سريع.
					30	ارى ان جهة عملي الحالية من أفضل الجهات التي عملت بها.

				وجودي في عملي الحالي يمثل استثماراً" وظيفياً" جيداً" بالنسبة لي	31
				لدي رغبة بالبقاء في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة بديلة .	32
				تفوض إدارة المصرف جزء من صلاحيتها للعاملين لتسهيل انجاز الاعمال .	33
				تتبنى ادارة المصرف المقترحات البناءه للعاملين وتتفاعل معها.	34
				تعول ادارة المصرف على طرق الحوار البناء مع العاملين.	35
				تعزز ادارة المصرف من قاعدة اتخاذ القرار	36
				تسمح الإدارة بالنقد البناء للسياقات التنظيمية المعتمدة في اتخاذ القرار.	37
				تؤمن الادارة باهمية مشاركة العاملين في اثناء وتنوع الخدمات المصرفية.	38
				تمنح الإدارة العاملين فرص المراقبة الذاتية.	39
				تسعى الإدارة إلى توضيح وتوسيع العلاقات مع المرؤوسين.	40
				تمارس الإدارة مرونة كبيرة لجهة اتصال العاملين لها.	41
				تستخدم الادارة مختلف الطرق للتواصل مع العاملين .	42
				لا توجد قيود اجرائية معقدة لمراجعة ادارة المصرف من قبل العاملين .	43
				تعتمد ادارة المصرف مؤشرات واضحة في تقييم اداء العاملين .	44
				يغلب الطابع الموضوعي على مؤشرات تقييم الاداء .	45
				لا تسمح ادارة المصرف بتقييم اداء العاملين على اساس العلاقات الشخصية .	46
				هناك تطابق كبير بين درجات التقييم ومستويات الاداء الفعلي.	47
				تربط ادارة المصرف بين نتائج تقييم الاداء والتقدم الوظيفي.	48
				توجد علاقة بين نتائج تقييم الاداء الوظيفي والاداء المنظمي.	49
				يترتب على نتائج تقييم الاداء تغييرات مفصلية في الهيكل التنظيمي للمصرف.	50

- ١- شبلي ، مسلم علاوي ومنهل ، محمد حسين ، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي الجامعي ، دراسة ميدانية في جامعة البصرة (غير منشورة) ، كانون الأول 2008 .
- ٢- هندي ، منير صالح . إدارة البنوك التجارية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الإسكندرية ، المكتب العربي المدني 1996 .
- ٣- محمد ، عبد الرحيم ، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
- ٤- الشماع ، خليل محمد حسن ، الإدارة المالية : مطبعة جامعة بغداد ، 1992.
- ٥- العلاق ، بشير عباس ، إدارة المصارف ، 2001.
- ٦- رضا صاحب وفائق مشعل قدوري ، إدارة المصارف ، دار ابن الأثير ، الموصل، العراق ، 2005 .
- ٧- داغر، منقذ محمد وصالح، عادل مرموش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر بغداد ٢٠٠٠.

المصادر الاجنبية

- 1-Brealey ,Richard A . , Myers S . C., and Allen F, " Corporate Finance" Mc Graw- Hill co . Inc. , 2006.
- 2- Bodie Zvi, Kane Alex and Marcus Alan J., "Investments" Mc-Graw-Hill / Irwin 6 th ed. 2005.
- 3 -Civelek , Mehmet and Al-khatib, fawzi,,Algistic approach to the prediction of corporate success on the earning per share analysis ,, abhath Al-yarmouk vol.6
- 4- Cooke, frank Lee, Training to increase productivity ? a case study, Manchester school of management, working paper , 1999
- 5-Cook ,Franklee ,,Human Research Strategy to Improve organizational performance: A Route for British firms ,, Manchester school of Management, fang -1-cook @umist.ac.uk,2000.
- 6-Ericksen, Jeff and Dyer, Lee,, toward a strategic Human Resource Management Model of High Reliability organizational performance,, www.ilr.cornell.edu/cahrs/,2004.

- 7-Guest,D.,,HRM and performance : Areview and research agenda,, the International Journal of HRM8:3 , 1997 .
- 8-Goodman ,J.Edword" Esrc proposal for the programe of the future of work "Manchester school of management,England,1998.
- 9- Guest , D . " Human resouyce Management and Industrial Relations" Journal of Management studies , 24(6) , 1998.
- 10-Hyde, Jeffery ,Stup,Richard and Holden,Lisa " The Effect of Human resource management practice on Farm profitability :An Initial Assessment " URL : [http : // economics bulletin. Vanderbit. edu / 2008.](http://economics.bulletin.vanderbit.edu/2008)
- 11-Holden, L,J, Hyde,R.and K.Brasier " Building on our strengths workforce Development for the pensylvania DairyIndustry " Economic Review. 3(21)2004.
- 12- Hempel G. H., and simonson Donald G. " Bank Management" John Wiley.& sons , Inc , 1999.
- 13-horn by peter and forte Paul ,, human Resource. Indicators and health service performance ,, keele university , England , 1998.
- 14-Kock,M. Mc Gtath "Corporate Finance and Human resource Management" University of California, San Diego, 2004.
- 15- Kock, M. Mc Grath " Improving Labor productivity : Human Resource Management policies do Matter" strategic Management Journal 17 ,2003.
- 16-Katherine , Barrett and Greene Richard ,,T he Impact of strategic Human Resource Management on organizational success: the public and Multiple Goals,, Academy of Management Review,26,1January,2002. (٢٦)

- 17-Nickels, William G., Mchugh, James M. and Mchugh Susan M.
 "Understanding Business" Mc Graw - Hill Companies , Inc , 2002.
- 18-Perry, James" Strategic Human Resource Management" Review of public personnel Administration ,13,14. 2001.
- 19- Rogers Edward w. &Wright Patrick M.,measuring organizational performance in strategic HRM., problems & prospects ,
<http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>,1998 .
- 20-Row W . G . , Morrow , J and Finch J . " Accounting Market and subjective measures of firm performance,,(2nd ed.)
 Newyork: Mc Graw- Hill , 1999.
- 21- Stulz , Rene z. " Globalization of equity markets and the cost of the capital "The Ohio state, university ,1999.
- 22-Toole, Andrew a.and Czarnitzki dirk ,, exploring the relationship Between scientist Human capital and firm performance : the case of Biomedical academic entrepreneurs in SBIR program ,, centre for European economic research, 2007.
- 23- U.S office of personnel Management.,, strategic Human resources Management,, September, 1999.
- 24-Van Horn James , " Financial Managemant policy" 12th ed .
 newDelhi,printice-HallofIndia,2004.
- 25-Weston Fred J ., scott Besley , and Eugene F. Brigham" Essentials of Managerial Finance, 11th ad. , Fort worth , the Dryden press , 1996.