

قياس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المصرف الناجح  
- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية العراقية -  
ا.م.د. علي جيران عبد علي الخفاجي / كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القادسية

### المستخلص

بينما وقفت العديد من الدراسات التجريبية العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء منظمات الإعمال فان 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 المصرف 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 يمتلكون 80% من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف الأهلية. لقد كان من أهم الاستنتاجات التي قدمها البحث هو انه وبالرغم من تميز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية و أداء المصارف الناجحة أجمالاً فان تلك الممارسات وخاصة المتعلقة منها بتقدير أداء العاملين والرضا الوظيفي ونظام الحوافز المطبق في المصرف ذو علاقة أقوى مع مستوى نجاح المصارف .

### المقدمة

بالرغم من عدم وجود أجماع حول العناصر المحورية التي تشكل نظام إدارة الأداء في منظمات الإعمال فان هناك اتفاقاً واسعاً على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) (1) يمكن أن تعرّض مساحة كبيرة من المساهمة في تطوير الأداء التنظيمي، وتأسيساً على هذه القناعة حاول العديد من منظري الموارد البشرية ابتداءً بـ (فرديك تايلور) الذي ركز على تحسين إنتاجية العاملين من خلال دراسات الوقت والحركة وعالمي الاقتصاد (كارل ماركس وادم سميث) اللذان اهتما بـ إنتاجية العمل (Labour productivity) وانتهاءً بالنظريات الحديثة التي حاولت أيجاد رابط سببي (Causal Link) بين الممارسات الشخصية لإدارة الموارد البشرية وأداء - 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 فإنها صرفت الكثير من الجهد 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 الترقى الداخلية، أنظمة الحوافز والتدريب، توصيف العمل، الرضا الوظيفي، المشاركة في القرار ، القيادة ، 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 ، ملائة رأس المال ، رضا الزبائن ، ومن خلال استخدام التحليل العائلي كوسيلة إحصائية حديثة وال العلاقات الارتباطية يحاول البحث تحديد أي المتغيرات أكثر تأثيراً في هذا الأداء بما يمثل فرصة وربما ضرورة لتعزيز ايجابيات النجاح من خلال أعطاء مزيد من الاهتمام للمتغيرات والعوامل المؤثرة فيه ، ولإنجاز ذلك فقد قسم هذا البحث إلى (4) أقسام خصص الأول منها للتعريف بالمنهجية فيما انصرف القسم الثاني لعرض الإطار النظري للمتغيرات واحتضن القسم الثالث بمناقشة الجانب التطبيقي أما القسم الرابع والأخير فقد عرض أهم استنتاجاتها وتوصياتها.

(1) 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 لمصارف المبحوثة وتقدير ما إذا كان البعض هذه الممارسات قوية أكبر على أداء المصرف وبالتالي تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تطوير المتغيرين معاً.

**2- الأهمية**

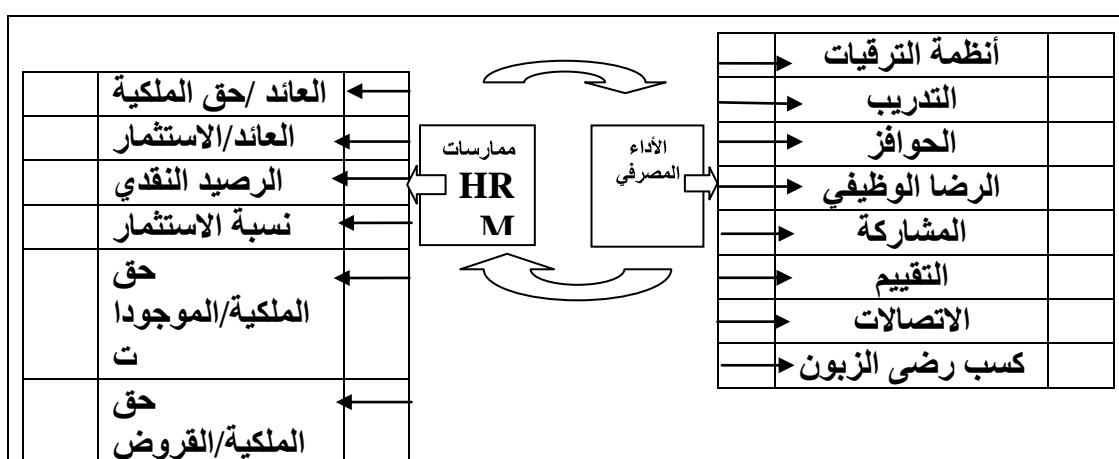
تجسد أهمية البحث بطبيعة المتغيرات التي ينصب على دراستها فليس هناك من هو أهم بالنسبة لمنظمات الأعمال من الأداء الناجح ولا أولى من العنصر البشري كوسيلة لتحقيق هذا النجاح فضلاً عن أن توظيف المقاييس الوصفية والكمية يمكن أن يضفي على البحث المزيد من الأهمية في قياس العلاقات التبادلية بين المتغيرات.

**3- الأنماذج**

يستند البحث على الأنماذج الفرضي الآتي :-

شكل (1)

**أنماذج 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 بالمسؤولين 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 تغير 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 بقوه تمييزية تستطيع تحديد المصارف التي تتميز بالأداء المالي الناجح بالمقارنة مع المصارف الأداء الأقل نجاحاً .

2- فرضيات العلاقة بين المتغيرات.

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

2-2 . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقى 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 الزبائن 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 علاقتها بمستوى نجاح المصارف الأهلية العراقية .

#### 6- أسلوب جمع ومعالجة البيانات .

لإثراء الجانب النظري من البحث فقد استخدمت المصادر العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوعة ، أما الجانب التطبيقي فقد جمع بين الاستبيان والكشفات المالية الفعلية لعينة المصارف المبحوثة ، وبالنسبة لقياس ممارسات الموارد البشرية لموظفي المصارف استخدمت استمار استبيان على وفق مقياس (ليكرت) الخمسي 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

تشيّاً مع ما اختصه عنوان البحث شملت عينته عدد من المصارف الأهلية موزعة على (5) محافظات وسطى هي بغداد ، بابل ، قادسية ، كربلاء ، نجف ، والجدول (1) يبيّن تفاصيل عينة البحث .

جدول (1)  
تفاصيل عينة البحث

الرقم	اسم المصرف	العنوان	الرقم	اسم المصرف	العنوان
-1	مصرف الخليج التجاري	بغداد / شارع السعدون	-13	مصرف الشرق الأوسط الأهلي	بابل / شارع المكتبات
-2	مصرف الائتمان العراقي	بغداد شارع السعدون	-14	مصرف الخليج للاستثمار	بابل / شارع المكتبات
-3	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بغداد الخلاني	-15	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	بابل / شارع الإمام علي
-4	مصرف دار السلام للاستثمار	ديوانية / الصوب الصغير	-16	مصرف الوركاء للاستثمار والتمويل	بابل / شارع أربعين
-5	مصرف بغداد للاستثمار	ديوانية / العروبة	-17	مصرف بغداد الأهلي	بابل / شارع الإمام علي
-6	مصرف الخليج للاستثمار	ديوانية / العروبة	-18	مصرف بغداد الأهلي	بابل / باب الحسين
-7	المصرف العراقي	نجف / شارع			

			ال Kovay	للاستثمار	
		نحو/شارع السدير	مصرف الخليج للاستثمار	-8	
		نحو/شارع المدينة	مصرف بابل	-9	
		نحو/حي الأمير	مصرف البلاد الإسلامية	-10	
		كربلاء/شارع الجمهورية	مصرف التعاون الإقليمي	-11	
		كربلاء/شارع الحسين	مصرف كربلاء	12	

#### 8. الدراسات السابقة .

تعود محاولات ربط الأداء التنظيمي بمارسات الموارد البشرية إلى ثمانينات القرن الماضي لكنها بدأت مجتزءة 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 مقاييساً 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 الجهد الأكثـر حـدـاثـة في هـذـاـ المـجـالـ فـبـالـرـغـمـ مـنـ أـنـهـاـ وـسـعـتـ مـفـهـومـهـاـ لـمـارـسـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ إـلـاـ انـهـاـ نـفـذـتـ فـيـ قـطـاعـاتـ إـنـتـاجـيـةـ أـوـ قـطـاعـاتـ اـقـتصـادـ كـلـيـاـ فـقـطـ كـمـاـ أـنـهـاـ عـانـتـ مـنـ ضـعـفـ الـإـنـسـجـامـ الـنـظـريـ وـالـلـاتـرـابـطـ الـمـنـطـقـيـ (Inconsistency) في منهجهما البحثي (Guest,D.,1997:263) وما يميز الدراسة الحالية هو أنها لم تتعامل مع الموضوع من منظور مجتزء بل حاولت تأطير كل ممارسات الموارد البشرية بـ كل مؤشرات النجاح والولوج إلى 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 ستراتيجية الموارد البشرية والأداء التنظيمي من خلال تحديد المتغيرات المستقلة(مارسات الموارد البشرية) (مثل تنظيم العمل، التدريب، الدافعية، الأطر الستراتيجية والمتغيرات التابعة التي تقع ضمن (5) مجموعات أساسية هي:-

- أعتبرا إن تنامي سعر السهم وارتفاع معدل نمو الشركة وزيادة العوائد (الجارية والرأسمالية) للأسهم تمثل مقاييساً 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 أدنى 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 نسبة ترتبط بطبيعة نشاط المنظمة وأضافت مفاهيم جديدة لممارسات الموارد البشرية مثل ( الاحترافية في العمل ، بطالة المالك الوظيفي المستخدم ، الوقت المقطوع لوصول العامل إلى المعمل ، التوصيف الوظيفي والمؤهلات ) فأنها كسابقتها لم تحاول تطبيق هذه المفاهيم النظرية واكتفت بوصفها نظرياً ما يعني حصول فجوة بين النظرية والتطبيق.

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

ركزت الدراسة على البحث عن مقاييس ذات معنى لتقدير 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 إلا 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 لتقدير 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 اقررت استخدام مقاييس كمية ذات صلة بطبيعة هذا النشاط مثل (معدل الوفيات/ 1000 شخص ، معدل الولادات الحية/ 1000 ولادة، حالات انتشار المرض/ مجموع السكان، تكرار مراجعة المريض / مجموع المرضى، المناعة/ الرقم المستهدف) في تحسين الأداء وخلصت إلى أن المرونة الوظيفية ( functional flixibility ) من خلال الاستثمار في تدريب العاملين ، زيادة رضى العمل ، اشتراك العاملين والتزامهم ، الابداعات لها دور مركزي في تطوير الاداء الاقتصادي المدعوم sustained ( Economic performance ) لكن معظم الشركات البريطانية غير قادرة على تطبيق ممارسات فعالة للموارد البشرية اذ تتسم بكونها مرقبة وذرائعة ومفكرة ( patchy,pragmatic ) ( بسبب ضعف الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين and incoherent .

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

استخدمت الدراسة استبيان لقياس تأثير ( 7 ) من ممارسات الموارد البشرية وهي (مدخل الأداء الموجه بالنتائج ، اجراءات السلامة المهنية ، المشاركة بالقرار ، التوصيف الدقيق ، الاداء المستند على الأجر أو المكافآت ( compensation ) على النجاح التنظيمي الذي عبر عنه بمؤشر العائد على الموجودات ( RoA )<sup>(1)</sup> والعائد على حق الملكية ( RoE )<sup>(2)</sup> 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 ( Erickson and Dyer, 2004: 2-36 )

سعت الدراسة لتحديد وأختيار ستراتيجية موارد بشرية تؤدي إلى تطوير الأداء المنظمي بستخدام سلوك التوظيف الموجه بالمعولية ( Reliability – oriented Employee Behavior ) بافتراض ان طبيعة اهداف منظمات محددة تتطلب سلوكيات توظيف معينة وستراتيجيات موارد بشرية معينة وان ليس هناك قواعد مطلقة للموائمة بين اهداف المنظمة وسلوكيات العاملين ، مع ذلك

قدمت الدراسة (6) مبادئ نظرية لبناء ستراتيجية 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 الأكاديميين رأسمال بشري ذو قيمة (Valuable human capital) إلى الشركات التي يرتبطون معها ، وإذا كان الأمر كذلك:-

\* ما هي 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 الارتفاعات بالرغم من أن النتائج الإحصائية قد أشارت بوضوح إلى علاقة ايجابية ومحنة بين الكفاءات والإنتاجية والكفاءات والميزة التنافسية .

---

(1)Return on Assets.

Return on Equity.

#### 8 - دراسة (Hyde,stup and Holden )

كسابقتها دراسة (2002, Katherine and Greene ) 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 (شلبي 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 ماقيمته (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 .

#### القسم الثاني :- الإطار النظري لمتغيرات البحث.

يشير (Guest) الى انه اذا اردنا تحسين فهمنا لتأثير 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 المقوله 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 والإنجاز وتصبح المنظمات بالنسبة لهم كيانات سانده لكيانات

ضابطة وحاكمة فالفلسفة الاساس لهذا المدخل تقوم على افتراض ان العاملين الافضل ينجزون اعمالاً افضل لذا حاول الكثير من الباحثين التنظيميين السلوكيين أمثال ( ROLiker و Chris Arggris ) و ( Douglas Mc Gregor ) يزخر بمارسات بشرية أكثر مودة ( داغر و صالح، 2000 ، 97 ) 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 الصحيحة 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 ) باعتبار أن توحيد ممارسات الموارد البشرية - يضيف ( perry 2001 ) - مع التركيز على انجاز الاهداف التنظيمية يمكن ان يمتلك تأثير واسع على النجاح النهائي للمنظمة لأن النظرية المستندة على الموارد - Resource 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 وتقويض السلطات الى درء الخطوط ثم مطالبة هذه الادارة لتوضيح قيمة عملها وتعزيز خدمة الزبون ( Goodman,1998:41 ) . ان التأسيب 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)

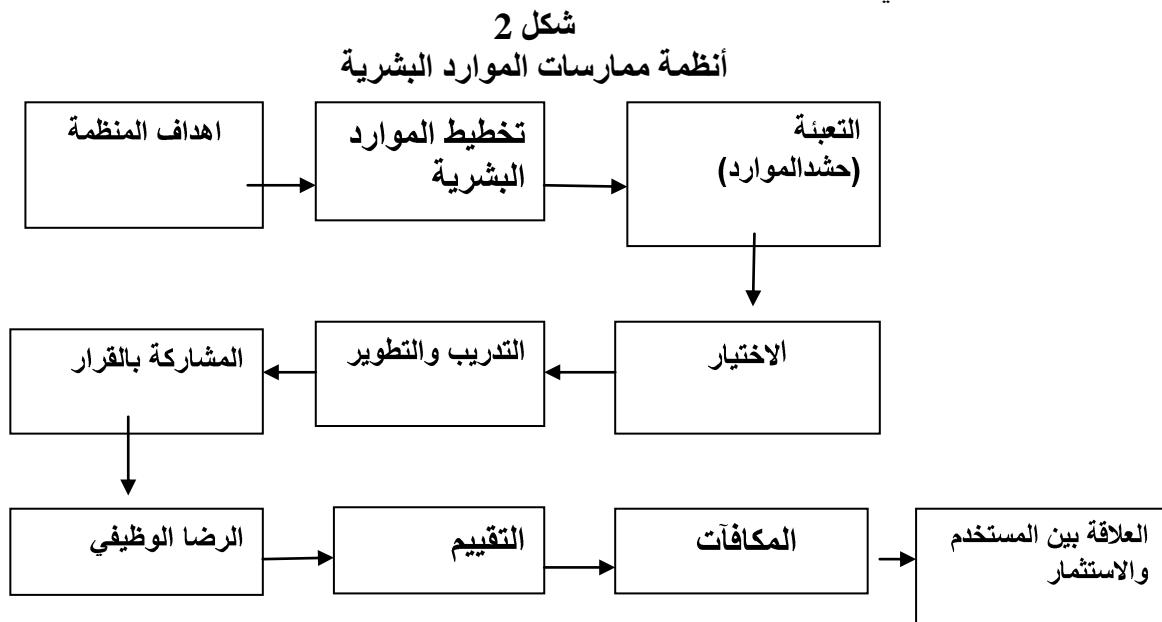
- يجب ان يكون هناك انسجام ( Fit ) بين ممارسات الموارد البشرية والأنظمة الأخرى ضمن المنظمة .
- يجب ان تكون ادارة الموارد البشرية متناغمة ( In Line ) مع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة .
- ان نظام الموارد البشرية المعتمول به من قبل المنظمة يجب ان يتافق ( Compatible ) مع البيئة التشغيلية .

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 استباط ( Devicing ) طرق لادارة الافراد بمايساعد على تحقيق الاهداف ( Cook,1999:33 ) ، اصبح شائعاً وبشكل مضطرب 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 تأثير الدعم المتبادل على مساهمات المستخدمين باداء الشركة ففاعليه برامج ( Mutually Reinforcing Effect )

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 :-



المصدر : (Nickels et al , 2002: 338)

(10)

## 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 ذاته ( 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 تلتقي اشارات واضحة ومحددة من خلال البيانات السوق لذا سناحول 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)  
( Weston et al, 1996: ( Van Horn, 2004: 349-366 ) ( 9:1996 ، هندي )

## 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 ) او الى مجموع الأموال الممتلكة (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 الممتلكة وصيغته كما يلي :- (Bodie et al, 2005:660)

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

### 1-2 معدل العائد على الموجودات Return on Assets

استخدم هذا المؤشر اول مرة من قبل شركة (DuPont) الأمريكية في عام 1915 ثم لاقى شهرة كبيرة واخذ يستخدم على نطاق واسع كواحداً من أهم مقياسات الاداء المالي (محمد، عبارحيم، 2008:503) يقيس هذا المؤشر قدرة المصرف على توليد الارباح الصافية من مجموع الاموال المستثمرة لديه وعلى وفق ما هو مبين بالصيغة الآتية:-

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

### 2- مؤشرات السيولة Liquidity Indicators.

سيولة الموجود (اصطلاحاً ) تعني قدرة الموجود على التحويل الى نقد بسرعة وبدون خسارة اما سيولة المنشآة كل فهي قدرتها على الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها (الشمام، 1992: 97 ) وتعني سيولة المصرف قدرته على تلبية مسحوبات عملائه او تقديم التسهيلات المالية الازمة لهم عند الحاجة ويمثل رأس المال المصرف المصد الاول للخسائر التي يتوقعها مقرضوا الاموال (الدائنين) باعتباره يمثل حماية اولية لهم فاذا ما شعر الدائنوون بان رأس المال المصرف غير كافي لدرء الاخطار عن اموالهم فانهم سيتجنبون اقراضه (Hempel & simonson,1999:323) وهناك عدة مؤشرات للسيولة من اهمها:-

#### 1-2-1 المعدل النقدي (monetary rate ratio)

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

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

#### 2-2 نسبة الاحتياطي القانوني Legal Reserves Ratio

من اجل حماية حقوق المودعين وسلامة الجهاز المصرفى 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 دائم يسمى الاحتياطي القانوني وهذا الرصيد غير قابل للاستخدام او التوظيف كما انه بدون فائدة ومن وجده نظر المصارف يمثل هذا الرصيد عبئاً مالياً يحد من قدرة تلك المصارف على التوسيع

بمنح الائتمان والحصول على الإرباح (فوائد الإقراض ) ( Hampel & Simonson, 1999:325 ) ويحسب بالعلاقة الآتية :-

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

### 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

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \frac{100}{\frac{\text{المسحوبات}}{\text{نسبة السيولة القانونية}}}$$

### 2-4 نسبة الاستثمار ( Investment ratio )

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

قروض وتسهيلات لدى الغير

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

### 3- مؤشرات كفاية رأس المال Capital Adequacy Indicators

يصطلاح عليه ايضاً القدرة الایفائية لرأس المال (Capital solvency) ويهم المقرضون وحاملي السندات بهذه القدرة لانها تمثل بالنسبة لهم المصدر الاول للحماية من الخسائر كما ان الجهات التشريعية في البلدان غالباً ماتتدخل لتنظيم فقرات رأس المال المصرف في ضوء موجوداته فالقوانين الفدرالية الامريكية مثلاً حددت نسبة (5%) من الموجودات يجب ان تمول برأس المال كحد ادنى وتستخدم المؤشرات الآتية لقياس كفاءة رأس المال الممتنك ( صاحب وقوروي ، 2005: 145-147 )؛ (هندى ، 1996: 383 )

حق الملكية

$$\text{1- نسبة رأس المال الممتنك إلى مجموع الموجودات} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

حق الملكية

$$\text{2- نسبة رأس المال الممتنك إلى مجموع الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{مجموع الودائع}}$$

حق الملكية

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

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

القسم الثالث : اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

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

3-1-3: قياس الأداء القطاعي للمصارف .

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

جدول (2)  
متوسطات وأنحرافات مؤشرات الأداء المصرفية للفترة من 2005-2010

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

يتبيّن من الجدول إن المصارف عينة البحث قد حققت متوسط عائد مقداره 13% على أجمالي المبالغ المستثمرة (الموجودات) و 18% إذا مانسبت تلك العائد 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 <sup>(1)</sup> بالنسبة إلى معدل العائد على حق الملكية و 2.7) مرّة فيما يخص معدل العائد على أجمالي الموجودات ويمكن إن يعزى ذلك إلى تأثر 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 هي قيمة دالة إحصائية 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 دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 5% ) بعكس نسب الاحتياطي القانوني والسيولة القانونية ونسبة توظيف الأموال لأن دلائلها الإحصائية (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 لأن احتفاظ المصارف باموال سائلة معطلة سيقود إلى انخفاض ربحيتها وهذا الاستنتاج يتوقف إلى حد كبير مع مؤشرات الربحية التي أظهرها التحليل . مؤشرات ملائمة رؤوس أموال المصارف وخاصة حق الملكية إلى مجموع الموجودات وحق الملكية إلى مجموع الودائع كانت ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت قيم (f) من (7.62-1.98) (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 145. وهي قيمة غير داله إحصائياً عند مستوى الدلالة (5%).

### 3-2 تصنیف عینة البحث على وفق مستوى النجاح .

يمثل التصنیف المعياري للأنشطة (standard Industrial classification) الذي يستند عليه التبويب القطاعي اساساً جيداً لمقارنة اداء المنشآت وهو واحداً من الاساليب التي تعدد و تستخدمه سنوياً هيئة الامم المتحدة (الشمام ، 1992: 92) و تأسيساً على ذلك تم تبويب مجموعة المصارف عینة البحث الى ناجحة او اقل نجاحاً في ضوء مقارنة نتائج تطبيق المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة للمصارف عینة 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 كمقاييس للمخاطر على متوسط العائد

المتغيرات التمييزة (ai...an) للنموذج وهي لاغراض هذه الدراسة (9) متغيرات فيما تمثل (x) القيم الفعلية للمتغيرات التمييزة (i=1...n) اي نتائج تطبيق المؤشرات موضوعة البحث وبعد تطبيق النموذج تم الحصول على افضل المؤشرات المالية التي بامكانها 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 الدالة التمييزية مرتبة تنازلياً على وفق معاملاتها التمييزية

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

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

ويلاحظ عند مقارنة المؤشرات المالية التي قبلتها الدالة التمييزية مع مجموع المؤشرات المستخدمة في الدراسة إن التحليل التمييزي قد قبل ستة مؤشرات مالية كقاعدة قرار للتمييز بين المصارف

عالية النجاح والمصارف الأقل نجاحاً وقد تدرج المعامل التميزي المعياري لهذه المؤشرات من (14.07) لمؤشر معدل العائد على مجموع الموجودات للمصارف عينة البحث الى (8.65)(المعدل النقدي فيما رفضت أsdale التميزية (3) من المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة وتفق هذه النتيجة إلى حد كبير وخاصة في ترجيحها لمعدل العائد على مجموع الموجودات كأساس للتمييز بين منظمات الأعمال الناجحة والأقل نجاحاً مع معظم الدراسات التي تناولت أسس التمييز بين المجموعتين (11:1992 Civelek & AL-khatib،) ولغرض اختبار قدرة التحليل التميزي كاختبار قاطع للتمييز بين مجموعة المصارف الناجحة والأقل نجاحاً 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 وأقل نجاحاً إذا حصل على قيمة ادنى من مستوى الأداء القطاعي ثم استخدم التحليل التميزي (الdale التميزية) باستخدام المؤشرات المالية التي قبلتها أsdale التميزية فقط لتمييز المصارف الناجحة عن تلك الأقل نجاحاً ويفتهر الجدول رقم (4) نتائج تطبيق كلا الطريقتين .

جدول (4)

تبسيب عينة البحث في ضوء الأداء القطاعي والتحليل التميزي

دقة التصنيف	التصنيف وفقاً للمقارنة القطاعية			مستوى الأداء
	التصنيف وفقاً للتحليل التميزي	عالية النجاح	عدد المصارف	
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 أsdale التميزية فإن هذه أsdale استطاعت أن تصنف المصارف عالية الأداء بدقة بلغت أكثر من 90% ما يعني 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 التميزي يأخذ بنظر الاعتبار انحراف قيمة المؤشرات المالية عن متوسطها فإنه يتتفوق على التحليل باستخدام مستوى الأداء القطاعي وبذلك تقبل فرضية البحث (H1) التي تشير إلى قدرة التحليل التميزي على تحديد مستوى نجاح الأداء المصرفي للمصارف عينة البحث وتأسساً على ذلك فقد توجهت الدراسة إلى مجموعة المصارف التي حصلت على تصنيف عالي النجاح وفقاً للتحليل التميزي وهي المصارف المعرفة بالسلسلات (2, 3, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 18) من الجدول رقم (1) باعتبارها دالة للأداء المصرفي الناجح ومن ثم اختيار عينة قصديه منها مكونة من (40) شخص يمثلون 80% من مستوى الادارة العليا والوسطى وبالأعداد المؤشرة إزاء كل مصرف كما مبين بالجدول رقم (5) أدناه .

جدول (5)

توزيع عينة البحث على المصارف عالية النجاح

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

### 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 المصرفية 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 استمار الاستبيان الملحق بهذه الدراسة والتي صممت بالاستناد من الدراسات السابقة ويبين الجدول رقم (6) المتغيرات المعتمدة وفتراتها في الاستمار.

جدول (6)  
تبويب استمار الاستبيان حسب المتغيرات

المتغير الفرعى	ت
التدريب	1
الترقيات	2
الحاواز	3
كسب رضا الزبون	4
الرضا الوظيفي	5
المشاركة	6
الاتصالات	7
التقييم	8

و قبل اعتماد النتائج المستندة من الاستمار جرى التأكيد من صحة قياسها باستخدام طريقة التجزئة النصفية (Guttman) والمسمى (Split-half method) لحساب معامل الثبات وباستخدام العلاقة المشار إليها في منهجة البحث وقد تراوح معامل الثبات للمتغيرات من (76%) إلى (91%) وبمتوسط مقداره (82.6%) وهو معامل مرتفع ومحبوب.

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

ت	فرضيات العلاقة الفرعية	معامل ارتباط كندال	معامل التحديد R2	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t	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 الترقىات المتبع بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بنجاح المصارف الأهلية	.38	.14	2.220	1.645	39
3	لنظام الحواز علاقة ارتباط موجبة بمستوى نجاح المصارف الأهلية	.69	.48	3.112	1.645	39
4	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون	.57	.32	2.99	1.645	39

						ومستوى نجاح المصارف الأهلية	
39	1.645	3.77	.50	.71	هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى نجاح المصارف		5
39	1.645	1.010	.19	.44	يرتبط مستوى اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات بعلاقة موجبة مع مستوى نجاح المصارف الأهلية		6
39	1.645	5.16	.37	.61	لنظام الاتصالات المستخدم في المصارف الأهلية علاقة موجبة بمستوى نجاح تلك المصارف		7
39	1.645	4.73	.55	.74	هناك علاقة ارتباط موجبة بين أساليب تقييم العاملين ومستوى نجاح المصارف الأهلية		8
39	1.645	3.22	34.8	57.8	المتوسط		9

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 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) اي بمستوى ثقة (95%) للفرضيات بالسلسلات (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 علاقتها 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) بليه 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 علاقتها بمستوى النجاح وتدرجت معاملات الارتباط بينهما من 69% لنظام الترقى إلى 38% لنظام الحوافز 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 وبناء" 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:-

استنادا إلى نتائج التحليلات الإحصائية يمكن أدراج الاستنتاجات الآتية :-

1. بالرغم من حصول المصارف عينة البحث على معدلات عائدة جيدة وسبولة مقبولة إلا أن هذه المؤشرات لم تتميز بالثبات بل بالتلذب الكبير - إلى حد ما - حول متوسطاتها الحسابية وقد يعزى ذلك إلى تأثر 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 توسيع المصارف بعمليات التمويل بالأسهم أو بآدوات المديونية (السندات).

3. يتمتع التحليل التميزي بقدرة أكبر — بالمقارنة مع التحليل القطاعي — على تبويب العينات في ضوء مؤشرات النجاح.

4. هناك ترابط كبير بين وضوح موضوعية مؤشرات تقييم أداء العاملين ومستوى الأداء المصرفية الناجحة 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 امكانية أن ينعكس نظام الحوافز المتبع ايجابياً على أداء العاملين.

6. لا يكتفى 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 علاقتها بمستوى نجاح المصارف الأهلية لكنها بالمحصلة العامة ترتبط بعلاقة ذات دلالة معنوية معه مثلاً تجسد ذلك رقمياً بعلاقة الارتباط ومتوسطاتها الحسابية.

#### التوصيات:

1. تحفظ المصارف بسيولة نقدية عالية تؤثر في أرباحها لذا فهناك حاجة لانتهاج ستراتيجية جذب استقطاب فاعلة للمقترضين من خلال تبسيط إجراءات وشروط الحصول على الائتمان المصرفي كتخفيض الضمانات والتوجه بالتوسيع بالأقراض 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. لابد للمصارف من تبني سياسة جديدة تقوم على مبدأ الكلفة المرجحة لرأس المال وتخفيض الاعتماد على رأس المال الممتلك ( تركيز الملكية ) لأنه أعلى كلفة بالمقارنة مع الرافعة المالية وأدوات المديونية الأخرى وهو أمر قد يتطلب تنشيط سياسة مقسم الارباح وطرح الاسهم العادي.

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 هيكل التمويل.

5. أن تولي اهتماماً أكبر بنشاط تقييم أداء العاملين مع ربط فرص الترقية والتقدم الوظيفي بنتائج تقييم ذلك الأداء لأن 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 العراقية مثل مصرف الرشيد والرافدين.

8. العمل بنظام مشجع للحوافز والمكافآت وخاصة للعاملين الذين يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر باستقطاب الزبائن كما إن هناك حاجة لإجراء مسوحات ميدانية لتقسيي أساليب رضا الزبائن والكشف عن اتجاهاتهم السلوكية من حين لآخر.

ملحق رقم (1)  
استبيان الدراسة  
بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم ... الأخ الكريم .... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
الموضوع / استبيان

نضع بين أيديكم الكريمة 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 أدارة المصرف من جهة أخرى لذا نرجو وضع الإشارة (X) في احد الاختيارات التي تتفق ووجهة نظركم مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغرض بحثية حصرية لذا لا ضرورة 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 .

الفرات	تفصيل	الإجابة						
1	تحرص أدارة المصرف على وضع خطط سنويةً لتدريب العاملين.							
2	أن سبب تنسبي إلى عملي الحالي هو بسبب حصولي على تدريب مسبق عليه.							
3	يعد التدريب السابق عامل حاسم في انجاز الإعمال بكفاءة وفاعلية.							
4	تعد الدورات التدريبية من الشروط الأساسية للترقيات الوظيفية.							
5	يكتسب معظم العاملين مهارات متعددة 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 ترقياتهم الوظيفية السنوية بدون تأخير.							
11	يوفّر المصرف فرص التعلم لمستحقى الترقيات الوظيفية.							
12	يتأثر أداء العاملين بنظام الترقيات الوظيفية الذي يعتمده المصرف.							
13	اعتقد بوجود علاقة بين نظام الترقيات الوظيفية ونجاح المصرف في تحقيق الإرباح.							
14	يحصل موظفو المصرف على حافز مادية							

					واخرى معنوية	
					يتسم نظام الحوافز والمكافآت بقدر كبير من الم موضوعية	15
					نظام الحوافز المستخدم يعزز ولاء العاملين بالصرف	16
					ترتبط الحوافز غالباً" بمستوى اداء وربحية المصرف .	17
					يتتأثر أداء الموظفين بحجم ونوعية الحوافز المقدمة لهم.	18
					يهم المصرف بمعرفة حجم طلب الزبائن على خدماته المصرافية.	19
					تستخدم إدارة المصرف بحوث السوق للتعرف على احتياجات المستفيدين.	20
					تستجيب إدارة المصرف للمتغيرات البيئية وتنتاغم معها.	21
					تراجع إدارة المصرف الكثير من الأنماط الإدارية لتسهيل احتياجات المستفيدين .	22
					يستخدم المصرف قاعدة بيانات الزبون في تقييم خدماته للمستفيدين .	23
					تعتمد إدارة المصرف لغة الحوار والتفاعل مع المستفيدين وتسعي لإرضائهم .	24
					تسمح إدارة المصرف بتحقيق تغير أنماط العمل تبعاً لمتطلبات الزبائن .	25
					لدى المصرف قاعدة معرفية حول حاجات الزبون وتقنياتها وجودة الخدمة المصرافية .	26
					تعقد إدارة المصرف اجتماعات دورية لمناقشة احتياجات العاملين ومشاكلهم.	27
					توفر إدارة المصرف ظروف عمل بناءة للعاملين .	28
					تستجيب إدارة المصرف للحاجات الإنسانية للعاملين بشكل سريع.	29
					ارى ان جهة عملى الحالية من أفضل الجهات التي عملت بها.	30
					وجودي في عملي الحالى يمثل استثماراً وظيفياً" جيداً" بالنسبة لي	31
					لدى رغبة بالبقاء في عملي الحالى حتى لو توفرت فرصة بديلة .	32
					نقوض إدارة المصرف جزء من صلاحيتها للعاملين لتسهيل انجاز الاعمال .	33
					تتبني إدارة المصرف المقترنات البناءة	34

					للعاملين وتفاعل معها.
					35 تغول إدارة المصرف على طرق الحوار البناء مع العاملين.
					36 تعزز إدارة المصرف من قاعدة اتخاذ القرار
					37 تسمح الأدارة بالنقد البناء للسياسات التنظيمية المعتمدة في اتخاذ القرار.
					38 تؤمن الادارة باهمية مشاركة العاملين في اثراء وتنويع الخدمات المصرفية.
					39 تمنح الإدارة العاملين فرص المراقبة الذاتية.
					40 تسعى الإدارة إلى توضيح وتوسيع العلاقات مع المرؤوسيين.
					41 تمارس الإدارة مرونة كبيرة لجهة اتصال العاملين لها.
					42 تستخدم الادارة مختلف الطرق للتواصل مع العاملين .
					43 لاتوجد قيود اجرائية معقدة لمراجعة ادارة المصرف من قبل العاملين .
					44 تعتمد ادارة المصرف مؤشرات واضحة في تقييم اداء العاملين .
					45 يغلب الطابع الموضوعي على مؤشرات تقييم الاداء .
					46 لاتسمح ادارة المصرف بتقييم اداء العاملين على اساس العلاقات الشخصية .
					47 هناك تطابق كبير بين درجات التقييم ومستويات الاداء الفعلي.
					48 تربط ادارة المصرف بين نتائج تقييم الاداء والتقدم الوظيفي.
					49 توجد علاقة بين نتائج تقييم الاداء الوظيفي والاداء المنظمي.
					50 يترتب على نتائج تقييم الاداء تغييرات مفصلية في الهيكل التنظيمي للمصرف.

المصادر العربية :-

- 1- شibli ، مسلم علاوي ومنهل ، محمد حسين ، اثر إستراتيجية الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي الجامعي ، دراسة ميدانية في جامعة البصرة (غير منشورة ) ، كانون الأول 2008 .
- 2- هندي ،منير صالح . أدارة البنوك التجارية ، مدخل اتخاذ القرارات ، الإسكندرية ،المكتب العربي المدنى 1996 .
- 3- محمد ، عبد الرحيم ، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
- 4- الشمام ، خليل محمد حسن ، الإدارية المالية : مطبعة جامعة بغداد ،1992.
- 5- العلاق ، بشير عباس ، أدارة المصارف ، 2001.
- 6- رضا صاحب وفائق مشعل قدوري ، أدارة المصارف ، دار ابن الأثير ، الموصل،العراق ، 2005 .
- 7- داغر، منفذ محمد وصالح، عادل مرموش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر بغداد 2000.

#### المصادر الأجنبية

- 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.Edward" Esrc proposal for the programe of the future of work "Manchester school of management,England,1998.
- 9- Guest , D . " Human resouce 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.

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 „The Impact of strategic Human Resource Management on organizational success: the public and Multiple Goals,, Academy of Management Review,26,1January,2002. (26)

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,,(2 nd 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" 12 th ed . newDelhi,printice-HallofIndia,2004.

25-Weston Fred J ., scott Besley , and Eugene F. Brigham" Essentials of Managerial Finance, 11 th ad. , Fort worth , the Dryden press , 1996.