

# تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر التميزة كميزة تنافسية للبنوك السعودية

د فهد بن عبدالله النعيم

---

(\*) فهد عبدالله النعيم: معيد بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك سعود فرع القصيم  
١٩٨٧ - ١٩٨٨ م. أستاذ مساعد في الإدارة بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة القصيم وله اهتمامات بحثية بالتفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة والأستراتيجية وإدارة  
الموارد البشرية

### ملخص البحث

تتفق الكتابات والأبحاث في مجالات التنمية على أن العنصر البشري أصبح أحد أهم أشكال رأس المال المستثمر في المنظمات المعاصرة، وخاصة المنظمات الخدمية، وفي مقدمتها المؤسسات التي تعمل في مجال الخدمات المصرفية، حيث تؤدي الموارد البشرية دوراً استراتيجياً في تحقيق رسالة مؤسسات القطاع المصرفي وأهدافها.

والموارد البشرية في البنوك، وغيرها من مؤسسات القطاع المصرفي، تعد هدفاً ووسيلة في نفس الوقت، حيث أن تنمية رأس المال البشري كهدف في حد ذاته يعد ميزة تنافسية بها تتمتع البنوك بمركز تنافسي قوي، ومن خلاله يمكن للبنوك أن تحافظ على عملائها الفعليين وتنمي علاقاتها ومعاملاتها معهم وتنقطب عملاء جدد مستهدفين.

وحيث أن انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية تمثل نقطة تحرك إستراتيجية لبدء مرحلة ذات سمات مختلفة، فإن ذلك يقتضي أن تقوم البنوك بدراسة ومراجعة وتدوير منهج التعامل مع الموارد البشرية في كافة أنظمتها وسياساتها على اعتبار أن العنصر البشري المتميز سيكون أحد أهم مجالات المنافسة بين البنوك السعودية وغيرها من مؤسسات القطاع المصرفي المحلية والإقليمية والعالمية لإغرائها واستقطابها، ولذلك من الضروري أن تحرص تلك البنوك على كسب ثقة موارده البشرية وتعمق الولاء لديها والاحتفاظ بها كميزة تنافسية ذات أهمية عالية ومؤثرة بقوة على بقاء واستقرار ونمو المؤسسة البنكية.

وتأسيساً على ذلك كان هذا البحث للتوصل إلى ما يجب أن تخطط له وتنفذه مؤسسات القطاع المصرفي السعودي لاستقطاب العناصر المتميزة والاحتفاظ بها وتنمية انتمائها وقدراتها، بما يرفع متوسط العمر المهني الافتراضي للموارد البشرية في البنوك السعودية.

### Developing Human Resources and Retaining Distinguished Individuals as a Competitive Advantage for Saudi Banks

The human resources are considered now as an important part of capital investment in modern organizations, especially services organisations. Human resources in banks considered a target and a means in the same time since developing the human capital as target by itself considered a competitive advantage for banks; and on the basis of it banks manage to retain its customers and attract new customers.

Since Saudi Arabia joining the World Trade Organization is considered as a strategic turning point to start a new era with different attributes; therefore banks have to study, re-evaluate and develop the way they deal with the human resources since banks in Saudi Arabia (local and new corner) will compete among themselves to recruit distinguish employee. Therefore it is important that Saudi banks gain their distinct employee commitment and retain them as a competitive advantage.

Focusing on the current situation, the research shed some light on some strategies for local banks to attract the distinguish employee, retain them and develop their commitment and skills. The aim is to increase the working lifecycle for the human resources in the Saudi banks.

## مقدمة:-

من المفاهيم التي سادت لفترة طويلة بين كل من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، أن اصطلاح "الاستثمار" يتمثل فيما يتم استثماره في الأصول المادية من معدات وأجهزة وآلات وأراضي وغيرها من ما يطلق عليه رأس المال الطبيعي أو المادي، وقد اتسع نطاق هذا الاصطلاح إلى درجة الاعتقاد بأن النمو الاقتصادي أو تنمية القدرة الإنتاجية للمجتمع ككل تتوقف على ما يتم تخصيصه من موارد لزيادة رأس المال الطبيعي أو المادي، وأن زيادة الناتج القومي يتحدد بمدى الاستثمار في رأس المال الطبيعي.

ومع ما واجهته اقتصاديات غالبية الدول من مشكلات وعقبات ومع تناقص الناتج القومي رغم تزايد الإنفاق على رأس المال الطبيعي أو المادي، اتجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى الإنفاق على الموارد البشرية كأحد أنواع الاستثمار الذي يساهم في تنمية الناتج القومي والنمو الاقتصادي وزيادة القدرة الإنتاجية للمجتمع، ومن هنا بدأ ظهور اصطلاح الاستثمار في الموارد البشرية أو الاستثمار في رأس المال البشري (١، ٢٢).

ولتفهم دلالة ونطاق الاستثمار في رأس المال البشري، يتطلب الأمر الإشارة إلى مفهوم الاستثمار بصفة العموم، وذلك وفق ما جاء في الأدبيات المهمة بذلك.

يري البعض أن الاستثمار هو توجيه جزء من الدخل القومي أو الفردي أو جزء من المدخرات إلى تطوير أو تنمية الطاقة الإنتاجية اللازمة للإنتاج (٣، ١١).

ويري آخرون أن الاستثمار هو الامتناع عن إنفاق جزء من المدخرات أو الدخل لتكوين طاقات إنتاجية جديدة تساهم في زيادة الإنتاج في الأجل الطويل، ويعني هذا أن الاستثمار هو نوع من التضحية بمنافع حالية من أجل منافع أكثر في المستقبل مقابل هذا الحرمان من المنافع (٤، ٢٠).

## دوافع ومبررات الدراسة:-

أدت مجموعة من المؤشرات ، التي تبدوا في معظمها مثيرة للتساؤلات إلى دفع الباحثين إلى الاهتمام بدراسة وإثارة التساؤلات البحثية بشأنها، ومن أهم تلك الظواهر إخفاق عديد من المؤسسات بل والمجتمعات في تحقيق أهدافها رغم أنها تمتلك ثروات وقدرات حالية لا تتوفر لدى غيرها من المؤسسات أو المجتمعات ، وفي مقابل ذلك توجد مؤسسات عديدة ومجتمعات أيضاً حققت انجازات فائقة ونمو وتقدم غير تقليدي رغم أنها تفتقر إلى عديد من الموارد والإمكانيات الطبيعية من ثروات وأموال وغيرها (٥، ١١).

ومن خلال استقراء ما ورد في الأدبيات ، وما ينشر من تقارير عن خطط وبرامج التنمية ومردود الإنفاق على الموارد البشرية ، تبلورت حقيقة أن التحدي الذي يواجه تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية هو نوع ومردود الإنفاق على رأس المال البشري وما يرتبط به من الإنفاق على رأس المال الفكري، كمدخل رئيسي لمهارات وقدرات الإبداع والابتكار ، وأن الإنفاق على الأدوات الفنية والتقنيات الحديثة لن يكون له مردود مالم يرتبط به ، بل ويسبقه ، جودة الإنفاق على رأس المال البشري وكذلك الإنفاق على رأس المال الفكري لدي الموارد البشرية ، باعتباره المتغير المستقل الأساسي في معالجة بناء الميزة التنافسية وتنمية الحصص السوقية والاحتفاظ بالعميل كمصدر إيراد متدفق مستمر (١، ٩، ١٦).

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية وحتمية الاستثمار في رأس المال البشري لم تظهر فقط من خلال تناول الأداء والإنتاجية وقضايا الموارد البشرية، وإنما ظهرت وبوضوح عند تناول قضايا

المنافسة والميزة التنافسية ونمو القيمة السوقية لأسهم الشركات ونمو حصتها السوقية ، حيث يرتبط ذلك بوضوح مع ما تملكه المنظمات والشركات من جودة وفعالية موظفيها ومدرائها (٢) ، (١٥).

وإضافة إلى ما سبق ، ومن خلال تناول قضايا التفكير الاستراتيجي ومناهج ممارسة الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة ومجالات الموارد البشرية بصفة خاصة، وفيما يتعلق ببناء وتنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد، استقر لدى الباحث أن كفاءة وفعالية المنظمات تتوقف بدرجة أساسية على السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، حيث توجد علاقات ارتباطية قوية بين هذه السياسات الخاصة برأس المال البشري على مستوى المنظمة، حيث يتعدى تنفيذ إستراتيجية تطوير المنتجات أو إستراتيجية المحافظة على العميل الحالي ليكون عميل دائم، وغيرها من الاستراتيجيات ما لم ترتبط بإستراتيجية دقيقة متكاملة في مجالات رأس المال البشري.

### مشكلة البحث :-

- تتضح مشكلة البحث من خلال الإشارة للحقائق الأساسية التالية:
- (١) وضوح أهمية وتأثير الدور الذي يؤديه العنصر البشري في مجالات الخدمات بصفة عامة وفي مجال خدمات القطاع المصرفي بصفة خاصة وارتباط إدراك جودة الخدمة المصرفية لدى العملاء بأداء العنصر البشري في البنوك.
  - (٢) نمو الاعتقاد بضرورة التعامل مع العنصر البشري كأحد أهم أوجه الاستثمار في المؤسسات الخدمية وخاصة مؤسسات القطاع المصرفي ومعالجة الإنفاق عليه كإنفاق استثماري له مردود اقتصادي متواصل.
  - (٣) الاتفاق على أن العنصر البشري في المؤسسات الخدمية ومنها مؤسسات القطاع المصرفي يمثل محور إستراتيجي في منظومة إمكانيات وموارد البنوك، وتتوقف عليه الاستفادة الاقتصادية من الإمكانيات والموارد الأخرى للبنوك.

وبناء على ذلك تم صياغة مشكلة البحث في التساؤل العام التالي:

هل البنوك السعودية لديها الرؤية عن الأنظمة التي تجعلها مراكز استقطاب للعناصر البشرية المتميزة والاحتفاظ بها واستثمارها كميزة تنافسية في مواجهة المنافسة المتوقعة على تلك العناصر المتميزة؟

### أهمية البحث :-

- تتمثل أهمية البحث فيما يلي
- (١) أن العنصر البشري المتميز يعد أحد أهم الفرص الإستراتيجية التي يمكن للبنوك السعودية استثمارها في التعامل مع المنافسة المتوقعة في مرحلة ما بعد انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية.

- (٢) تؤكد الدراسات الميدانية أن ارتفاع معدل الحركة الوظيفية للعناصر البشرية المتميزة يعد أحد سمات القطاع المصرفي ، مما يوضح أهمية أن تتوفر لدي البنوك السعودية مقومات استقطاب العناصر المتميزة والاحتفاظ بها وتنمية الولاء لها والانتماء إليها كميزة تنافسية تحقق لها مردود اقتصادي متواصل.
- (٣) توجد ممارسات وظيفية عديدة تشير إلى وضوح الحاجة إلى مراجعة السياسات والأنظمة ذات العلاقة برأس المال البشري في مؤسسات الجهاز المصرفي السعودي، وتطويرها بما يتوافق ومتطلبات استقطاب العناصر البشرية المتميزة والاحتفاظ بها واستثمارها كميزة تنافسية إستراتيجية.

### أهداف البحث:-

- على ضوء مشكلة البحث وأهميته، فإن البحث يهدف إلي ما يلي:
- (١) المساهمة في تمكين البنوك السعودية من تطوير سياسة وأنظمة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتوظيف وتحفيز وتنمية لتصبح محور جذب للعناصر البشرية المتميزة.
- (٢) تطوير أسس ومعايير واشترطات شغل الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي بالبنوك بما يساهم في تطبيق سياسة التمكين وتحقيق مستوى مرتفع من الأمان و الاستقرار الوظيفي وتنمية الانتماء والولاء للبنوك السعودية.
- (٣) توفير مقومات تحديد وتقييم عبء وضغوط العمل الملائم للعناصر البشرية المتميزة بما يساهم في رفع إنتاجية الأفراد وترشيد الاستثمار في العنصر البشري وتقليل تكلفة دوران الموارد البشرية في البنوك السعودية.
- (٤) المساهمة في تمكين البنوك السعودية في بناء مناخ وبيئة عمل مهنية محفزة للموارد البشرية بما ينمي العمر المهني الافتراضي للعناصر البشرية المتميزة.

### الإطار النظري (المفاهيم والأسس) :-

- ١- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري  
هناك من يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه ما يتم إنفاقه على الأفراد أو البشر بغرض زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات الإنسان ومواهبه بصورة تحقق زيادة الإنتاجية (٨، ١٣).
- ويعرف آخرون الاستثمار في رأس المال البشري على أنه الإنفاق على أنشطة التعليم والتدريب التي تساهم في بناء وتنمية المفاهيم والمعلومات والمعرفة ، وكذلك ما يتم إنفاقه على بناء وتنمية المهارات والقدرات والخبرات وغيرها من محددات الأداء، وأيضاً ما يتم إنفاقه على بناء وتنمية الاتجاهات والسلوكيات وما يرتبط بها من قيم ومثل تساهم في تقوية دوافعه وقدراته لزيادة الإنتاجية وتنمية المنافع والمكاسب في هذا الإنفاق أو الاستثمار (١، ٣، ١٢).
- ويرى آخرون أن الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة هو استخدام جزء من احتياطي المنظمة أو من فائض أرباحها من أجل التطوير لمهارات وقدرات موظفيها بما يساهم في تطوير وتنمية طاقاته الإنتاجية (٥، ١٦).

## ٢- الاستثمار في رأس المال البشري وأداء البنوك

يرى الباحث أنه مع أهمية الإنفاق الموجه إلى رأس المال البشري (الموارد البشرية) وتأثيره على أداء الأفراد وعلى البنك كمؤسسة متكاملة، إلا أن الكتابات ركزت بصورة واضحة على الإنفاق المباشر على الأفراد كمجال للاستثمار البشري، إلا أنه من الواضح لدينا استناداً على مسح الأدبيات من جانب ومجموعة من النقاشات على بعض مجالات الدراسة وغيرهم، أن نطاق الاستثمار على رأس المال البشري لا يقتصر على هذا النطاق في الاستثمار المباشر وإنما يمتد إلى الاعتبارات التعليمية والإدارية وإلى نظم وأساليب العمل وإلى بيئة ومناخ العمل الذي يعمل فيه موظفي البنوك، حيث أن صورة تلك الجوانب ذات تأثير واسع وعميق على مردود الاستثمار في رأس المال البشري، ويعني هذا أن الاستثمار في الموارد البشرية يتضمن الإنفاق الموجه إلى الأفراد مباشرة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وكذلك الإنفاق على مجالات تهيئة وتفعيل الأداء لأفراد المنظمة، وأنه دون جودة وفعالية هذا الإنفاق لن يتحقق مردود هذا الإنفاق المباشر على الموارد البشرية.

واستناداً على ما ورد أعلاه وما تناولناه عن مفهوم الاستثمار ومجالات وأبعاد الاستثمار البشري تكونت قناعة قوية لدي الباحث أن تناول مواضيع الاستثمار في رأس المال البشري من الضروري أن يشمل القضايا الأساسية للموارد البشرية متمثلة فيما يلي:

### ١/٢- سياسات الاستقطاب وإدارة الكوادر البشرية

وتشمل سياسات التخطيط للموارد البشرية والوصف الوظيفي وضوابط ومعايير وأساليب اختيار العناصر المتميزة، وسياسات التعيين والتدريب والتعويض والتحفيز وغيرها من السياسات المرتبطة بقضايا الحركة الوظيفية بالبنوك.

### ٢/٢- تنمية الموارد البشرية

وتشمل كافة السياسات التي تهدف إلى بناء وتنمية مهارات وقدرات العنصر البشري في البنوك، وتشمل عملية التدريب بكافة أبعادها، وتطوير بيئة ومناخ عمل موظفي البنك، ومتطلبات وشروط تكوين صف ثاني من القيادات وتطبيق سياسات وقواعد الترقية على الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية.

### ٣/٢- الاستثمار في رأس المال الفكري وبناء وتنمية المزايا التنافسية للبنوك

تؤكد المؤشرات العامة من مسح عديد من الأدبيات، ومن تحليل عديد من الحالات التطبيقية إلى وجود علاقات ارتباطية أحياناً، وعلاقات تشابكية في حالات أخرى بين المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل الحوكمة، والتمكين، والمنظمة التعليمية، وأخلاقيات الإدارة وتأثيرها على نمو الاستثمار في الموارد البشرية من جانب، وبناء وتنمية الميزة التنافسية للمنظمة من جانب آخر. وبناء عليه تكونت قناعة قوية لدي الباحث بأهمية دراسة تلك العلاقة بين الميزة التنافسية للبنوك والاستثمار في رأس المال البشري وما يرتبط به من الاستثمار في رأس المال الفكري وذلك من خلال دراسة علاقة ما ورد أعلاه من عناصر فرعية تتمثل في كل من سياسات الاستقطاب وإدارة الموارد البشرية وتنمية هذه الموارد في البنوك.

وتشير نتائج عديد من الدراسات التطبيقية، وكذلك عديد من الأدبيات المهمة بالميزة التنافسية إلى أن القيمة السوقية الحقيقية لمنتجات وأسهم المنظمة لا تتحدد فقط بتطوير قيمة أصولها المادية والفنية، وإنما تتحدد أيضاً، وبدرجة أكبر بما لديها من موارد بشرية، وما تمتلكه من تلك الموارد البشرية في رأس مال فكري (١١، ١٩).

وتضيف دراسات أخرى إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري وكذلك رأس المال الفكري يساهم في خلق حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة يتولد عنها قدرات ومزايا تنافسية (١٠، ١٢).

وتؤكد بعض الكتابات على أنه إذا كان خدمة العميل هو سبب وجود المؤسسة ومبرر استمرارها فإن قدرة تلك المؤسسة على البقاء والاستقرار والنمو تتوقف بدرجة أساسية على جودة وجدوى مردود إنفاقها على رأس المال البشري وأيضاً رأس مالها الفكري (١٦، ٢٢).

٣- سياسات الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري  
أصبح من المتعارف عليه في الكتابات المتخصصة في الموارد البشرية، وما استقر لدى الباحثين المهتمين بالعنصر البشري أن المعالجات التقليدية والممارسات غير الواعية للموارد البشرية تناولها على أنها ضمن المدخلات التقليدية في العمليات الإنتاجية، حيث يتمثل دورها في أداء مهام وأدوات محددة وبصورة رسمية ووفق الأساليب والطرق والأدوات الفنية المعتمدة داخل المؤسسة، وعندئذ يقتصر دور الإدارة على استخدام الطاقات البدنية المادية للموارد البشرية وقد أثبتت التجارب الناجحة في سياسات الموارد البشرية أن الاستثمار في رأس المال الفكري يتطلب أن يتغير نطاق الموارد البشرية التقليدي إلى مجالات الإبداع والابتكار والمبادأة بتطوير أساليب وأدوات الإنتاج، ويتطلب ذلك من الإدارة أن تطور سياسات الموارد البشرية ابتداء من التخطيط والاستقطاب للموارد البشرية حتى انتهاء العلاقة الوظيفية بين المؤسسة والموظف، على أن يكون تطوير تلك السياسات موجهاً بتتمية مهارات الإبداع والقدرة على الابتكار.

٤- رأس المال البشري ورأس المال الفكري  
يشير عديد من الكتابات إلى أن رأس المال البشري ليس هو رأس المال الفكري، على اعتبار أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة المتخصصة لدى الموارد البشرية ولا تمتلكها المؤسسة، أي أن رأس المال البشري ينحصر في المعرفة المرتبطة بالفرد ذاته، في حين أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة الرسمية التي تمتلكها المؤسسة وغير متوفرة لدى الأفراد، ويعني هذا أن رأس المال الفكري عبارة عن أصول غير مادية (غير ملموسة) والتي تزايدت أهميتها في الفترة الأخيرة (٢، ٩، ٢١).  
ومع اتفاق الباحثين مع الكتابات بشأن أهمية كل من رأس المال البشري ورأس المال الفكري، إلا أن هناك تحفظ على منهج هذا التقسيم والتصنيف لهما والفصل بينهما، ويتضمن هذا التحفظ ما يلي:

(١) أن رأس المال البشري والاستثمار فيه لا يتحقق فقط بمجرد توفر المعرفة المتخصصة في ذهن الأفراد، بل ونرى أن مثل ذلك يمثل نوعاً من إهدار الموارد والإمكانات إذا ما توقف الأمر عند مجرد اكتساب المعرفة، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يقتضي أن تتحول تلك المعرفة إلى مهارات وقدرات، وأن هذه المهارات والقدرات يجب أن تنعكس على السلوك الإبداعي الابتكاري في صور منتجات ووحدات جديدة أو في صورة مواصفات وخصائص جديدة أفضل في المنتجات الحالية تتوافق مع التوقعات المتزايدة للعملاء.

(٢) مع اتفاق الباحثين الآخرين مع غيره بشأن أهمية رأس المال الفكري، إلا أننا نتحفظ بشأن تناوله باعتباره من الأصول غير المادية أو غير الملموسة وأنه من ممتلكات المؤسسة دون الأفراد، ويتضمن تحفظنا ما يلي:

أ- أن رأس المال الفكري هو رصيد تراكمي لجهود وقدرات كل من الأفراد والمؤسسة معاً، ويتعذر الفصل بينهما وتتجسد بدرجة أساسية في الجهد والسلوك الإبداعي والابتكاري للأفراد من خلال ما تهيئه المؤسسة من بيئة ومناخ عمل محفز لذلك.

ب- أن بناء رأس المال الفكري لا يمثل هدفاً في حد ذاته بل أن مجرد بنائه دون استثماره أيضاً يمثل نوعاً من أنواع الإهدار للموارد والإمكانات ومن ثم يصعب التعرف عليه ما لم يتجسد في منتجات جديدة وخدمات مبتكرة أو في خصائص جديدة مبتكرة لمنتجات قائمة.

ونخلص من ذلك أن كلا من رأس المال البشري ورأس المال الفكري أمرين مرتبطين لا يتحقق أحدهما دون الآخر، وأن الاستثمار في كل منهما ينعكس بالتبعية على الآخر ويتطلبه، وأن الإنفاق عليهما لا يعد إنفاقاً استثمارياً ما لم يتجسد في تنمية العنصر البشري ليساهم في بناء الميزة التنافسية وتنمية الحصة السوقية للمؤسسة.

٥- تنمية الموارد البشرية والاستثمار في رأس المال البشري بالبنوك  
استناداً على جوهر وأهداف الاستثمار في رأس المال البشري والمعرفي كأساس لتنمية الموارد البشرية في كافة المؤسسات وفي البنوك بصفة خاصة كمؤسسة خدمية يؤدي فيها العنصر البشري دوراً هاماً في أداء الأنشطة وتقديم لخدمات، الأمر الذي يتطلب نظرة مختلفة لإدارة الموارد البشرية في البنوك.

وتتمثل ملامح دور إدارة الموارد البشرية في البنوك ومن أجل تفعيل الاستثمار في رأس المال البشري والفكري فيما يلي (٧، ١٥، ١٩):

(١) في مجال تخطيط الموارد البشرية:

وضع سياسات الموارد البشرية بصورة تساهم في تمكين البنوك من تخطيط الموارد البشرية والحصول على الأفراد ذوي أصدمة معرفية وقدرات علمية قادرة على توليد أفكار جديدة تساهم في تطوير الأنشطة والخدمات البنكية (٦، ١١).

(٢) في مجال الاستقطاب والتعيين:

يتطلب الأمر إعداد سياسات وقواعد لتنظيم عمليات الاختيار للعناصر البشرية التي تساهم في تقديم قيمة مضافة لأصول وإمكانات البنوك، مع مراعاة أن يكون أساس التقسيم والاختيار للعناصر البشرية هو قدرتها لتفهم احتياجات عملاء البنك والاستجابة لتوقعاتهم (٤، ٧).

(٣) في مجال بيئة ومناخ العمل بالبنوك

تتطلب أساسيات الاستثمار في رأس المال البشري أن يتم توفير بيئة ومناخ عمل محفز للأفراد لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة بما يساهم في تصاعد منحنى التعليم لديهم، ومن ثم اكتساب مهارات وقدرات جديدة تساهم في تمكين البنك ليكون منظمة متعلمة تنخفض بها احتمالات حدوث الخطأ (٣، ٢١).



## (٤) في مجال أنظمة العمل داخل البنك

إن عملية بناء رأس المال الفكري وتحويله إلى استثمار حقيقي في الموارد البشرية داخل البنك، يتطلب ذلك أن يتم تصميم وتطوير أنظمة العمل بصورة تحقق التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات غير الرسمية، وذلك بصورة تجعل أهداف الوظائف وواجباتها وأسس ومعايير قياس وتقييم كفاءة القائمين بها محددة وواضحة ومقبولة، وذلك من خلال وصف وظيفي دقيق وكامل وحديث، هذا بجانب الاعتبارات والضوابط الأخلاقية الواضحة والمعلنة للجميع والتي تساهم في بناء وتنمية الثقة والولاء والانتماء لدى موظفي البنك (٦، ١٢).

## (٥) في مجال تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية

تتوقف القيمة المضافة لجهود البنوك وإنفاقها الاستثماري على مواردها البشرية بدرجة أساسية على كفاءة وفعالية أنشطة وجهود التدريب التي تقوم بها البنوك لتنمية مهارات وقدرات موظفيها.

وتؤكد الكتابات على أن المؤسسات الناجحة توجه المخصصات المالية للتدريب في المجالات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة عالية لعملائها. ويعني هذا أن الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري في مجالات التدريب يجب أن يكون موجهاً بالتعامل الفعال مع العملاء، ومن الأهمية أن يدرك العملاء تغيراً إيجابياً في سلوك وأداء موظفي البنك بصورة تحقق لهم قيمة إضافية ملموسة (١، ١٢).

## (٦) في مجال الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة

يتضمن الاستثمار في رأس المال البشري والفكري، أن يتم التعامل مع الموارد البشرية على أنها أصول استثمارية يجب حمايتها والمحافظة عليها وتطويرها، ومن ثم ترتفع تكلفة استبدالها ويزداد المردود الاقتصادي للاحتفاظ بها والاستفادة منها.

وتؤيد الكتابات في هذا الشأن أن استقرار الموارد البشرية والاحتفاظ بالعناصر المتميزة منها يساهم في رفع القيمة السوقية للمؤسسة، وفي المقابل فإن عدم استقرار الموارد البشرية وعدم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر المتميزة منها يعد من أحد أسباب انخفاض القيمة السوقية للمؤسسة وضعف مركزها التنافسي وعادة ما يترتب عليه انحسار حصتها السوقية، هذا بجانب ارتفاع تكلفة إحلال الموارد البشرية وانخفاض قدرة المؤسسة في تحقيق قيمة مضافة يدركه العملاء (٤، ١٠، ٢١).

وتضيف الكتابات في هذا المجال بأن الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة يتطلب التعامل مع سياسيات وأنظمة التعويض من رواتب وبدلات وحوافز وغيرها، على أنها ضمن مجالات الإنفاق الاستثماري في رأس المال البشري والفكري، وأن الإنفاق الاستثماري على تدريب الموارد البشرية وبناء وتنمية مهاراتها وقدراتها يبرر الحرص على ضمان جودة وفعالية سياسيات وأنظمة التعويض بكافة أشكاله بما يساهم في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة (١٣، ١٨).

ويضيف الباحث بأن عدم أو ضعف قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة يعد أحد التهديدات الأساسية للقدرات والمزايا التنافسية للمؤسسة وعادة ما يترتب عليه إهدار لبقية موارد وأصول المؤسسة وضياح عديد من الفرص لخلق منتجات جديدة أو لتطوير خصائص المنتجات القائمة بما يتوافق وتوقعات العملاء.

## ٦- المفاهيم الحديثة والاستثمار في الموارد البشرية لبناء الميزة التنافسية للبنوك

تؤكد نتائج عديد من الدراسات والبحوث التطبيقية أن الأخذ بمبادئ الاستثمار البشري تساهم في بناء وتنمية المهارات والقدرات المهنية لدى موظفي المنظمة، وتحقيق معدلات أداء

مرتفعة، هذا بجانب وضوح استعداد الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم مقترحات ابتكارية غير تقليدية (١٨، ١١).

ومع وضوح أهمية وضرورة تطبيق مبادئ وقضايا الاستثمار البشري، إلا أن نتائج الدراسات والبحوث حول هذا المجال تشير إلى ضعف الاهتمام بهذه المبادئ والقضايا في المنظمات والمؤسسات العربية (٩، ١٢، ٢٠).

وتضيف تلك الدراسات والبحوث، وكذلك الأدبيات المهمة بقضايا الاستثمار في رأس المال الفكري والبشري بأن غياب أو ضعف التوجه بالتفكير والتخطيط الإستراتيجي في التعامل مع الموارد البشرية يعد أحد أسباب ضعف المزايا التنافسية للمؤسسات وعدم قدرتها على تحسين القيمة المضافة لعملائها، وتضاءل حصتها السوقية وتراجع مركزها التنافسي (١٨، ١١، ١٤). وتضيف الأدبيات في هذا الشأن بأن الاستثمار في الموارد البشرية ينعكس في النهاية على أداء الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل استناداً على محددات هذه الانجازات متمثلة في مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد من جانب وتحفيزهم لتقديم أقصى ما لديهم من جانب آخر (١٦، ٢١). وتؤكد كتابات عديدة عند تناولها لقضايا ومواضع الاستثمار البشري، على ضرورة تناول محوري التحفيز والمهارات والقدرات بالمفهوم الواسع لهما، حيث يجب أن يشمل التحفيز كل الاعتبارات التي تحرك السلوك وتوجهه ونقومه، ومنها لائحة الأجور والمرتبات ونظام الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبيئة العمل المادية والمعنوية وغيرها من الجوانب التي تغفلها معظم المنظمات رغم أهميتها في تشكيل السلوك الوظيفي بكافة مستوياته.

ومن استعراض عديد من الكتابات التي وردت في الأدبيات المهمة بقضايا تنظيم وإدارة الشركات والمنظمات بصفة عامة، يتضح أن غالبية القضايا الحديثة ذات علاقة واضحة بالعنصر البشري، وأن تلك القضايا تعد من أساسيات ضمان تحقيق الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

وتعد قضايا الحوكمة والتمكين، وكذلك المنظمة المتعلمة ومبادئ الإدارة الأخلاقية من أهم القضايا التي ترتبط بمبادئ المشاركة والشفافية في إدارة واستثمار العنصر البشري، والتي تتطلب بطبيعتها ضرورة وجود مؤشرات لقياس الأداء وتقييم الانجازات.

#### الدراسات السابقة:-

تعددت وتتنوعت جهود الباحثين لتحديد مفهوم الاستثمار البشري أو الاستثمار في الموارد البشرية، أو كما يسميه البعض أحياناً الاستثمار في رأس المال البشري. وتؤكد دراسات عديدة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري ومستوى الأداء والإنتاجية وكذلك مستوى دخل الفرد وعائد المنظمة والمجتمع ككل (٩، ١٥).

ومن خلال الدراسات السابقة في هذا المجال اتضحت الحقائق التالية:

- ١- أن هناك اهتمام كبير من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة بموضوع تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية، وذلك يتضح من وجود العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه القضية من جوانب مختلفة.
- ٢- أن معظم هذه الدراسات والأبحاث ركزت في هذا الموضوع على الجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي أو التحليلي على الرغم من أهمية الجانب التطبيقي أو التحليلي في هذا المجال.

٣- أن بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من الجانب التطبيقي أو التحليلي ركزت على جوانب مختلفة غير التي يركز عليها هذا البحث وغيرها من الجوانب التي ركزت عليها بعض الدراسات في هذا المجال.

لم نتطرق أي من الدراسات السابقة في هذا المجال بصورة متعمقة لموضوع تنمية رأس المال البشري والاحتفاظ بالعناصر المتميزة كميزة تنافسية للبنوك السعودية، مما يعطي هذا البحث أهمية خاصة بين الدراسات والأبحاث الأدبية في هذا المجال.

### منهجية البحث:-

يتم إعداد البحث وفق المنهجية التالية:

- ١- نوع البحث  
تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لواقع وأبعاد رأس المال البشري المتميزة في للبنوك السعودية وكيفية استخدامه كميزة تنافسية في المرحلة القادمة.
- ٢- أسلوب البحث  
يعتمد البحث على الأسلوب المكتبي لتجميع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة بالجامعة وكذلك الأسلوب الميداني لتجميع البيانات الأولية ذات العلاقة بمجالات ومتغيرات البحث.
- ٣- أسلوب جمع البيانات الأولية  
سيتم الاعتماد على قوائم استقصاء نوعية يتم تصميمها واستخدامها حسب فئات عينة الدراسة.
- ٤- مجتمع وعينة البحث  
سيتم إجراء البحث على كافة العاملين بالبنوك السعودية ولقد تم تحديد مفردات الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية من العاملين على كافة المستويات الإدارية بالبنك وحسب عدد وخصائص الفئات المستهدفة من مجتمع الدراسة.
- ٥- أساليب تحليل البيانات  
سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات على ضوء متغيرات البحث، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع البيانات التي تم تجميعها والتي منها المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل التوافق ومعامل الارتباط ومعامل التحديد والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- ٦- حدود الدراسة  
تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- أ- سيتم استخدام أسلوب المسح الشامل لكل البنوك الموجودة في المملكة العربية السعودية.
- ب- تعتمد الدراسة الميدانية على العاملين داخل البنوك السعودية من كافة الطبقات الوظيفية والمهنية.

### نتائج الدراسة الميدانية

بعد مراجعة قوائم الاستقصاء للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، كان عدد استمارات الاستقصاء مستوفاة البيانات والصالحة للتحليل ٩٤ استمارة من إجمالي ١٥٠ استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة أي بنسبة ٦٣% تقريباً وذلك بعد استبعاد الاستمارات غير المستوفاة للبيانات، وتم تفريغ هذه البيانات وتحويلها من بيانات نوعية إلى بيانات كمية عن

طريق استخدام المقياس الخماسي لليكرت (Likert scale)، وتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية لاختبار فروض الدراسة تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب والمتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وأسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للحصول على النتائج لاختبار فروض الدراسة، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وعن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية، تم الحصول على مجموعة من النتائج الإحصائية لاختبار مدى صحة فروض الدراسة وذلك كما يلي:

الفرض الأول:

"ضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي من وجهة نظر المسؤولين داخل هذه البنوك".

يوضح الجدول رقم (1) التالي ردود مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل البنوك، فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية.

### جدول رقم (1)

عناصر الميزة التنافسية داخل البنوك مرتبة طبقاً لمتوسط آراء المسؤولين داخل البنوك

الترتيب	معامل الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العوامل	تسلسل
11	0,51	0,49	1,14	2,35	سياسة الحوكمة Governance واضحة لموظفي البنك	1
3	0,50	0,50	1,32	2,67	سياسة التمكين Empowerment واضحة لموظفي البنك	2
2	0,56	0,44	1,23	2,78	البنك يطبق سياسة الحوكمة Governance بدقة ووضوح	3
1	0,60	0,40	1,20	3,02	البنك يطبق سياسة التمكين Empowerment بدقة	4
7	0,57	0,43	1,06	2,52	مفهوم التنظيم المتعلم Learning organization واضح للموظفين	5
5	0,50	0,50	1,29	2,57	نظام وسياسات العمل في البنك تؤكد تطبيق مفهوم التنظيم المتعلم	6
9	0,62	0,38	0,93	2,47	البنك لديه خطة واضحة يتم تنفيذها لتنمية مهارات الأفراد بما يوافق التكنولوجيا المتقدمة في أعمال البنوك	7
6	0,52	0,48	1,22	2,56	يوجد اهتمام واضح لتكوين صف ثان من القيادات في البنك	8
10	0,58	0,42	1,00	2,36	البنك يتعامل مع تكلفة الأجور والرواتب والمكافآت كأنفاق استثماري يحقق عائد اقتصادي للبنك	9
8	0,54	0,46	1,14	2,48	البنك لديه سياسات واضحة معلنة للاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة	10
4	0,54	0,46	1,20	2,59	موظف البنك يشعر بدرجة عالية من الأمان الوظيفي	11

\* معامل الاختلاف = الانحراف المعياري ÷ الوسط الحسابي؛ معامل الاتفاق = 1 - معامل الاختلاف.

يتضح من الجدول رقم (١) الآتي:

- (١) العنصر الوحيد من عناصر الميزة التنافسية الذي يعلو نسبيا عن المتوسط العام هو تطبيق سياسة تمكين العاملين داخل البنك بدقة ووضوح، حيث أن متوسط آراء مفردات العينة بالنسبة لهذا العنصر كانت اكبر من المتوسط العام والذي يبلغ ٣ نقاط (مجموع أوزان المقياس الخماسي مقسوماً علي عددهم  $(٥+٤+٣+٢+١) \div ٥ = ٣$ )، ومع ذلك فانه يفترض ان يفوق هذا العنصر المتوسط بكثير نظرا إلى أن البنوك تعتبر من المؤسسات الخدمية التي يتوافر فيها مقومات تطبيق سياسة التمكين مقارنة بالمؤسسات الخدمية الأخرى.
- (٢) متوسط آراء مفردات العينة من المسؤولين داخل البنوك فيما يتعلق بمدى توافر العناصر الأخرى للميزة التنافسية أقل من المتوسط العام، وهذا يعطي دلالة علي أن النسبة الأكبر من مفردات العينة من المسؤولين داخل البنوك يروا أن كل عنصر من العناصر الأخرى للميزة التنافسية متوفر بنسبة أقل من المتوسط داخل البنوك التي يعملون بها، بمعنى آخر أن البنوك لديها اهتمام ضعيف في سياسة الحوكمة **Governance**، وأن مفهوم المنظمة المتعلمة **Learning organization** غير واضح لموظفي البنك وأن أنظمة وسياسات العمل في البنك لا تدعم بدرجة كبيرة تطبيق هذا المفهوم. كما يدل ذلك على أن البنوك ليس لديها خطة متكاملة معلنة يتم تنفيذها لتنمية مهارات الأفراد بما يوافق التكنولوجيا المتقدمة في أعمال البنوك، وأن هناك اهتمام ضعيف من قبل الإدارة داخل البنوك لتكوين صف ثان من القيادات. وتشير نتائج الدراسة الى ان موظفي البنك يدركون انخفاض توجه البنك للتعامل مع الانفاق على الموارد البشرية كاتفاق استثماري ، كما يدرك موظفوا البنك درجة كبيرة من عدم وضوح سياسة البنك بشأن الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة ، وارتبط ذلك ، وفق ادراكات موظفي البنك ، بانخفاض في مستوى الامان الوظيفي داخل البنوك ، وقد يفسر ذلك ظاهرة التسرب في موظفي البنوك.
- بصفة عامة تدل نتائج الدراسة بشأن ضعف الميزة التنافسية للبنوك من وجهة نظر المسؤولين داخل هذه البنوك ان أهم العناصر التي ساهمت في ضعف الميزة التنافسية هي :

- سياسة الحوكمة
- سياسة التعامل مع تكلفة الاجور والرواتب والمكافآت كاتفاق استثماري يحقق عائد اقتصادي للبنك
- تنمية مهارات الافراد بما يوافق التكنولوجيا المتقدمة في أعمال البنك
- سياسة الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة
- مفهوم المنظمة المتعلمة

كما ان العناصر التي ساهمت بقدر محدود في الميزة التنافسية للبنك هي:

- تطبيق سياسة التمكين
- تطبيق سياسة الحوكمة
- وضوح سياسة التمكين لموظفي البنك
- عدم شعور موظفي البنك بدرجة عالية من الامان

- (٣) في ضوء متوسط آراء مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية داخل البنوك التي يعملون بها، يتضح أن تطبيق سياسة التمكين بدقة ووضوح تأتي في الترتيب الأول من بين هذه العناصر، يليها تطبيق سياسة الحوكمة بدقة ووضوح، ثم وضوح سياسة التمكين لموظفي البنك، وأن موظف البنك يشعر بدرجة عالية من الأمان الوظيفي، وهكذا مع العناصر الأخرى.
- (٤) انخفاض قيمة معامل الانحراف المعياري لآراء مفردات العينة من المسؤولين داخل البنوك فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية داخل البنوك، مما يعطي دلالة على توافر آراء مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل البنوك فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية داخل البنوك. ويؤكد هذه النتيجة قيمة معامل الاختلاف، حيث يتضح أن قيمة معاملات الاختلاف بين آراء مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بمدى توافر كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية أقل من ٥٠%، مما يعطي دلالة على عدم وجود تشتت كبير بين آراء المسؤولين داخل البنوك فيما يتعلق بذلك.
- (٥) يظهر من معاملات الاتفاق بين آراء المسؤولين داخل البنوك فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية أن هذه المعاملات أكبر من ٥٠%، وأن هذه المعاملات تتراوح بين ٥٠%، ٦٢%، مما يعطي دلالة على عدم وجود تباين واضح بين آراء مفردات عينة الدراسة من المسؤولين داخل البنك فيما يتعلق بمدى توافر عناصر الميزة التنافسية، مما يؤكد النتيجة السابقة.

مما سبق يتضح أن هناك ضعف في تطبيق أو الالتزام بالعناصر التي تزيد من الميزة التنافسية للبنوك داخل السوق المصرفي، ويرى الباحث أن ذلك قد يكون ناتج من ضعف السياسات الخاصة بالموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك أو نتيجة عدم الاهتمام بأبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك وغيرها من العوامل الأخرى. كل ذلك يدل على ضعف الميزة التنافسية للبنوك، ويؤكد صحة فرض الدراسة الأول:

"ضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي من وجهة نظر المسؤولين داخل هذه البنوك".

#### الفرض الثاني:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين سياسات الموارد البشرية المتبعة داخل البنوك وضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي"

الجدول رقم (٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الميزة التنافسية كمتغير تابع (Y) وبين سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك كمتغيرات مستقلة والتي تتمثل في الآتي:

X1 = تخطيط الموارد البشرية وتشمل:

- توجد خطط واضحة معلنة بحاجات البنك للموظفين الجدد (٤)
- البنك لديه خطة محددة معلنة لاحتياجاته من الموارد البشرية (٦)

- يتم تعيين بعض موظفي البنك دون وجود حاجة قوية لهم (٣)
- البنك يطبق سياسة تقليص حجم العمالة دون مبررات واضحة (١٤)

X2 = الوصف الوظيفي وتشمل:

- يوجد لكل وظيفة أهداف محددة وواضحة (٥٣)
- وظيفتي لها أهداف محددة وواضحة (٥٧)
- يوجد وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في البنك (٥٢)
- نظام البنك يوضح بصورة رسمية معلنة أهداف كل وظيفة (٦٠)

X3 = ضوابط ومعايير الاختيار وتشمل:

- يتم اختيار موظف البنك من خلال لجنة موضوعية ومحايدة (٢)
- يتم تعيين بعض موظفي البنك لاعتبارات شخصية (٥)
- يتم اختيار الموظف في البنك حسب الكفاءة (١)

X4 = أسلوب الاختيار وتشمل:

- جميع حالات التعيين تتم من خلال لجنة يتم تشكيلها لهذا الغرض (٦١)
- معظم حالات التعيين في البنك تتم من خلال إعلانات داخلية بالبنك (٦٨)

X5 = اختبارات التعيين وتشمل:

- تعرضت لاختبار قياس مهارات عند مقابلة الاختبار قبل التعيين (٤٩)
- مقابلات الاختيار والتعيين التي ينفذها البنك بها اختبارات واضحة للسمات الشخصية والأخلاقية للمتقدمين (٤٦)

X6 = سياسات التعيين وتشمل:

- من المناسب أن يكون أقارب موظفي البنك لهم الأولوية في التعيين بالبنك (٥٦)
- البنك يعطي أولوية لأقارب موظفي البنك عند التعيين في وظائف جديدة (٦٧)

X7 = الجانب الأخلاقي في الاختيار والتعيين وتشمل:

- البنك يتأكد من أن المتقدم للتعيين لا يتعاطى المخدرات (٤٣)
- يوجد لدى البنك إطار أخلاقي مععلن بشأن التعامل مع موظفيه (١٠)
- البنك يلتزم بأطر أخلاقية واضحة معلنة في معاملة موظفيه (١٧)

X8 = درجة الرسمية في العمل وتشمل:

- العمل في البنك تحكمه لوائح وإجراءات رسمية محددة يجب الالتزام بها (٦٢)

- قواعد وسياسات العمل في البنك واضحة محددة لا تترك مجالاً للاجتهادات الشخصية للموظف (٦٤)

X9 = أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية وتشمل:

- خطط وبرامج التدريب يتم وضعها استناداً على تقييم فعلى لمهارات وقدرات موظفي البنك (٢٣)

- موظف البنك هو الذي يحدد بنفسه احتياجاته من التدريب (٣٣)

- الرئيس المباشر هو المسئول عن تحديد احتياجات الموظفين من التدريب (٣٦)

- يوجد بالبنك سياسات وقواعد واضحة تنظم الالتحاق بالبرامج التدريبية (٣٩)

- البرامج التدريبية في البنك يتم تحديدها بناء على نتائج تقييم أداء الموظف وكفاءته (٥٩)

X10 = سياسات التعويض وتشمل:

- العمل في البنك تحكمه لوائح وإجراءات رسمية محددة يجب الالتزام بها (٦٢)

- قواعد وسياسات العمل في البنك واضحة محددة لا تترك مجالاً للاجتهادات الشخصية للموظف (٦٤)

X11 = سياسات التعامل مع الموارد البشرية وتشمل:

- إدارة البنك تحرص على معرفة آراء الموظفين قبل اتخاذ أي قرار (١٣)

- موظفو البنك يشاركون في القرارات التي يتم اتخاذها داخل البنك (٢٤)

- أسلوب الإشراف والتوجيه الإداري في البنك يزيد من ضغوط العمل على الموظف (٦٦)

- يتم قياس مستوى رضا موظفي البنك كل فترة وبصورة منتظمة (١٩)

- يوجد وضوح للمسار الوظيفي الذي يترقى عليه الموظف بالبنك (٣٢)

- موظف البنك لديه صلاحيات واسعة يستطيع من خلالها أداء واجباته ببسر وحريّة وكفاءة (٢٢)

X12 = نظم التحفيز وتشمل:

- الحافز الجماعي في البنوك يصعب تطبيقه حيث يجب مكافأة الموظف المتميز دون غيره (٣٥)

- نظام الحوافز في البنك يشجع على تحسين الأداء (٤٢)

- تتمثل أهم المزايا التي يقدمها البنك للموظف في المرتبات والحوافز التي يحصل عليها (٤٧)

- الحافز الفردي أكثر استخداماً في البنك من الحافز الجماعي (٤٨)

- نظام المكافآت والحوافز في البنك محدد وواضح ومعروف لموظفي البنك (٥٠)



- مكافأة نهاية الخدمة في البنك مناسبة وتحقق الرضا والأمان (٥١)
- الجزء الأكبر من دخلي بالبنك حالياً مكافأة وحوافز ومزايا أخرى (٥٨)

ويمكن تمثيل هذه العلاقة بالنموذج الإحصائي التالي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + B_7 X_7 + B_8 X_8 + B_9 X_9 + B_{10} X_{10} + B_{11} X_{11} + B_{12} X_{12} + E$$

جدول رقم (٢)

نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين وسياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك والميزة التنافسية

بيانات عامة		النتائج الخاصة بالمتغيرات المستقلة في النموذج												
الثابت	F	X <sub>12</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	بيان
		٠.١١	٠.٣٥	٠.٠٢	٠.٠٨	٠.٠٥	٠.٢٩	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٠٢	٠.٠٣	٠.١١	٠.٠٣	الثابت
		٠.٥٧	٠.٧٣	٠.٥٨	٠.٦٦	٠.٥٧	٠.٧١	-٠.٠٧	٠.٤٨	٠.٤٩	٠.٣٣	٠.٦٣	٠.٢١	معامل الارتباط R
-	١٨,٦	٠.٣٢	٠.٥٣	٠.٣٤	٠.٤٤	٠.٣٢	٠.٥٠	٠.٠١	٠.٢٣	٠.٢٤	٠.١١	٠.٤٠	٠.٠٤	معامل التحديد R <sup>2</sup>
٠.٣٥		٦	١	٥	٣	٧	٢	١٢	٩	٨	١٠	٤	١١	الترتيب طبقاً لمعامل التحديد

يتضح من الجدول رقم (٢) أن النتائج الإحصائية الناتجة من تحليل الانحدار تشير إلى الآتي:

- (١) معنوية النموذج الإحصائي لتأثير سياسات الموارد البشرية المتبعة في البنوك على الميزة التنافسية، حيث أن قيمة معامل  $F = 18,6$  عند مستوى معنوية ٥% وبالتالي تعتبر القيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، مما يعني إمكانية الاعتماد على النموذج السابق في معرفة العلاقة بين سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك والميزة التنافسية.
- (٢) يتضح من اتجاه وقوة معامل الارتباط (R) وجود علاقة طردية بين الميزة التنافسية كمتغير تابع وكل سياسات الموارد البشرية المتبعة داخل البنك، ما عدا سياسات تعيين الأفراد داخل البنك، مما يعطي مؤشراً على أن سياسات تعيين الأفراد المتبعة حالياً في البنوك تؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية.

ومن نتائج الدراسة الواردة بالجدول يتضح مايلي:

- ان سياسات الموارد البشرية ذات التأثير الإيجابي النسبي في الميزة التنافسية هي:
  - سياسات التعامل مع الموارد البشرية
  - الجانب الأخلاقي في الاختيار والتعيين

- أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية
- الوصف الوظيفي
- في حين أن سياسات الموارد البشرية الأقل تأثيراً في دعم الميزة التنافسية للبنوك هي:
  - تخطيط الموارد البشرية
  - ضوابط ومعايير الاختيار
  - اختبارات التعيين
  - أسلوب الاختيار

(٣) يشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن سياسات التعامل مع الموارد البشرية، والجانب الأخلاقي في اختيار وتعيين الأفراد داخل البنك، ودرجة الرسمية المتبعة داخل البنوك تعتبر أكثر سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك التي تفسر النسبة الأكبر من ضعف الميزة التنافسية للبنوك داخل السوق المصرفي، حيث أن هذه السياسات احتلت ترتيباً متقدماً بين سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك فيما يتعلق بأثر هذه السياسات على الميزة التنافسية، وهكذا مع باقي سياسات الموارد البشرية داخل البنوك. في نفس الوقت، وطبقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) يتضح أن أقل السياسات تفسيراً لضعف الميزة التنافسية للبنوك داخل السوق المصرفي هي ضوابط ومعايير الاختيار والتعيين للأفراد داخل البنك، وتخطيط الموارد البشرية، وأخيراً سياسات تعيين الأفراد داخل البنك.

(٤) يتضح من خلال معاملات النموذج أن أفضل معادلة يمكن أن توضح تأثير سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً داخل البنوك كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية لهذه البنوك داخل السوق المصرفي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار يمكن تمثيلها كما يلي:

$$Y = -0.35 + 0.03X_1 + 0.11X_2 + 0.03X_3 + 0.02X_4 - 0.02X_5 + 0.01X_6 + 0.29X_7 + 0.05X_8 + 0.08X_9 - 0.02X_{10} + 0.35X_{11} + 0.11X_{12}$$

من نتائج الدراسة لمتغيرات الفرض الثاني والذي يتضمن أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين سياسات الموارد البشرية المتبعة داخل البنوك وضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي" يتضح وجود علاقة ارتباطية بين كافة أبعاد سياسات الموارد البشرية والميزة التنافسية وبجانب العلاقة الارتباطية السلبية بين سياسات التعيين والميزة التنافسية للبنوك يتضح محدودية مساهمة معظم سياسات الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية للبنوك بما يثبت صحة الفرض الثاني وتتوافق النتائج الخاصة بالفرض الثاني مع ما توصلت إليه الدراسة بشأن الفرض الأول حيث اتضح ضعف الميزة التنافسية للبنوك والمرتبطة بمحدودية دور سياسات الموارد البشرية.

الفرض الثالث:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الموارد البشرية المتبعة داخل البنوك وأبعاد تنمية الاستثمار في هذه الموارد"

يوضح الجدول رقم (٣) التالي النتائج الإحصائية للعلاقة بين سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً وأبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك.

## جدول رقم (٣)

العلاقة بين سياسات الموارد البشرية المتبعة حالياً وأبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك

تسلسل	سياسات الموارد البشرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	اختبار T	مستوى المعنوية
١	تخطيط الموارد البشرية	٠,١٢	٠,٠١	٨,٢٢	معنوي
٢	الوصف الوظيفي	٠,٦٠	٠,٣٦	٨,٦٥	معنوي
٣	ضوابط ومعايير الاختيار	٠,٢٦	٠,٠٧	٦,١٧	معنوي
٤	أسلوب الاختيار	٠,٦٠	٠,٣٦	١٠,٥٣	معنوي
٥	اختبارات التعيين	٠,٤٣	٠,١٨	١١,١٤	معنوي
٦	سياسات التعيين	٠,٠٦	٠,٠١	١٧,١٣	معنوي
٧	الجانب الأخلاقي في الاختيار والتعيين	٠,٦٢	٠,٣٨	٨,٤٢	معنوي
٨	درجة الرسمية في العمل	٠,٥٩	٠,٣٥	٩,٢٦	معنوي
٩	أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية	٠,٨١	٠,٦٦	٨,٦٤	معنوي
١٠	سياسات التعويض	٠,٥٨	٠,٣٤	٨,٢٠	معنوي
١١	سياسات التعامل مع الموارد البشرية	٠,٧٥	٠,٥٦	٨,٧٩	معنوي
١٢	نظم التحفيز	٠,٥٨	٠,٣٤	٤,٦٨	معنوي

يتضح من الجدول رقم (٣) الآتي:

- (١) يشير معامل الارتباط (R) إلى وجود علاقة طردية قوية (٧٥% - ٨١%) بين أبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية كمتغير تابع وسياستين فقط من مجموع اثني عشر سياسة وهي أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية داخل البنك، وسياسات التعامل مع الموارد البشرية في البنك، كمتغيرات مستقلة، وهذا يعطي دلالة على أن أسلوب أو منهج تحديد الاحتياجات التدريبية وكيفية التعامل مع الموارد البشرية داخل البنك لها تأثير إيجابي معنوي قوي على تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك.
- (٢) في حين يشير معامل الارتباط (R) إلى وجود علاقة طردية فوق المتوسط (٥٨% - ٦٢%) بين أبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية كمتغير تابع وبين عدد محدود من سياسات الموارد البشرية وهي:

- سياسة الموارد البشرية بشأن الوصف الوظيفي
- أسلوب اختيار الأفراد داخل البنوك
- سياسات تعيين الأفراد بالبنك
- الجانب الأخلاقي في الاختيار والتعيين بالبنك
- درجة الرسمية في العمل داخل البنك
- سياسات تعويض موظفي البنك

- نظم التحفيز بالبنك كمتغيرات مستقلة  
وهذا يعطي دلالة على أن معظم سياسات الموارد البشرية المتبعة حاليا في البنوك لها تأثير  
ايجابي محدود على تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنك مما يؤثر بدرجة محدودة  
على الميزة التنافسية للبنوك.

(٣) و يتضح من معامل الارتباط أن السياسات الأخرى للموارد البشرية وهي:

- عملية تخطيط الموارد البشرية  
- ضوابط ومعايير الاختيار للأفراد  
لها علاقة ضعيفة (١٢% - ٢٦%) مع تنمية الاستثمار في الموارد البشرية بالبنوك كمتغير تابع،  
وهذا يعطي دلالة على أن كلا من عملية تخطيط الموارد البشرية في البنوك، وضوابط ومعايير  
اختيار الأفراد في البنوك ذات مساهمة ضعيفة في تنمية الاستثمار في الموارد البشرية، ويعطي  
ذلك دلالة على أن البنوك لا تعطي الاهتمام الكافي لعملية تخطيط الموارد البشرية.

(٤) و تشير نتائج اختبار T أن مستوى المعنوية المشاهد (P. Value) لكل سياسة من سياسات  
الموارد البشرية المتبعة حاليا في البنوك كمتغيرات مستقلة = ٠,٠٠ وهي قيمة أقل من  
مستوى المعنوية المفترض أو النظري (٥% =  $\alpha$ ) وهذا يعطي دلالة على وجود علاقة  
معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل سياسة من هذه السياسات وتنمية الموارد البشرية داخل  
هذه البنوك.

(٥) كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، أن كل سياسة من سياسات الموارد البشرية المتبعة حاليا  
في البنوك تساهم بنسب متفاوتة في تنمية الموارد البشرية داخل هذه البنوك، وأن أكثر السياسات  
ذات التأثير الإيجابي والدور الفعال لتنمية القوى البشرية في البنوك هي أسلوب تحديد الاحتياجات  
التدريبية، يليها سياسات التعامل مع الموارد البشرية داخل البنوك، وأن أقل السياسات تأثيرا في  
تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك هي ضوابط ومعايير الاختيار، وأخيرا تخطيط  
الموارد البشرية داخل البنوك، مما يعطي دلالة على أن معظم سياسات الموارد البشرية المتبعة  
حاليا داخل البنوك لها دور محدود في تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل هذه البنوك، مما  
ثبت صحة الفرض الثالث من الدراسة والذي يتضمن أنه:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الموارد البشرية المتبعة داخل البنوك وأبعاد  
تنمية الاستثمار في هذه الموارد"

وتتوافق هذه النتائج مع ما انتهت إليه الدراسة بشأن الفرضين الأول والثاني من الدراسة.

الفرض الرابع:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك  
وضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي.

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين عناصر الميزة التنافسية كمتغير تابع (Y) وبين أبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك كمتغيرات مستقلة والتي تتمثل في الآتي:

X1 = أساليب التدريب.

X2 = طرق تقييم التدريب.

X3 = طرق تقييم الأداء.

X4 = أسس الترقية.

X5 = بيئة العمل.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة بالنموذج الإحصائي التالي:

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + E$$

#### جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين عناصر الميزة التنافسية وأبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك

بيانات النموذج		بيانات خاصة بالمتغيرات					بيان
الثابت	F	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	
		٠.٠٧ -	٠.٠٥	٠.٤٣	٠.٢٠	٠.١٢	الثابت
		٠.٢١	٠.٥٢	٠.٧٣	٠.٦٣	٠.٥١	معامل الارتباط R
٠.٤٧	٢٦,٨	٠.٠٤	٠.٢٧	٠.٥٣	٠.٤٠	٠.٢٦	معامل التحديد R <sup>2</sup>
		٥	٣	١	٢	٤	الترتيب طبقاً لمعامل التحديد

يتضح من الجدول رقم (٤) أن النتائج الإحصائية الناتجة من تحليل الانحدار تشير إلى الآتي:

- (١) معنوية النموذج الإحصائي لتأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك على الميزة التنافسية، حيث أن قيمة معامل  $F = ٢٦,٨$  عند مستوى معنوية ٥% وبالتالي تعتبر القيمة ذات دلالة إحصائية معنوية، مما يعني إمكانية الاعتماد على النموذج السابق في معرفة العلاقة بين أبعاد تنمية الموارد البشرية في البنوك والميزة التنافسية لهذه البنوك في السوق المصرفي.
- (٢) يتضح من اتجاه معامل الارتباط (R) وجود علاقة طردية بين الميزة التنافسية كمتغير تابع وكل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك، ما عدا متغير بيئة العمل داخل البنك، مما يعطي دلالة على أن بيئة العمل داخل البنوك ذات تأثير سلبي على الميزة التنافسية للبنك.
- (٣) ويتضح من قوة معامل الارتباط (R) أن طرق تقييم الأداء كبعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك يعد الأقوى تأثيراً على دعم الميزة التنافسية لهذه البنوك، يليها طرق تقييم التدريب، وهكذا مع باقي الأبعاد، وأن أقل هذه الأبعاد تأثيراً على الميزة التنافسية هو بيئة العمل.

- (٤) ويشير معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن طرق تقييم الأداء يعتبر أكثر بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك تفسيراً لمستوى الميزة التنافسية لهذه البنوك، يليها طرق تقييم التدريب، وهكذا مع باقي أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك، وأن أقل هذه الأبعاد تفسيراً على مستوى الميزة التنافسية هو بيئة العمل داخل هذه البنوك.
- (٥) يتضح من خلال معاملات النموذج أن المعادلة التي يمكن أن توضح تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك كمتغيرات مستقلة على الميزة التنافسية لهذه البنوك داخل السوق المصرفي كمتغير تابع باستخدام تحليل الانحدار يمكن تمثيلها كما يلي:

$$Y = 0.47 + 0.12X_1 + 0.20X_2 + 0.43X_3 + 0.05X_4 - 0.07 X_5$$

ويظهر من تلك النتائج ان أبعاد تنمية الموارد البشرية داخل البنوك لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالميزة التنافسية للبنوك داخل السوق المصرفي، كم ان هذه الأبعاد كانت ذات تأثير محدود على دعم تلك الميزة التنافسية بما يظهر صحة الفرض الرابع من الدراسة وهو :

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تنمية الاستثمار في الموارد البشرية داخل البنوك وضعف الميزة التنافسية للبنوك في السوق المصرفي"

## ملخص نتائج الدراسة

تتلخص نتائج الدراسة فيما يلي :-

## I. إدراك موظفي البنوك للميزة التنافسية لدى البنك

- (١) اتجاه قوي لدى البنوك لتطبيق سياسة التمكين في إدارة الموارد البشرية ، مع وجود مجالات عديدة أمام البنوك للتوسع في تطبيق سياسة التمكين ولتدعيم ميزتها التنافسية من خلال الموارد البشرية.
- (٢) انخفاض واضح في إدراكات موظفي البنك تجاه تطبيق البنك لكل من سياسة الحوكمة ونظرية المنظمة المتعلمة ، مما يعطي دلالات على ما يلي :-
  - أ- ضعف تطبيق سياسة الحوكمة يقلل من قدرة البنوك على تدعيم مركزها التنافسي من خلال الاستثمار في مواردها البشرية.
  - ب- عدم وجود سياسة واضحة لدى البنك تضمن التعلم من الأخطاء والاستثمار في تدريب الأفراد لتجنب تكرار الأخطاء.
- (٣) رغم وضوح ظاهرة التوجه إلى الأخذ بالتقنيات الحديثة في أعمال البنوك وخدماته، إلا أن موظفي البنك يرون أن هذا التوجه غير واضح المعالم ولا يرتبط بخطة واضحة معلنة لهم ، وكذلك غير واضح لديهم نطاق وحدود هذا التوجه وأهدافه، ويعد ذلك أحد مجالات تنمية الإدراك وتطوير القصور لدى الموارد البشرية في البنوك بما يدعم ميزتها التنافسية من خلال موظفيها.
- (٤) تؤكد مفردات الدراسة على عدم وجود سياسات وأنظمة واضحة لبناء صف ثان من القيادات داخل البنك، يعني هذا غياب إستراتيجية تعاقب القيادات في البنوك، مما يترتب عليه فجوة في السام الإداري، هذا بجانب احتمال تعرض البنوك لأزمة إدارية في حالة تسرب بعض قياداتها إلى بنوك منافسة، وهذا ما يعكس سلباً على اتجاهات ورضا موظفي البنك في المستويات الإدارية الأدنى.
- (٥) مازالت معظم البنوك تتعامل مع الإنفاق على الموارد البشرية، خاصة في مجال الرواتب والعلاوات والبدلات، وكذلك في مجالات التدريب، على أنه مصروف جاري يتم تحميله على ميزانيه العام الذي تم فيه الإنفاق، ويعني هذا غياب مفهوم الإنفاق الاستثماري في الموارد البشرية، مما يترتب عليه غياب مفهوم دعم الميزة التنافسية من خلال مهارات وقدرات الموارد البشرية وكفاءتها.
- (٦) لا توجد سياسات وقواعد محددة واضحة لدى البنوك بشأن الاحتفاظ بالعناصر البشرية المتميزة ويظهر ذلك من إدراكات مفردات الدراسة لظاهرة تسرب بعض القيادات أو اتجاهها لذلك، وكذلك شاغلي الوظائف التنفيذية للتطلع إلى الانتقال إلى مؤسسات أخرى وقد تكون خارج العمل المصرفي، ويمثل ذلك تهديداً للمزايا التنافسية لعدد من البنوك، وبصفة خاصة إذا ما تم ربط هذا التوجه لظاهرة انخفاض مستوى الأمان الوظيفي لدى موظفي بعض البنوك، مما قد يؤدي إلى إهدار الإنفاق الذي تم على تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية في هذه البنوك.

## II. سياسات الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك

١/٢ - ظواهر سلبية:

(١) يوجد إدراك سلبي لدى موظفي البنك بشأن سياسة وأنظمة تخطيط الموارد البشرية، ويؤكد موظفي البنك هذا الإدراك من خلال عدد من المؤشرات أهمها:

- أ- عدم وجود خطة معلنة لاحتياجات البنك من الموارد البشرية.
- ب- عدم وضوح سياسات وتوجهات البنك بشأن الترقية.
- ج - عدم وجود ارتباط قوي بين حالات من التعيين لموظفي جدد مع حاجة فعلية لذلك.
- د - اتجاه البنوك إلى تقليص العمالة دون وضوح مبررات ذلك.

(٢) تشير مفردات الدراسة إلى عدم وضوح أسس ومعايير الاختيار، وأن هناك انطباع بوجود اعتبارات شخصية غالبية على تعيين كثير من المجالات، ويؤكد موظفو البنوك تلك الظاهرة من خلال:

أ- عدم وضوح ارتفاع الوزن النسبي للكفاءة في مقابل الاعتبارات الشخصية في قرار التعيين.

ب- عدم وضوح دور اللجان النوعية المتخصصة في عمليات التعيين.

ج - ضعف دور مدراء الفروع وعدم وضوح صلاحياتهم في قرارات التعيين.

د - عدم وضوح الإطار العام في اختبارات التعيين، حيث لا توجد نمطية

رسمية واضحة تتضمن مجالات وبنود الاختبار بصورة تنمي الإحساس

بالموضوعية في عملية الاختبار، وتؤكد مفردات الدراسة على أن

الاختبارات يجب أن تكون واضحة ومعلنة وشاملة لتغطي الجوانب

الشخصية والأخلاقية والمهنية لدى المتقدمين للتوظيف.

(٣) تشير مفردات الدراسة إلى عدم وضوح سياسة البنوك في الإعلان عن الوظائف، سواء في الإعلان عنها في الوسائل الإعلامية أو بالإعلان الداخلي داخل البنوك، مما قد يساهم في ضعف العدالة والموضوعية في عملية التعيين.

٢/٢ - ظواهر إيجابية.

(١) وجود ضعف وظيفي ملائم نسبياً يوضح أهداف الوظيفة وواجباتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى بصورة تقلل احتمالات التداخل أو التعارض أو النزاع الوظيفي.

(٢) قوة الجوانب الأخلاقية في تعاملات موظفي البنك، سواء فيما بينهم أو عملاء البنك بصورة تساهم في إيجاد مناخ عمل صحي ومريح.

(٣) وجود قدر مناسب من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية من علاقات العمل داخل البنك مما يساهم في رفع مستوى الاهتمام بالجانب الإنساني داخل البنوك.

(٤) يوجد اهتمام واضح وكذلك شفافية نسبية في عملية التدريب والتحاق موظفي البنك بالبرامج التدريبية، كما أن هناك مشاركة وشفافية في تحديد الاحتياجات التدريبية والالتحاق بها وتقييم نتائجها مما ينعكس على أداء موظفي البنك.

(٥) يوجد وضوح نسبي في المسارات الوظيفية داخل البنوك وكذلك متطلبات التحرك من وظيفة إلى أخرى، وإن كان ذلك يواجه بعض التجاوزات في الممارسة العملية.

٣/٢ - مراجعة وتطوير الظواهر والادراكات المحايدة، ومنها ما يلي:-



- (١) نظم التحفيز.
- (٢) سياسات التعويض بأنواعه.
- (٣) جودة وجدوى سياسة تعيين الأقارب.

### III - الاستثمار في الموارد البشرية ودعم الميزة التنافسية

#### ١/٣ - مؤشرات إيجابية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مؤشرات إيجابية وبصورة غير قوية بين عدد من سياسات الموارد البشرية ومفهوم الاستثمار في الموارد البشرية في البنوك، ومن هذه السياسات ما يلي:-

- (١) يظهر الوصف الوظيفي اهتمام البنوك بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال الربط بين واجبات الوظيفة من جانب وشروط شغلها من جانب آخر، وتنمية المهارات والقدرات لدى شاغلي الوظائف من جانب ثالث.
- (٢) الالتزام بإطار أخلاقي في علاقات الموظفين وبعضهم البعض وكذلك في علاقات الموظفين بعملاء البنك أحد المجالات الهامة للاستثمار البشري في البنوك وذات علاقة بالصورة الذهنية الإيجابية لدى عملاء البنوك.

#### ٢/٣ - رؤية وتوقعات موظفي البنوك

يؤكد موظفي البنوك أن مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية بما يدعم الميزة التنافسية، يتطلب مراجعة وتطوير جوانب محددة في سياسات الموارد البشرية في البنوك، ومن أهم هذه السياسات ما يلي:-

- (١) سياسات اختيار وتعيين موظفي البنك وتحقيق التوازن بين الإعلان الداخلي والإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة.
- (٢) سياسات التحفيز والتعويض ومراعاة تحقيق مقومات الجذب والاستقطاب وذلك من خلال المقارنة الدورية بين نظم وسياسات التحفيز والتعويض في البنوك والمؤسسات الأخرى المنافسة لها في استقطاب العناصر المتميزة من الموارد البشرية.

#### ٣/٣ - مؤشرات سلبية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مجموعة من المؤشرات السلبية بشأن عدد من سياسات الموارد البشرية ذات التأثير الإيجابي المحدود جداً على تطبيقات مفهوم الاستثمار البشري في البنوك، ومن محدودية مساهمتها في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك، ومن هذه السياسات ما يلي:-

- (١) سياسة تحديد الاحتياجات وتخطيط الموارد البشرية.
- (٢) ضوابط ومعايير اختبار الموظفين واختيارهم.

### التوصيات:

- ١- تدعيم الميزة التنافسية من خلال تطوير وتنمية الإدراك الإيجابي لدى موظفي البنك.
  - ١/١- وجود حاجة قوية لتوسيع نطاق تمويل سياسة التمكين وخاصة ما يلي :-
    - (١) تطوير الوصف الوظيفي وتمكين موظفي البنك من ممارسة واجبات ووظائفهم.
    - (٢) توسيع الصلاحيات لموظفي البنك لتمكينهم من الاستجابة لطلبات العملاء وتوقعاتهم.
  - ٢/١- توجد فرص قوية أمام البنوك السعودية لتنمية ميزتها التنافسية في مواجهة المنافسة القوية المتوقعة من خلال:
    - (١) تفعيل سياسة الحوكمة بالتوسع في منح صلاحيات مناسبة لموظفي البنك بصورة تدعم العلاقة مع العميل ومن ثم يكون الأفراد أحد مصادر الميزة التنافسية لدى عملاء البنك.
    - (٢) إعداد سياسات وأنظمة تطبيق نظرية المنظمة المتعلمة بصورة توفر ضمانات عدم تكرار الأخطاء أو التجاوزات أو الانطباعات السلبية لدى عملاء البنك وذلك من خلال تفعيل تلك السياسات والأنظمة التي تجعل موظفي البنك موضع ثقة لدى عملاء البنك بصورة تبني صورة ذهنية إيجابية ومن ثم تدعم المركز التنافسي لدى البنك من خلال مهارات وقدرات موظفي البنك.
  - ٣/١- أن تقوم البنوك بوضع توجهاتها بما يتعلق بالتقنيات الحديثة في خطة واضحة المعالم وتكون معلنة وتستخدم أدوات المشاركة والشفافية في إعدادها وتطبيقها مع توضيح منافعها ونواتجها بجانب تأهيل الأفراد لذلك ذهنياً ونفسياً وفنياً، مع ربط ذلك بجودة خدمة عملاء البنك وبما يساهم في استثمار تلك التقنيات والموارد البشرية في تنمية المركز التنافسي للبنوك.
  - ٤/١- أن تراجع البنوك أنظمتها الإدارية وهياكلها التنظيمية وسياساتها الوظيفية ولوائحها الخاصة بالموارد البشرية بصورة تساهم في تفعيل إستراتيجية تعاقب القيادات. ومن ثم رفع قدرتها الذاتية ومركزها التنافسي من خلال مواردها البشرية.
  - ٥/١- أن تعجل البنوك باتخاذ ما يلزم لتطوير مفاهيم وأساليب الإنفاق على الموارد البشرية استناداً على أن ما ينفق على العنصر البشري يمثل أحد أهم الاستثمارات لتنمية القدرات الذاتية ودعم المركز التنافسي للبنوك.
  - ٦/١- أن تراجع البنوك سياسات وأنظمة الموارد البشرية وخاصة ما يتعلق بسياسات وأنظمة التحفيز المادي والعيني، وكذلك فرص وشروط ومتطلبات الترقية، هذا بجانب ضرورة إجراء دراسات متعمقة تتناول ظاهرة ضعف الاستقرار الوظيفي وتحديد مسبباته ومعالجتها.

- ٢- تنمية الميزة التنافسية من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية في البنوك
  - ١/٢- معالجة الظواهر والإدراكات السلبية لدى موظفي البنك، وخاصة ما يتعلق بما يلي:-
    - (١) دقة ووضوح وعلانية خطط البنك بشأن الاحتياجات من الموارد البشرية.

- (٢) اكتمال وعلانية سياسة وقواعد الترقية وشغل الوظائف الإدارية والقيادية، وتطبيق قواعد الشفافية في ذلك.
- (٣) وضع قواعد واضحة تساهم في تأكيد وتعميق العلاقة الارتباطية بين التعيين الجديد ووجود حاجة فعلية لذلك.
- (٤) التعامل مع حالات تقليص العمالة بصورة موضوعية واضحة معلنة مع تنفيذها بصورة مخططة وفي نطاق الشفافية وتحقيق التوازن بين مصالح البنك ومصالح الأفراد.
- (٥) تطوير سياسات وقواعد الاختبارات والاختيار، وتفعيل دور اللجان النوعية في عمليات الاختبار والاختيار، وكذلك توسيع صلاحيات مدراء الفروع في عملية الاختيار.
- (٦) تعميق سياسة الشفافية في سياسات الموارد البشرية لتأكيد الالتزام بالموضعية دون الاعتبارات الشخصية.

٢/٢ - تنمية الظواهر والادراكات الإيجابية واستثمارها لدعم الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية في البنوك، وخاصة ما يتعلق بما يلي:-

- (١) تطوير الوصف الوظيفي لتتضمن مؤشرات قياس الأداء ومعايير تقييم إنجازات الموظف بصورة واضحة ومعلنة.
- (٢) تنمية واستثمار الإطار الأخلاقي وتفعيله بما يدعم الميزة التنافسية للبنوك.
- (٣) تدعيم الجانب غير الرسمي ونقوية الارتباطات الإنسانية بين موظفي البنوك من خلال سياسات وآليات مناسبة لذلك.
- (٤) زيادة الاهتمام بقياس أثر التدريب ونتائجه، وخاصة ما يتعلق تأثيره على جودة خدمة العملاء ومستوى رضاهم.
- (٥) تطوير أدوات وقواعد ضمان الالتزام بشروط وضوابط التحرك الوظيفي وتفعيل نظام المسار الوظيفي بالبنوك.
- (٦) دراسة وتطوير سياسات ونظم التحفيز والتعويض بصورة تدعم الميزة التنافسية لدى البنوك.
- (٧) دراسة متعمقة لجدوى سياسة تعيين الأقارب في البنوك وتحديد انعكاساتها على ادراكات واتجاهات موظفي البنك وكذلك تأثيرها على الصورة الذهنية لدى عملاء البنك.

٣- تطوير وتنمية مفاهيم الاستثمار في الموارد البشرية بما يدعم الميزة التنافسية للبنوك، ويتطلب ذلك ما يلي:-

- ١/٣- توسيع وتنمية مجالات الاستفادة من مزايا وإيجابيات الوصف الوظيفي لتحقيق مفهوم الاستثمار في الموارد البشرية وذلك من خلال:-
- (١) تضمين الوصف الوظيفي أسس ومعايير قياس الأداء وتقييم الإنجازات.
- (٢) ربط الوصف الوظيفي بالمسار الوظيفي.
- (٣) تفعيل دور الوصف الوظيفي في قرارات التحفيز عامة والترقية على وجه الخصوص.

٢/٣ - تنمية استثمار للأطر الأخلاقية في البنوك ولدى موظفيها من خلال التأييد الرسمي للجوانب الأخلاقية من أداء وسلوك الموظفين والأقسام والإدارات وعلى مستوى البنك ككل، وربط ذلك بسياسات وقواعد التعويض والتحفيز، وكذلك كشرط من شروط التعيين والترقية.

٣/٣ - مراجعة بعض سياسات الموارد البشرية وتطويرها بما يساهم في تعميق مفهوم الاستثمار البشري في البنوك وانعكاسها على تدعيم الميزة التنافسية لها، ومن هذه السياسات التي يتطلب مراجعتها وتطويرها ما يلي:-

- (١) سياسات التعويض.
- (٢) سياسات التحفيز.
- (٣) سياسات وأنظمة تحديد الاحتياجات في الموارد البشرية.
- (٤) سياسات وأنظمة تخطيط الموارد البشرية.
- (٥) ضوابط ومعايير الاختيار والتعيين.

### المراجع

- (١) أبوبكر، مصطفى محمود، المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحكومة، مؤتمر كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٦م.
- (٢) أبوبكر، مصطفى محمود، والنعم فهد عبدالله، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨م.
- (٣) أبو عطا، نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم، برنامج حوكمة المؤسسات المالية، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة القاهرة، بدون سنة نشر.
- (٤) توفيق عبد المحسن، "العوامل المؤثرة على مفاضلة العملاء النهائيين للتعامل مع بنك فيصل الإسلامي بمصر"، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الثالث، ١٩٩٤.
- (٥) جمال الدين المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- (٦) كاظم نزار الركباني، "الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠٤.
- (٧) المطيري، عبيد بن سعد، "تطبيق الإجراءات الحاكمة للشركات في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد ١٠ عدد ٢٣ سبتمبر ٢٠٠٣.
- (٨) سوليفان، جوف وآخرون، ترجمة سمير كريم، "حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين"، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٣م.
- (٩) الطراولة تحسين، أخلاقيات القرارات الإدارية، مؤتم الدراسات والبحوث، مجلد ١٥، عدد ١٢، ١٩٩٩م.
- (١٠) ياغي، محمد عبد الفتاح، (١٩٩١م)، قياس موقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام: دراسة ميدانية، مجلة الملك سعود، المجلد ٣.
- (١١) العثيمين، فهد (١٩٩٣م)، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة، الرياض، مكتبة التوبة.

- (12) Aisha M.H. El- Meniawy, "An investigation into customer perception of service quality in banks". Business and Economic Review, Vol. 1, 1990.
- (13) Cavaness and et al., "Building quality into service "SAM advanced Management Journal. Vol.57, No. 1, 1993.
- (14) Colby M., "Premier bank prime points customer concerns service quality resource", Bank Marketing, Vol. 24, No. 31, 1992.
- (15) Govin, J. G. AND Miles, M.P., "The strategic use of corporate entrepreneurship: working paper", Indian University, 2000.
- (16) Griffin, R., 'Management', Boston, Mass: Houghton Mifflin Co., 2004.
- (17) Hitt, M. A., "Strategic management" South- Western College Publishing, 2004.
- (18) Ashbugh, H.S., Collins, d.W., Lafond, R.Z. the effects of corporate governance on firms credit ratings.
- (19) Cornelius; p-k. &Kougut, B., (ED), Corporate Governance and Capital flows in global economy, Oxford, the word Economic forum, 2003.
- (20) [www.papers.srn.com/paper.taf](http://www.papers.srn.com/paper.taf), 2002.
- (21) Jen, F.C., Liu, F.Zheng, X. Establishing effective internal corporate governance system for State-Owned Enterprises in chine the 2nd china accounting and finance review international conference Beijing 2001, may 25-27.
- (22) Hargreaves, Andy and fink, dean, (April 2000): the three dimensions of reform, educational leadership. (57/7), pp 30-34.