

دور سياسات الموارد البشرية في تحسين خدمات المصارف التجارية دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني

<http://www.doi.org/10.62341/akzr1703>

عبد الحميد الطاهر زنبيل

أستاذ مشارك / المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

Taha03zen@gmail.com

كمال علي التريكي

طالب دكتوراه / جامعة الزاوية – مساعد مدير إدارة التفتيش الزاوية المصرف التجاري الوطني

Kamalali73159@gmail.com

مستخلص :

تناقش الدراسة اثر سياسات الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، والاختيار والتعيين، والحوافز) في تحسين الخدمات المصرفية، من خلال دراسة حالة المصرف التجاري الوطني – فرع مدينة الزاوية، وبعد استعراض الدراسات السابقة وضعت عدة أهداف أهمها: التعرف على أوجه القصور والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتنفيذ برامج وسياسات الموارد البشرية بالمصرف محل الدراسة، وبفرض رئيسي يفترض: إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية وسياساتها ومستوى الخدمات المقدمة من المصرف قيد الدراسة، اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي من خلال بطاقة استبيان وزعت على عينة. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تستخدم سياسات الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، بمستويات جيدة ويمكن للإدارة العليا بناء إستراتيجيتها في المستقبل على هذه السياسات لتحقيق ميزات تنافسية كبيرة.

إن الموارد البشرية قادرة علي تحسين المستوى الخدمي بالمصرف بزيادة فاعلية سياسات التدريب والحوافز لتحسين العمل وجودته، وهناك عدم وعي من قبل بعض بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة الخدمة المقدمة للزبائن، وإن الرواتب والمكافآت والعلاوات والمميزات بالمصرف لا ترقى لمستوى الخدمات والمجهودات التي يقدمها الموظفون.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، سياسات الموارد البشرية، المصارف التجارية، الخدمة المصرفية.

The role of human resources policies in improving the services of commercial banks A field study on the National Commercial Bank

Abdul Hamid Al-Tahir Zanbil

Associate Professor / Higher Institute of Science and Technology, Zawiya
Taha03zen@gmail.com

Kamal Ali Al-Teraiki

PhD Student / University of Zawiya - Assistant Director of the Inspection
Department, Zawiya, National Commercial Bank
Kamalali73159@gmail.com

Abstract:

The study discusses the impact of human resources policies (planning, training, selection and appointment, and incentives) in improving banking services, through a case study of the National Commercial Bank - Zawiya City Branch, and after reviewing previous studies, several objectives were set, the most important of which are: Identifying the shortcomings and challenges facing human resources management to implement human resources programs and policies in the bank under study, and with a main assumption that assumes: There is a statistically significant relationship between the performance of human resources management and its policies and the level of services provided by the bank under study, based on the descriptive analytical approach through a questionnaire card distributed to a sample. The study concluded with a number of results, the most important of which are: Human resources policies are used in the National Commercial Bank at good levels, and senior management can build its future strategy on these policies to achieve significant competitive advantages. Human resources are able to improve the level of service in the bank by increasing the effectiveness of training policies and incentives to improve work and its quality, and there is a lack of awareness by some of the concepts of

human resources management and its relationship to the quality of service provided to customers, and salaries, bonuses, allowances and benefits in the bank do not rise to the level of services and efforts provided by employees.

Keywords: Human resources, human resources policies, commercial banks, banking service.

مقدمة:

تعد سياسات وبرامج الموارد البشرية احد أهم الوسائل لتحقيق التميز المؤسسي والتي من خلالها يتم تحقيق أهداف أي منظمة مهما كان نشاطها، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية ومهامها الحديثة التي أضحت أكثر تعقيدا تحسين أداء الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تحسين كفاءة الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسات، وتواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص تحديات هائلة في القرن الحادي والعشرين الذي يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية الحضارية، وهي تغيرات سريعة ومعقدة. لذلك سنركز في البحث على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات المصرف.

أولاً : مشكلة الدراسة :

في خلال الدراسة الاستطلاعية والاستماع إلى شكاوى بعض العملاء لوحظ وجود تدني في نوعية الخدمات المصرفية، نتيجة القصور في أداء الموظفين وعدم إلمامهم بمهام ووظائفهم وهو ناشئ عن ضعف في أداء إدارة الموارد البشرية مثل: سوء الاختيار والتعيين، عدم القيام بالتخطيط المبرمج وفق سياق علمي، أو ضعف برامج التدريب والتنمية الإدارية، وغياب الحوافز الخ . مما ترتب عليه انخفاض في نوعية الخدمات المقدمة إضافة للتكاليف التي قد يتكبدها المصرف محل الدراسة مما ينعكس على أدائه واثّر على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .

تأسيساً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في القصور الواقع في أداء إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية مما يؤدي إلى تدني مستوى الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف

محل الدراسة، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي : ما دور سياسات الموارد البشرية في تحسين أداء المصارف التجارية ؟
ثانياً : أهداف الدراسة:

1. التعرف على أوجه القصور والتحديات في مجال سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة
2. دراسة إستراتيجية الموارد البشرية بالمصرف التجاري الوطني، مع تحديد اهم سياسات الموارد البشرية في المصرف لتحسين كفاءة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن .
3. الاطلاع على الطريقة المتبعة حالياً للتخطيط والاختيار والتعيين للموارد البشرية بالمصرف قيد الدراسة .
4. الخروج بنتائج تساعد الإدارة في تطوير سياسات الموارد البشرية التي تحسن خدمات المصرف.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

1. التركيز على رفع أداء الموارد البشرية لأنها أكبر ثروة يجب الحفاظ عليها وتميئتها والاستفادة منها .
2. تعتبر إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية إدارة أساسية لتحسين أداء المصارف من خلال السياسات التي تتوافق مع أهداف المصرف وتحقق التميز المؤسسي خاصة في ظل المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية.
3. تساهم الدراسة في تنمية قدرات الباحثين وصقل خبرتهم البحثية وزيادة معلوماتهم حول موضوع دور الموارد البشرية وعلاقتها بالخدمات المصارف .
4. تسليط الضوء على تأثير الموارد البشرية ودورها في تحسين كفاءة خدمات المصرف محل الدراسة .

رابعاً : فروض الدراسة :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية وسياساتها ومستوى الخدمات المقدمة من المصرف قيد الدراسة.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية والإمكانيات المتوفرة للوصول إلى الأداء المطلوب .
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية والإمكانيات المتوفرة لها وبين جودة الخدمات المقدمة لزيائن المصرف .

خامساً : منهجية الدراسة:

1. الدراسة النظرية: سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي للتعريف بمتغيرات الدراسة من خلال المراجع والكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية في التخطيط والاختيار والتعيين والتدريب وأثرها على تحسين الخدمات المصرفية للمصرف محل الدراسة.
2. الدراسات الميدانية: يعتمد هذا الجانب من الدراسة على المنهج التحليلي على جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدور الذي تلعبه سياسات إدارة الموارد البشرية لتحسين الخدمات المصرفية وذلك بإتباع أسلوب استمارة الاستبيان وتوزيعها على مجتمع الدراسة بنظام المسح الشامل نظرا لصغر المجتمع المدروس وهو المصرف التجاري الوطني فرع الزاوية.

سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة دور سياسات الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصارف التجارية
- الحدود المكانية: مصرف التجاري الوطني بمدينة الزاوية.
- الحدود الزمنية: الفترة التي أجريت فيها الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: سياسات الموارد البشرية . المتغير التابع: الخدمات المصرفية.
- سابعاً: التعريفات الإجرائية :

1- **الموارد البشرية** : هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين في أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة من هذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتخطيط والاختبار والتدريب والتحفيز .

2- **الخدمات** : ويعني مفهوم الخدمة اصطلاحاً: قيام الإنسان بنشاطٍ ما، لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور .

3- **المصارف التجارية** : هي المؤسسات التي تتعامل في الدين أو الائتمان في مصرف الودائع يحصل على ديون الغير ويعطي مقابلها وعوداً بالدفع تحت الطلب أو بعد أجل .
الدراسات السابقة :

أجريت العديد من الدراسات السابقة في بيئات مختلفة و التي تناولت موضوع الدراسة، وسيتم سرد بعض هذه الدراسات حسب التسلسل الزمني لها وفق تاريخ نشرها من الأقدم فالأحدث على النحو التالي :

1- **دراسة** : أحمد إسماعيل، 2008، (تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي المصارف التجارية). هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد الأسس والمعايير اللازمة للنهوض بمستوى أداء المصارف التجارية ومن ثم نجاحها من خلال منحها الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتجديد المتواصل لأدائها، والتعرف على رأس المال البشري في المصارف التجارية وكيفية الإستثمار من قبلها، تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة مما يؤدي إلى مساعدة الإدارات العليا في المصارف التجارية على استثمار رأس المال البشري لديها استثماراً أمثلاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود اهتمام من قبل المصارف التجارية على تحقيق النجاح في أداها من خلال بناءها لقاعدة فكرية تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها، وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية ، ويستدل منه تواضع الإدارة لمدى ملائمة العمل مع المؤهل العلمي والمهارات، وجود أثر ذو دلالة

معنوية بين معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية، مما يدل على انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بشكل عام من جراء شعورهم بعدم تناسب أجورهم ومكافأته الممنوحة لهم مع تكاليف المعيشة .

2- دراسة : محمد حافظ و د. هاشم مسعود، 2013 ، (أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية) . هدفت هذه الدراسة إلى : معرفة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، التأكد من أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن السير الحسن وتحقيق الربحية لكسب رضا الزبائن، تضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة استراتيجياتها بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز مواطن القوة ولوضع العلاج اللازم لنقاط الضعف، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير مباشر لكل من سياسات التوصيف ، نظام الأجور والتعويضات ، العلاوات والحوافز وكذلك تقييم الأداء في تحقيق ميزة تنافسية من خلال أبعاد الجودة والكفاءة وأخيراً المورد البشري .

3- دراسة : عزيزة عبد الرحمن العتيبي، 2010، (أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية). وهدفت هذه الدراسة إلى: تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات، إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية وكيف أنها أثرت على الأفراد والعاملين داخلها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج: هناك إدراك لعينة الدراسة لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وإدراك تام لفوائدها المتعددة. تدعم إدارة الأكاديمية عملية التحول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة – والتي أجريت في بيئات مختلفة – تبين أنها تتفق مع بعضها البعض من حيث أهمية المورد البشري، وإن اغلب سياسات الموارد البشرية لا تتم إدارتها بالشكل الأمثل، كما أن الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية في البيئة الليبية لم تتعرض تحديداً لدراسة مدى فعالية سياسات الموارد البشرية، كما سيسفيد الباحثان

من إطلاعهم على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء أداة الدراسة وفي التعقيب على النتائج التي ستكشف عنها الدراسة الحالية، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعتبر مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف.

الإطار النظري :

مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها:
مقدمة:

إدارة الموارد البشرية تعني بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل لتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. وتحولت النظرة إلي الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلي أدني حد لها إلي كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة وقد أدى هذا التحول في النظرة إلي الأفراد إلي اعتبار الأفراد مورد من موارد المنظمة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة، (بلوط، 2005، ص22).

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تُعرف كذلك بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل المنظمة، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف الآتية: تحليل التنظيم، تخطيط القوة العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين (نصر الله، 2001، ص4).

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة تهدف إلي تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم من جهة وكذلك احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم

أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، أهداف المنظمة (بوزهرة، 2004، ص28)

1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد وإشعارهم بأن لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين تتمثل في:

العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل ملائمة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفاعلية وهذا ما يرفع من دخلهم، وانهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقة البشرية (غير الإنسانية) في معاملة الأفراد العاملين.

3- أهداف المنظمة وتتمثل في:

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الاختبار والتعيين حسب المعايير الموضوعية، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل جهد وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافأة والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: (عبد الجواد، 2022، ص17)

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات التي تفرضها بيئة العمل وعلى مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال وضع الإستراتيجيات والسياسات الملائمة، ولقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل وصاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات:

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
2. التغيرات في تركيب القوة العاملة.
3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

4. تغير القيم والاتجاهات.
 5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
 6. زيادة حجم القوى العاملة.
 7. التشريعات واللوائح الحكومية.
 8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
 9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
 10. زيادة حجم المنشأة وتعدد علاقات العمل.
- سياسات إدارة الموارد البشرية :

الوظائف الإدارية للموارد البشرية:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة ذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، ويوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية منها: التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطه قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القابلة للاستثمار. ومن الممكن أن نقول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.
 2. **التنظيم:** هو العملية التي يتم فيها تقسيم الأدوار والوظائف وتوزيع السلطات والاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات بين الجهات المختلفة.
- تعريف تنظيم الموارد البشرية:** وهو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب وتنظيم جهود جماعة من الأفراد وتنظيمها وتنسيقها من أجل تحديد هدف محدد وتحقيقه وذلك من خلال:
1. تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
 2. تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات.

3. تحديد الإمكانيات والموارد المستخدمة وتوضيح العلاقات الإدارية.
 4. تجميع الأفراد وتحديد قنوات الاتصال.
- وحتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها يجب أن تكون على أعلى مستوى من التنظيم كوحدة تنظيمية متكاملة.
3. **التوجيه:** هو عملية تهيئة العاملين وتزويدهم بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظيفتهم من أجل القيام بوظائفهم بالشكل المطلوب، هو وظيفة تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على الموظفين، وممارسة هذه الوظيفة تعني إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الموظفين من إنجاز وأداء أعمالهم.
- أهمية توجيه المورد البشري:**
- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
 - تنسيق المهام ومساعدة الأفراد في تنفيذ واجباتهم.
 - دعم التعاون بين الأفراد في إدارة الموارد البشرية.
 - تحفيز الأفراد.
 - حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل المنظمة أو إدارة الموارد البشرية.
4. **الرقابة:** وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه، والتحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنظمة.

الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

- 1- **الاختيار والتعيين:** يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للعمل للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم

مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر (السالم، صالح، 2002 ص 85). تعد عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين غاية في الأهمية، ويجب إن يسودها الشفافية والمهنية بعيداً عن أي مظهر من مظاهر الوساطة والمحسوبية، التي للأسف تسود معظم مؤسسات القطاع العام. وتهدف هذه العمليات إلى اختيار الموظف الأكفأ بين المتقدمين في المكان المناسب، من خلال مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية.

2 - التدريب : هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل. وهو يتم وفق خطط التدريب والاحتياج التدريبي للمنظمة.

أهمية التدريب: (جرجر، 2023، ص9):

يُمكن التدريب من إعطاء الموظف الجديد الخبرة والمعرفة الكافية، بكيفية أداء عمله بطريقة صحيحة ومُرضية، وتطوير خبرات وقدرات الموظف الموجود حالياً بأي مؤسسة أو منظمة لرفع كفاءته وتحسين أدائه لعمله وتكييفه مع ظروف العمل الموجودة، وإعداد الموظفين الذين سيتولون مواقع وظيفية أعلى وأصعب مسؤولية بالشكل الذي يمكنهم من ذلك، حيث إنها تتطلب مستوى أعلى من الكفاءة والقدرات والمسؤولية، وذلك بشرح طبيعة هذه المسؤوليات لهم وما تتطلبه منهم، وتعريفهم بطبيعة العمل الذي سيقومون به، تطوير وتحسين سلوكيات الموظفين والعاملين في كيفية تعاملهم مع زملائهم ومدرائهم والزبائن، كما يتضمن التدريب أيضاً المحافظة على التوازن النفسي للموظفين ورفع وتحسين معنوياتهم، وكذلك تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل؛ لأنّ التدريب يمنحهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى تطوير العلاقات البشرية والسلوكية. رفع قدرة المديرين الحاليين الموجودين في المؤسسة وإعداد المديرين القادمين لتولّي مناصبهم. تعريف المسؤولين والموظفين بالبيئة المحيطة بالعمل من بيئة ثقافية، واقتصادية، واجتماعية، وعادات وتحسين وزيادة إنتاجية المؤسسة.

3- الحوافز وأهميتها :

تعرف الحوافز: على أنها حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تدمير. (ابوالنصر، 2009، ص151)

أهمية الحوافز: المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، والمساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله، وتنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين، وتنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة.

تقسم الحوافز إلى: حوافز مادية ومعنوية، يمكن استخدامها من قبل الإدارة كأحد سياسات الموارد البشرية لتحسين الأداء .

ماهية ومفهوم الخدمة وجودتها: تعريف الخدمة:

تُعرّف الخدمة كونها نشاطاً يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن مع خاصية الحياة "الامتلاك" وليس نتيجة لانقائها للمالك، وأنها الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء وأنها كل ما يدرك ويحس الزبائن بأنهم اشتروه من أفعال وردود أفعال، يرافق ذلك تغير واضح في العوامل وعلى إنتاج الخدمة ذاتها ولا يترتب على ذلك تقييم منتج مادي ملموس، ومنتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد لاستخدام جهد بشري أو آلي ولا ينتج عن تلك المنافع حياة شيء مادي ملموس.

وعرفت بكونها أداء نشاط قد يشترك به المستفيد ويحقق له منفعة ما، من غير أن يؤدي إلى تملكه لشيء ملموس، ويؤخذ تنوع الخدمة مثلاً لأنه لا يوجد تعريف دقيق.

مفهوم جودة الخدمة:

عرفت المواصفات الدولية ISO 9000:2000 الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة لمتطلبات العميل، كما عرف (عقيلي، 2009) الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة، أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من

خلالها على الوفاء باحتياجات عملائها ورغباتهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما كما أنها تعرف بأنها التميز في تقديم الخدمات المطلوبة بفاعلية بحيث تكون خالية من الأخطاء والعيوب، والشوائب وتقدم بأقل كلفة ممكنة وترقى لمستوى توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم التام حاضراً ومستقبلاً، وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء، وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى (بطرس،،2008).

وقد عرفت الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة، بأنها مجموعة من الخواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة، أو المفترض وجودها. ويمكن تعريف جودة الخدمة من حيث مدركات العميل بمعنى مدى وجود مطابقة بين الخدمة والتوقعات، أو حتى ظهور مستوى يفوق التوقعات، من وجهة نظر العميل وليس المنظمة، وهذا الاختلاف مهم حيث يجبر مسوقي الخدمات على الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر العميل، وتحديد المتوقع من قبل العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة أو تقييم الخدمة، ومن ثم تطوير خدمات تتطابق مع هذه التوقعات أو تفوقها، وعرفت بأنها عبارة عن عنصر أساسي في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتشاف حصص سوقية، كما تساهم إدارة جودة الخدمة في تحسين مستوى الجودة، والقيمة المقدمة للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها (الرياضي،،612016)

الخدمات المصرفية :

مفهوم المصارف التجارية :

- المصرف التجاري على أنه: المصرف الذي يتعامل بالأشياء، (منير، 2006، ص6) وتسمى أحياناً بمصارف الودائع، وأهم ما يميزها عن غيرها هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية.
- وهو من يقوم بوظائف الوساطة بين الوحدات الاقتصادية ذات الفائض والوحدات الاقتصادية ذات المجرى متوسط المقرضين والمقترضين. (شامية،2015، ص5252).

الخدمات المصرفية:

أولاً : الخدمات المصرفية التي تقوم بها المصارف لصالح العملاء وتتقاضى عليها أجره بوصفها عمل هي:

▪ خدمات تتقاضى عليها المصارف فوائد (القروض والتسهيلات وخصم الأوراق التجارية)

▪ استثمار جزء من الموارد في الاتجار بالأوراق المالية وغيرها.

الخدمات المصرفية التي تقوم بها المصارف لصالح العملاء وتتقاضى عليها عمولة بوصفها أجره عمل، تقوم المصارف بتقديم عدة خدمات في هذا المجال ومن أهم تلك الخدمات:

1. **خدمات القبول المصرفية:** يقبل المصرف من عملائه ودائع يصنفها من ناحية مدى قدرة المودع على سحبها (المساعد، 2016، ص297).

أ. **الودائع الجارية:** الودائع الجارية بأنها تلك المبالغ المالية التي يحتفظ بها العميل لدى المصرف ويلتزم المصرف بدفع كل أو جزء من قيمتها فوراً عند الطلب في حدود الوديعة ودون إخطار مسبق، وتكون هذه الودائع نسبة كبيرة من المجموع الكلي للودائع لدى المصارف التجارية، ولكونها عرضة للسحب في أي وقت يشاء المودع دون إخطار مسبق فإن استخدام هذا النوع من الودائع في عمليات الإقراض والاستثمار يمثل مخاطرة كبيرة بالنسبة للمصرف، مما يتطلب من المصارف ضرورة دراسة طبيعة الودائع التي لديها وسلوك العملاء في السحب والإيداع.

ب. **الودائع الثابتة:** وهي عبارة عن اتفاق بين المصرف والعميل يودع بموجبه العميل مبلغاً من المال لدى المصرف ويتم سحبه وفقاً لتاريخ متفق عليه مسبقاً، وفي مقابل ذلك يحصل المودع على فائدة بصفة دورية، ويشترط في هذا النوع من الودائع ألا يقل المبلغ المدفوع عن قدر معين ويتدرج معدل الفائدة في التصاعد كلما زاد أو طالقت فترة الإيداع (التوريقي، 2010، ص159).

ج. **ودائع التوفير:** في هذا النوع من الودائع يشترط المصرف حداً أدنى لإيداع كما يشترط ألا يتجاوز عملية السحب حداً أقصى ويستحق المودع فائدة على اقل رصيد.

2. **خدمات التحصيل الداخلية:** تمارس المصارف تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب دون حاجة إلى تداول كميات كبيرة من النقود وما يترتب على ذلك من نقل وتكاليف وتعرض لمخاطر الضياع والسرقة، وتمثل التسويات التي تقوم بها المصارف في تحصيل الصكوك والكمبيالات والتحصيلات المستندية وقبول الصكوك بغرض الإيداع في الحساب.
3. **خدمات الأمانات:** تقوم المصارف بتقييم خدمات الأمانات للأفراد والتي تتمثل في الاحتفاظ بالمجوهرات أو المستندات في خزائن حديدية خاصة وتسليمها للعميل عند طلبه لها.
4. **خدمات الحوالات المصرفية:** الحوالة المصرفية هي عبارة عن عملية تحويل نقدي يقوم بها المصرف بناءً على طلب أحد عملائه إلى مستفيد معين وتنقسم الحوالات المصرفية إلى نوعين رئيسيين هما:
 - الحوالات الصادرة: تمثل تحويلات مالية يقوم بها المصرف بناءً على طلب عملية لصالح مستفيد آخر، فإذا كانت عملية تحويل إلى داخل ليبيا مثلاً تسمى حوالة صادرة داخلية أما إذا كانت خارج البلاد فإنها تسمى حوالة صادرة خارجية.
 - الحوالات الواردة: تمثل الحوالات الواردة مبالغ محولة من أطراف أخرى إلى عملاء المصرف فإذا كانت هذه الحوالات من داخل البلاد تسمى حوالات واردة داخلية أو محلية أما إذا كانت من خارج البلاد فإنها تسمى حوالة واردة خارجية.
5. **خدمات الاكتتاب:** يقوم المصرف بتلقي الاكتتاب في أسهم الشركات ويحتفظ برأس المال حتى يتم تأسيس الشركة واكتسابها الشخصية المعنوية من خلال الهيئات الإدارية التي يحق لها التصرف في أموال الشركة فيضع تحت تصرفها ما لديه من مبالغ.
6. **خدمات بيع وشراء العملات:** تشتري المصارف العملات وتقوم ببيعها للحصول على أرباح ناتجة عن اختلاف أسعار الصرف .
7. **خدمات الاعتماد المستندية:** يعرف الاعتماد المستندي بأنه تعهد كتابي صادر عن احد المصارف بناءً على طلب احد عملائه المستوردين لصالح مصدر ما بان يدفع قيمة البضائع المستوردة أو أن يقبل بقيمتها سحوبات وذلك عند استلام المصرف أو مرسله

مستندات شحن البضاعة إلى بلد المستورد وتنفيذ كافة شروط الاعتماد المستندي أنواع عدة هي :

- اعتماد قابل للإلغاء .
- اعتماد غير قابل للإلغاء .
- اعتماد قابل للتجزئة .
- اعتماد المستندي الدوار .

8. **خدمات خطابات الضمان المصرفية:** يعد إصدار خطابات الضمان من أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية لعملائها حيث توفر لهم إمكانية تنفيذ التزاماتهم التي تعهدوا بها تجاه أطراف أخرى دون أن يكونوا مضطرين لدفع مبالغ نقدية لهذا الغرض، ولخطابات الضمان أنواع عدة منها: - خطاب ضمان نهائي - خطاب ضمان ملاذي.

ثانياً : خدمات تنقاضي عليها المصارف فوائد (القروض والتسهيلات وخصم الأوراق التجارية) تقوم المصارف التجارية بتقديم القروض والتسهيلات المصرفية، وفي الصرف المصرفي يعد التسهيل اعم مصطلح القرض، لأنه يشمل كما كان من قبيل الكافلات والضمانات التي تنتهي إلى قرض بالفعل وقد لا تنتهي إلى شيء من ذلك، وأهم الخدمات التي تقدمها المصارف في هذا المجال ما يلي:

1. **خدمات تقديم القروض والتسهيلات:** تمثل خدمات الإقراض ومنح التسهيلات النشاط الرئيسي لأي مصرف تجاري، والهدف من وراء عمليات الإقراض هو تحقيق الربح، فعندما يتوفر المقرض الموثوق به القادر على السداد فيما بعد، فان المصرف يقوم بإقراضه حتى لو اضطر المصرف إلى توفير مصادر تمويل خارجية لهذا القرض، بذلك فان دراسة الإقراض وتحليل القروض تعتبر من الدعامات الرئيسية في المصارف التجارية.

2. **خدمات خصم الأوراق التجارية:** يقصد بخدمات خصم الأوراق التجارية قيام المصرف بتقييم قيمة الكمبيالة للمستفيد منه قبل موعد الاستحقاق لها في مقابل الخصم.

ثالثاً: استثمار جزء من موارد المصرف في الاتجار بالأوراق المالية وغيرها.

انطلاقاً مما تم سرده في التعريف بالخدمات المصرفية نعرج على أهم الخدمات التي يقدمه المصرف محل الدراسة :

- 1- العمل بنظام المراجعة الإسلامية، في شكل منتجات وخدمات متنوعة.
- 2- تقديم الخدمات الالكترونية :
- نقاط البيع الالكترونية للمحلات التجارية.
- توزيع عدد من الآلات ATM للسحب الذاتي تتوزع على الرقعة الجغرافية التي يخدمها المصرف.
- الربط مع شركات الاتصالات وتطبيق المصرف (موبايلي) والرسائل.
- 3 - الخدمات الاعتيادية مثل السحب والإيداع الخ.
- 4- الربط مع المصرف المركزي لتقديم خدمات العملة الصعبة .
- 5- الربط مع المصارف التجارية العاملة في السوق الليبي لخدمات المقاصة.

الإطار العملي للدراسة:

نبذة مختصرة عن مصرف التجاري الزاوية :

تم افتتاحه سنة 1968م ويؤدي خدمة لعدد كبير من اهالي المنطقة الغربية، عدد الموظفين بالمصرف حوالي 30 موظف وموظفة من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة وذوي الخبرات، ويتميز نشاط المصرف بالتركيز على تقديم التسهيلات المصرفية للجمهور وخاصة في جانب الائتمان، وتم تجهيزه بأنظمة متطورة من أجل الإنجاز السريع للخدمات، ويتعامل هذا الفرع مع الجهات العامة والقطاعات الخاصة. ولا بد أن يكون خلف هذا العمل وهذه النتائج التي يحققها المصرف إدارة حكيمة وواعية وجهاز إداري كفؤ وناجح وموظفين من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الواسعة .

الأقسام الرئيسية بالمصرف:

يقوم المصرف بعملياته ونشاطه من خلال مجموعة من الأقسام الإدارية والفنية التي تتفاعل فيما بينهما من أجل القيام بهذه الأنشطة ومنها:

1. قسم الحسابات الجارية.

2. قسم الائتمان .
3. قسم الحوالات .
4. الموارد البشرية (الشؤون الإدارية).
5. قسم المحاسبة .
6. قسم الخزينة .
7. قسم النافذة الإسلامية (المرابحة الإسلامية).
8. قسم المبيعات والتسويق .
9. قسم المراجعة .
10. قسم الاسترجاع .
11. قسم غسيل الأموال.

تحليل نتائج الاستبيان :

يعتمد هذا التحليل علي نتائج إجابات عدد من موظفي وزيائن المصرف التجاري لسنة 2024 بهدف معرفة دور إدارة الموارد البشرية وسياساتها في تحسين الخدمات المصرفية، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين من موظفي المصرف وزيائنه وكان العدد 30 مفردة وتم توجيهه 16 سؤال (بطاقة استبيان) للمبحوثين بخصوص إدارة الموارد البشرية و12 سؤال بخصوص دور سياسات الموارد البشرية في تحسين الخدمات.

تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

توزيع مفردات العينة بحسب الجنس:-

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب الجنس

التكرار	النسبة المئوية	النوع
24	80%	ذكر
6	20%	أنثى
30	100%	المجموع

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ بأن غالبية مفردات العينة من الذكور بنسبة (80 %) وأما الإناث فيمثلون ما نسبته (20 %) فقط من مجموع العينة. توزيع مفردات العينة بحسب العمر:-

الجدول (2) يمثل توزيع مفردات العينة التكراري والنسبي المنوي للعينة بحسب العمر.

النسبة	التكرار	
36%	11	أقل من 30
47%	14	من 30 إلى 40
17%	5	من 40 إلى 50
0%	0	أكثر من 50
100%	30	المجموع

من الجدول رقم (2) نلاحظ بأن 36 % من أفراد العينة هم ما دون سنة 30 سنة وأن 47% منهم في عمر ما بين 30 إلى 40 سنة و17% من العينة في أعمار ما بين 40 إلى 50 سنة . ومن خلال هذا التحليل يلاحظ إن معظم المبحوثين موظفين وزبائن في سن الرشد ويمتازون بكفاءة وفاعلية وخبرة جيدة. توزيع مفردات العينة بحسب المؤهل العلمي:-

الجدول (3) يبين توزيع المفردات النسبي والتكراري بحسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	
10%	3	متوسط
80%	24	بكالوريوس
10%	3	ماجستير
0%	0	دكتوراه

الملاحظ من الجدول رقم (3) إن 24 موظف وزبون من مجمل عينة الدراسة والذين يمثلون 80% من عينة الدراسة حاصلين على شهادة بكالوريوس أو دبلوم، وهذا يدل على إن فئة كبيرة متعلمة ويتبين أن إدارة المصرف تعتمد على قدرات علمية عالية وتركز على جانب التحصيل العلمي في الاختيار والتعيين وذلك حرصا على الوصول إلى مستوى أفضل.

توزيع مفردات العينة بحسب سنوات الخدمة:-

الجدول (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات العينة بحسب سنوات الخدمة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخدمة
66.6%	20	أقل من 10 سنوات
26.7%	8	من 10 إلى 20 سنة
6.7%	2	من 20 إلى 30 سنة
0%	0	أكثر من 30 سنة

من خلال بيانات الجدول رقم (5) نجد أن 66.6% من مفردات العينة هم موظفين سنوات خدمتهم لا تتعدى 10 سنوات وهي النسبة الأكثر بين الموظفين، مما يدل على أن المصرف يعتمد بشكل كبير على شريحة من الموظفين ذوي خبرات محدودة نوعاً ما مقارنة بالموظفين من أصحاب خبرة من 10 إلى 20 سنة حيث كانت نسبتهم 26.7% من إجمالي العينة و7.6% هي نسبة الموظفين لسنوات خدمة بين 20 إلى 30 سنة والذين يمثلون خبرات وكفاءات عالية للمصرف يجب المحافظة عليها والاستفادة من خبرتها أما بالنسبة للموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من 30 سنة فكانت 0%.

تحليل النتائج تساؤلات عينة الدراسة:

تقدم للاستبيان 30 موظف وزبون من المصرف وكانت نسبة الذكور المتقدمين 76.67% أما الإناث 23.33% ويشمل هذا الاستبيان على مجموعتين من الأسئلة وكانت المجموعة الأولى تخص الموارد البشرية وعددها 16 سؤال. إما المجموعة الثانية تتكون من 12 سؤال خاصة بدور سياسات الموارد البشرية في تحسين الخدمات المصرفية.

المجموعة الأولى : وتتضمن 16 سؤال كانت علي النحو التالي:

- 1- المصرف ملزم بإيجاد تصور جديد لمستوى الأداء المطلوب من الموارد البشرية.
- 2- تردي مستوى أداء الموارد البشرية يؤدي إلى فشل القطاع المصرفي في تطوير الاستثمارات المصرفية والاستفادة منها.

- 3- يساعد تخطيط الموارد البشرية على حل مشكلة العجز في الموارد البشرية.
- 4- إدارة الموارد البشرية بالمصرف لها القدرة على تحليل قوة العمل المتاحة لمعرفة أسباب تركهم أو بقائهم في العمل.
- 5- الموظفين بالمصرف راضون تمام على وضعهم الحالي ومعاملة إدارة الموارد البشرية لهم.
- 6- تتبع إدارة الموارد البشرية بالمصرف سياسات عادلة لاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة.
- 7- يوجد لدى الموظفين فهم واضح لدور إدارة الموارد البشرية وواجباتها والسياسات والخطط التي تقوم بإعدادها وتنفيذها.
- 8- تعمل الإدارة بالمصرف على تحقيق أقصى غايات الرضا وتأكيد الذات للعاملين.
- 9- تحديد التخصصات والفصل بين المهام يعطي نتيجة أفضل في العمل.
- 10- الرقابة وتقييم العمل بصورة دورية منتظمة يؤدي إلى الوصول إلى نتائج أفضل من قبل العاملين.
- 11- تعتبر سياسات الموارد البشرية عنصر مهم وفعال في تطوير أداء المصرف.
- 12- التنبؤ المسبق بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها يضمن الوصول إلى الأهداف الموجودة من قبل المصرف.
- 13- إدارة الموارد البشرية بالمصرف تؤدي عملها على أتم وأكمل وجه.
- 14- المشاكل التي تعيق عمل إدارة الموارد البشرية سببها عدم اهتمام الإدارة العليا بها والتقليل من شأنها.
- 15- ترى بأن إدارة الموارد البشرية تقدم الدعم الكافي للموظف وتحفظ له حقوقه وتقوم بتقييمه وتوجيهه بمهنية.
- 16- للمصرف القدرة على حل مشاكله بفاعلية وإيجاد حلول لها بسرعة ودقة.

جدول رقم (6) نتائج الإحصاء الرياضي للاستبيان إدارة الموارد البشرية وسياساتها

س	موافق جدا	النسبة المنوية	موافق	النسبة	محايد	النسبة	موافق	النسبة المنوية	موافق جدا	النسبة
1	15	50.000%	15	50.000%	0	0.000%	0	0.000%	0	0.000%
2	17	56.667%	13	43.333%	0	0.000%	0	0.000%	0	0.000%
3	10	33.333%	18	60.000%	2	6.667%	0	0.000%	0	0.000%
4	2	6.667%	16	53.333%	12	40.000%	0	0.000%	0	0.000%
5	1	3.333%	8	26.667%	14	46.667%	5	16.667%	2	6.667%
6	2	6.667%	19	63.333%	8	26.667%	1	3.333%	0	0.000%
7	2	6.667%	18	60.000%	8	26.667%	2	6.667%	0	0.000%
8	0	0.000%	13	43.333%	13	43.333%	3	10.000%	1	3.333%
9	17	56.667%	11	36.667%	2	6.667%	0	0.000%	0	0.000%
10	16	53.333%	12	40.000%	2	6.667%	0	0.000%	0	0.000%
11	19	63.333%	11	36.667%	0	0.000%	0	0.000%	0	0.000%
12	13	43.333%	18	60.000%	1	3.333%	0	0.000%	0	0.000%
13	0	0.000%	16	53.333%	12	40.000%	1	3.333%	1	3.333%
14	14	46.667%	14	46.667%	2	6.667%	0	0.000%	0	0.000%
15	1	3.333%	14	46.667%	13	43.333%	1	3.333%	1	3.333%
16	0	0.000%	14	46.667%	13	43.333%	3	10.000%	0	0.000%

- السؤال الأول: إجابة عدد 15 بالموافق جدا بنسبة 50% و 15 بموافق فقط بواقع 50% .
- السؤال الثاني: تم الإجابة 17 بموافق جدا بواقع 56.66% و 13 مبحوث بموافق 43.33% .
- السؤال الثالث: كانت نتائجه 10 موافق جدا بواقع 33.33% وأجاب 12 موافق بواقع 60% وأجاب 2 بمحايد .
- السؤال الرابع: نتائجه كانت 2 موافق جدا بواقع 6.66% و 16 بواقع 53.33% وأجاب 12 بالحياد بواقع 40%

- السؤال الخامس: أجاب واحد فقط بموافق جدا بواقع 3.33% وثمانية مبحوثين بموافق بنسبة 26.66% وفضل 14 المحايد بواقع 46.66% أما خمسة منهم أجاب بغير موافق بنسبة 16.66% واثنان بغير موافق جدا بواقع 6.66%.
- السؤال السادس: اختار من اختار الإجابة بموافق جدا بنسبة 6.66% كما اختار 19 بموافق بنسبة 63.33% واختار ثمانية الحياد بنسبة 26.66% واختار الإجابة بغير موافق بنسبة 3.33%.
- السؤال السابع: اختار مبحوثان الإجابة بموافق جدا بنسبة 6.66% كما اختار 18 الإجابة بالموافق بنسبة 60% وفضل الحياد 6.66% وبغير موافق بنسبة 6.66%.
- السؤال الثامن: لم يختار احد الإجابة بالموافق جدا واختار 13 بالموافق بنسبة 43.33% كما 13 آخرين الإجابة بالحياد وكانت النسبة 34.33% واختار 3 الإجابة بغير موافق بنسبة 10% وموظف بغير موافق جدا بنسبة 3.33%.
- السؤال التاسع: اختار 17 مبحوث الإجابة بالموافق جدا بنسبة 56.66% واختار 11 بالموافق بنسبة 36.66% واختار 2 الحياد 6.66%.
- السؤال العاشر: أجاب 16 بموافق جدا بنسبة 53.33% وجاب 12 بموافق بنسبة 40% بالمحايد بنسبة 6.66%.
- السؤال الحادي عشر: أجاب 19 بالموافق جدا بنسبة 63.33% وأجاب 11 بالموافق بنسبة 36.66%.
- السؤال الثاني عشر: اختار 13 مبحوث الإجابة بموافق جدا و 18 بموافق بنسب 43.33% و 60% علي التوالي.
- السؤال الثالث عشر: لم يجب احد بموافق جدا كما أجاب 16 بموافق جدا بنسبة 53.33% وأجاب 12 موظف بالحياد بنسبة 40%.
- السؤال الرابع عشر: أجاب 14 بموافق جدا بنسبة 46.66% ومثلهم بالموافق واختار اثنان الحياد بنسبة 6.66%.

- السؤال الخامس عشر: اختار واحد الإجابة بموافق بنسبة 3.33 % و 14 الإجابة بموافق بنسبة 46.66% و 13 بالحياد بنسبة 43.33% وموظف واحد غير موافق وآخر بغير موافق جدا بنسبة 3.33 % لكل واحد .
 - السؤال السادس عشر: لم يختار أي مبحوث الإجابة بموافق جدا واختار 14 الإجابة بموافق بنسبة 46.66% واختار 13 الإجابة بالحياد بنسبة 43.33 و 3 بغير موافق بنسبة 10% .
- بعد التحليل خلصت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية وسياساتها ومستوى الخدمات المقدمة من المصرف التجاري الوطني.

جدول رقم (7) نتائج الإحصاء الرياضي للاستبيان تحسين الخدمات المصرفية

س	موافق جدا	النسبة المئوية	موافق	النسبة المئوية	محايد	النسبة المئوية	غير موافق	النسبة المئوية	غير موافق جدا	النسبة المئوية
1	1	3.333%	13	43.333%	14	46.667%	1	3.333%	1	3.333%
2	0	0.000%	6	20.000%	16	53.333%	7	23.333%	1	3.333%
3	11	36.667%	13	43.333%	5	16.667%	1	3.333%	0	0.000%
4	13	43.333%	7	23.333%	9	30.000%	1	3.333%	0	0.000%
5	0	0.000%	10	33.333%	13	43.333%	7	23.333%	0	0.000%
6	0	0.000%	7	23.333%	17	56.667%	6	20.000%	0	0.000%
7	2	6.667%	8	26.667%	9	30.000%	7	23.333%	4	13.333%
8	0	0.000%	14	46.667%	15	50.000%	1	3.333%	0	0.000%
9	1	3.333%	18	60.000%	10	33.333%	1	3.333%	0	0.000%
10	3	10.000%	17	56.667%	9	30.000%	1	3.333%	0	0.000%
11	0	0.000%	15	50.000%	14	46.667%	1	3.333%	0	0.000%
12	1	3.333%	17	56.667%	12	40.000%	0	0.000%	0	0.000%

المجموعة الثانية من الأسئلة المتكونة من 12 سؤال الخاصة بتحسين الخدمات المصرفية، كانت علي النحو التالي:

- 1- يستخدم المصرف التقنية لتساعده في الوصول لخدمات بمستوى أفضل.
- 2- الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف تصل لدرجة الرضا التام للزبائن.
- 3- تحسين بيئة للعاملين في المصرف والاهتمام بهم يعمل على دعم الرغبة في الأداء ورفع كفاءاتهم.
- 4- الحوافز والكفاءات تؤدي لتحسين أداء العاملين بالمصرف.
- 5- إن الرواتب والمكافآت والعلاوات والميزات بالمصرف في المستوى المطلوب والمرضي للعاملين.
- 6- يستخدم المصرف التقنية الحديثة في مجال العمل بالإدارة ويواكب تطورها بشكل مستمر.
- 7- التقليل من عدد الموظفين والاعتماد على التقنية يسهل حصول المواطن على الخدمات بشكل أسرع وأدق.
- 8- يعمل المصرف على إجراء تحسينات مستمرة على جودة خدماته.
- 9- يعمل المصرف على تحسين أداء أنشطته التي تزيد قيمة الخدمات التي يؤديها.
- 10- يسعى المصرف إلى تحمل مسؤولياته تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر للخدمات.
- 11- يوازن المصرف بين الخدمة المقدمة فعلاً للزبون وبين الجودة الفعلية.
- 12- يسعى المصرف إلى التحسين المستمر لنظام عملياته والخدمة المقدمة من أجل تحسين الجودة.

- السؤال الأول: اختار مبحوث واحد الإجابة بموافق جدا بنسبة 3.33% و 13 بموافق بواقع 43.33% واختار 14 الحياد بواقع 46.66% وواحد غير موافق وآخر غير موافق جدا بنسبة 3.33% لكل منهما.

- السؤال الثاني: أجاب 6 مبحوثين بالموافق بنسبة 20% و 16 اختاروا الحياد بنسبة 53.33% واختار 7 غير موافق بواقع 23.33% وواحد بعدم الموافقة جدا بنسبة 3.33%.
- السؤال الثالث: أجاب 11 مبحوث بالموافق جدا و 13 بالموافق وخمسه بالحياد وموظف واحد بغير موافق بنسب 36.66% و 43.33% و 3.33% علي التوالي.
- السؤال الرابع: أجاب 13 مبحوث من العينة بالموافق جدا بنسبة 43.33% وسبع أجابوا بالموافق بنسبة 23.33% واختار 9 الحياد بنسبة 23.33% وتسعه غير موافق من المبحوثين بنسبة 30%.
- السؤال الخامس: أجاب 10 بالموافق بنسبة 33.33% وأجاب 13 بالحياد بنسبة 43.33% وسبع بالغير موافق بنسبة 23.33%.
- السؤال السادس: أجاب 7 بالموافق و 17 بالحياد و 6 بالغير موافق ولم يجب احد بغير موافق جدا بنسب 23.33% 56.66% 20% علي التوالي.
- السؤال السابع: أجاب اثنان بالموافق جدا بنسبة 6.66% وأجاب 8 بموافق بواقع 26.66% واختار 9 الحياد بنسبة 30% واختار عدم الموافقة 7 بنسبة 23.33% واختار 4 غير موافق جدا بنسبة 13.33%.
- السؤال الثامن: لم يختار احد موافق جدا بينما اختار 14 موافق بنسبة 46.66% واختار 15 الحياد بنسبة 50% وواحد غير موافق بنسبة 3.33%.
- السؤال التاسع: اختار واحد الإجابة بموافق جدا بنسبة 3.33% واختار 18 الإجابة بموافق بنسبة 60% وعشرة فضلوا الحياد بنسبة 33.33% وواحد اختار غير موافق بنسبة 3.33%.
- السؤال العاشر: اختار 3 موظفين الإجابة بموافق جدا بنسبة 10% واختار 17 موظف الإجابة بموافق بنسبة 56.66% واختار 9 الحياد بنسبة 30% وواحد غير موافق بنسبة 3.33%.
- السؤال الحادي عشر: أجاب 15 مبحوث بالموافق بنسبة 50% واختار 14 آخرين الحياد بنسبة 46.66% وواحد غير موافق بنسبة 3.33%.

- السؤال الثاني عشر: اختار موظف واحد الإجابة بموافق جدا بنسبة 3.33% بينما اختار 17 الإجابة بالموافقة بنسبة 56.66% بينما أجاب 12 بالحياد بنسبة 40%. بعد التحليل خلصت الدراسة إلى قبول الفرض الثاني - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية والإمكانات المتوفرة للوصول إلى الأداء المطلوب .

النتائج :

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. قبول الفرضية بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية والإمكانات المتوفرة لها وبين جودة الخدمات المقدمة لزيائن المصرف.
2. تستخدم سياسات الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، بمستويات جيدة ويمكن للإدارة العليا بناء إستراتيجيتها في المستقبل على هذه السياسات لتحقيق ميزات تنافسية كبيرة.
3. إن الموارد البشرية قادرة علي تحسين المستوى الخدمي بالمصرف بزيادة فاعلية سياسات التدريب والحوافز لتحسين العمل وجودته.
4. هناك عدم وعي من قبل بعض بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة الخدمة المقدمة للزيائن.
5. إن الرواتب والمكافئات والعلاوات والحوافز بالمصرف لا ترقى لمستوى الخدمات والمجهودات التي يقدمها الموظفون وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على أدائهم وولائهم للمصرف.
6. يركز كثير من الزيائن ويقر بأن هناك قصور في الخدمات المصرفية نتيجة لمشاكل تتعلق بسياسات المصرف في مجال الموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين.
7. يشكل العنصر البشري العامل الحاسم في جودة الخدمات حتى بعد إدخال كثير من الخدمات الالكترونية للمصرف محل الدراسة.

التوصيات:

- 1- إعداد تقارير دورية بخصوص إدارة الموارد البشرية والرقابة على أداها.
- 2- إعداد دورات متقدمة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في مجالات التخطيط والرقابة ونظم الاختيار والتعيين
- 3- اتخاذ الإجراءات العلمية السليمة في تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الموارد البشرية وفق معايير دولية.
- 4- ضرورة التأكيد على تقديم أفضل الخدمات للزبائن وفق معايير جودة عالية، نظراً لان المنافسة أضحت كبيرة في سوق العمل المصرفي، بدخول القطاع الخاص كمنافس .
- 5- الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للموظفين مما ينعكس علي أداءهم وجودة عملهم .

المراجع :

- إبراهيم البشير جرجر، التدريب وأثره على أداء موظفي المصارف التجارية الليبية، مجلة الريادة للبحوث، العدد 7 مارس 2023م.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- حنا نصر الله، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، 2002.
- خالد صالح، إدارة الوقت، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، 2004.
- صالح مفتاح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الخصوصية والدور الجديد للدولة، جامعة سطيف، الجزائر، 2004.

- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد السلام محمد عبد الجواد ، إدارة الموارد البشرية، ط1، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء: ليبيا.
- محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر ، 2009 .
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- مهدي حسن زويلف، العلاقات العامة نظريا وأساليب، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.