

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع



أثر حوكمة الموارد البشرية على
أداء الموظفين بالتطبيق على بنك
الأهلي السعودي SNB "دراسة حالة"

إعداد الطالب:

عبير عبدالله المطيري

الرقم الجامعي:

2021203677

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

الفصل الثاني
الدراسة النظرية



أولاً: الحوكمة:
مفهوم الحوكمة:



تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة المؤسسية: الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمون، وأصحاب المصلحة. جوهر حوكمة الشركات من وجهة نظر المساهمين حول كيفية ضمان أن المديرين، الذين

يقررون لصالح المساهمين، يستوعبون الآثار الخارجية لقراراتهم لصالح المساهمين. وبالمثل، يعرفونها ياحثون آخرون على أنها حماية مصالح المساهمين.

يمكن تصور حوكمة الشركات على أنها مجموعة من العمليات والعادات والسياسات والقوانين والمؤسسات التي تؤثر على الطريقة التي يتم بها توجيه الشركة أو إدارتها أو التحكم فيها، والغرض منها هو التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك المنظمة تجاه أصحاب المصلحة. إنها معنية بواجبات ومسؤوليات مجلس إدارة الشركة لقيادة الشركة بنجاح، وعلاقتها بمساهميها ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين. (عزة، 2016)

أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

تم تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية للدراسة الحالية من خلال خمسة اتجاهات بناءً وهي: (سليمان، 2009)

1- الإفصاح والشفافية:

ركيزة مهمة لضمان الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات إدارة المنظمة وموظفيها. إلى جانب اتخاذ قرارات حكيمة. تضمن هذه القاعدة الوصول إلى المعلومات بشكل كامل وواضح لجميع الأطراف ذات الصلة المهتمة بنشاط المنظمة، مما يسهل تحليل عمليات المنظمة وتحديد المعلومات المالية وغير المالية. يمثل الإفصاح الصادق والشفافية أحد المبادئ والركائز الأساسية التي أقيمت الحكم الصالح.



يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشطة، أن الإفصاح يمكن أيضاً أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوي أن يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة منخفضة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعة أيضاً. ويطلب المساهمون والمستثمرون الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوقة بها وقابلة للمقارنة بتفاصيل كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم، ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال (سليمان، 2009: 59).

2- العدالة:

هي المصادقة على حقوق جميع الأطراف المعنية واحترامها بطريقة تضمن العدالة، وتهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بحماية حقوق ومصالح مساهمي الأقلية من خلال إنشاء أنظمة تمنح الموظفين داخل المنظمة أو الشركة، بما في ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، من الاستفادة من مناصبهم في المنظمة. تم تعريف العدالة أيضاً على أنها النهج العادل الذي يستخدمه المدير التعامل مع الموظفين على المستويين العملي والإنساني، حيث أن النتائج المرتفعة أو المنخفضة لأداء الموظفين تعتمد على وعي العمال بمستوى العدالة، أي معاملة العمال بإنصاف وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم للعمل وتحسين أدائهم في موقع العمل.

كما تم تعريف العدالة التنظيمية على أنه المصطلح المستخدم لوصف دور العدالة من حيث ارتباطها المباشر بمكان العمل. تهتم العدالة التنظيمية بالطرائق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا بشكل عادل في بيئة عملهم والطرق التي تؤثر بها هذه المحددات على الأنشطة الأخرى المتعلقة بالعمل. في الأدب، تم تصور العدالة التنظيمية على أساس ثلاثة أبعاد، وهي العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية. (Vuuren, et al., 2016)

3- الاستقلالية: Independence

هي القاعدة التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة الرئيس التنفيذي على شركة أو مساهم رئيسي على مجلس الإدارة. تبدأ القاعدة من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان وحتى تعيين المدقق بطريقة لا تسمح لأي سلطة بالتأثير



على قرارات الإدارة أو أعمال الشركة (Khoury, 2003). يظهر الاستقلالية أنه لا توجد آثار غير ضرورية نتيجة للضغط، والذي يزيل أو يقلل إلى حد كبير تضارب المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدققون، الملاك، أصحاب المصلحة الآخرون) (Alwale, 2014). كان فيرنون (1984) (1984) Vernon من أوائل الباحثين عن معنى الاستقلالية في وضع الشركات المملوكة للدولة. تحت عنوان "ربط المديرين بالوزراء"، أظهر أن التبعية هي طريق ذو اتجاهين. من ناحية، هناك اعتماد على المديرين من الدولة، ولكن من ناحية أخرى، يسعى وكلاء الدولة إلى الشركات المملوكة للدولة كمنظمات تابعة، وقد أدت المزيد من الأبحاث إلى تضيق هذا النطاق. ركز الكثير من العمل اللاحق على أعضاء المجالس التنفيذية وغير التنفيذية للشركات المملوكة للدولة. طرحت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بعد مقارنة عالمية، أربع أفكار رئيسية مع تداعيات على السياسات.

4-المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكاناً جيداً لرفع الوعي الاجتماعي بمستوى عالٍ من السلوك والقيم المثالية لموظفيها. المسؤولية الاجتماعية هي إحدى القيم الأساسية لمفهوم الحكم. وتعني مسؤولية مجلس الإدارة تجاه جميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة وكذلك مساعدة الموظفين على التعرف على العمل المطلوب منهم ومحاسبتهم. يتعلق بشكل أساسي بالمساءلة في شروط الإجراء التصحيحي أو عقوبة سوء الإدارة والدرجة ضمن تفويض السلطات في المنظمات، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات بشكل أكمل عندما يؤدي العاملون العمل المطلوب، ومكافأة الأفضل ومحاسبة الخطأ. كما تحدد المهام المطلوبة بشكل كبير ودقيق وكذلك إقامة حالة متوازنة في تقسيم المسؤولية حسب المهام المحددة المطلوبة.

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة إستراتيجية لتحسين حوكمة الموارد البشرية، تتضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، على سبيل المثال، الاستثمارات في التوازن بين العمل والحياة (رعاية الأطفال، والوقت المرن، والصحة والسلامة، ومشاركة الموظفين).

5-النزاهة: Integrity

تركز الحوكمة الفعالة على وجود النزاهة المالية والمعنوية كأساس للحوكمة والبنود المتعلقة بالشؤون الداخلية والخارجية. وتعد المراقبة أيضاً من الأمور المهمة التي تسعى الشركة أو المنظمة من خلالها إلى ضمان نزاهتها اللازمة لتحقيق الاستدامة، فالنزاهة هي التزام بفعل كل شيء وفقاً للمبادئ الصحيحة والأخلاقية، وفقاً للقيم والأعراف، وهناك انساق لمواصلة تقديم هذه الالتزامات في كل موقف دون رؤية أي فرصة أو إكراه على الخروج عن المبدأ (Rahma & Syamsir, 2020).



كما أن تعريف النزاهة على أنها أفكار ومشاعر وكلمات وأفعال متسقة ومستقرة طوال الوقت وفي كل موقف، وفي الوقت نفسه، يشمل نطاق النزاهة المسؤولية والهوية الأخلاقية. تتضمن المسؤولية رغبات والالتزامات ومشاعر الأفراد تجاه مجموعة من القواعد والعلاقات مع الآخرين. يتم تعريف الهوية الأخلاقية على أنها وحدة القيم والالتزامات التي توجد في الذات. كلاهما يخلق انساقاً بين المشاعر والأفكار بالأفعال وانساق الكلام والسلوك في جميع المواقف. وبالتالي، تنشأ النزاهة عندما يتم دمج القيم الأخلاقية في الذات بحيث يكون هناك تماسك بين القيم الأخلاقية التي يتم فهمها من خلال المعتقدات والأفعال والالتزامات والكلمات. لا توجد إرشادات حول متى أو في أي سن يتم ضمان الدمج. ومع ذلك، عندما يحدث، فإنه يستقر في الفرد لأنه أصبح هوية توجه كل شعور وكلمة وفعل. النزاهة موجهة ذاتياً. كما أنه لا يوجد اعتبار للربح والخسارة لنفسه على أنه التزام أخلاقي غير مشروط. هذا هو جوهر فهم النزاهة. الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة لديهم مجموعة من الأهداف والقواعد والمعايير حول الصواب والخطأ التي توجه مواقفهم وأسباب العمل. أهداف الحياة ومعاييرها حول الصواب والخطأ تجعل الأفراد يتمتعون بالصدق والتصميم. (Rahma & Syamsir, 2020).

□

ثانياً: التدريب :

أولاً: عمليات التدريب:

يعد التدريب والتطوير وسيلة فعالة يمكن للمنظمات استخدامها لتحقيق التغيير، حيث تمتلك المنظمة موارد قوية وقدرات متاحة للعاملين بها. ومن المهم أن نفهم تحديات إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل العولمة الاقتصادية، والاقتصاد المعرفي، والتكنولوجيا المتقدمة، والتنوع، وتحجيم الأعمال، والجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة، والأخلاقيات المهنية. هذه التحديات أدت إلى التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية لتعزيز الإبداع والابتكار والتجديد وتمكين الموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. تواجه إدارة المنظمة العديد من البدائل في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب اتخاذ قرارات صائبة بشأنها.

مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب جزءاً حيوياً في تطوير الموارد البشرية، حيث يلعب دوراً هاماً في مواجهة التحولات التكنولوجية المستمرة وزيادة المنافسة، وتزايد توقعات العملاء بجودة الخدمة، فضلاً عن الحاجة المستمرة لتقليل التكاليف. يُعد التدريب جزءاً أساسياً من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر معظم المنظمات التدريب والتطوير جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية تطوير الموارد البشرية. شهدت المنظمات على مستوى العالم تزايداً في التركيز على هذا الجانب خلال بداية القرن الحالي. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنوية للموظفين، نظراً لأن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليل عدد الموظفين بشكل سريع جداً. يشمل التدريب تغيير المواقف أو المهارات أو المعرفة للأفراد، مما ينتج عنه تحسين في سلوكهم. لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون نشاطاً مخططاً يتم تنفيذه بعد إجراء تحليل شامل للاحتياجات وتحديد الكفاءات المستهدفة، والأهم من ذلك، يجب أن يتم تنفيذه في بيئة تعليمية. (Ravikant, 2019).

مراحل تنفيذ العملية التدريبية:

1. تحديد الاحتياجات: تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة. يتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات المطلوبة وتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتحقيق الأداء المطلوب.
2. تصميم البرنامج: بناءً على الاحتياجات المحددة، يتم تصميم برنامج التدريب الذي يتضمن المواضيع والمحتوى المناسبين. يتم اختيار أساليب التدريب المناسبة مثل الورش العمل والتدريب التفاعلي والدروس العملية. يجب أيضاً تحديد الجدول الزمني والموارد المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
3. تنفيذ البرنامج: يتم تنفيذ برنامج التدريب من خلال تقديم المحتوى التدريبي والتفاعل مع المشاركين. يتم استخدام أساليب التدريب المختلفة والأدوات التعليمية لنقل المعرفة وتطوير المهارات وتغيير السلوك. يجب أن يتم مراقبة وتقييم تقدم المشاركين وتوفير الدعم والملاحظات اللازمة.
4. التقييم: بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يجب تقييم فعالية التدريب وقياس تأثيره على الأداء والأهداف المحددة. يمكن استخدام أدوات التقييم مثل استبيانات رضا المشاركين ومراجعات الأداء لتقييم النتائج. يتم استخدام هذه التقييمات لتحسين البرامج المستقبلية وتعديل الخطط التدريبية. من خلال اتباع هذه المراحل، يمكن للمنظمات تحقيق فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة في تطوير الموارد البشرية وتعزيز التدريب والتطوير.

تحديد احتياجات التدريب:

تعد عملية تحديد احتياجات التدريب أمراً ضرورياً لضمان أداء المهمة بشكل فعال، وتوفير المعلومات الأساسية التي تساعد في اختيار أساليب التدريب المناسبة. على سبيل المثال، يمكن استخدام المحاضرات البسيطة في الفصول لنقل المعرفة الأساسية حول مبادئ خدمة العملاء ومعرفة المنتج، بينما يمكن استخدام الأدوار المسرحية كأسلوب فعال لتمكين المتدربين من تطبيق المعرفة الأساسية وربطها بالمهارات اللازمة لأداء مهام مندوب خدمة العملاء بشكل فعال. ووفقاً لكاهنة وكاهنة (2019)، يعد تقييم احتياجات التدريب التنظيمي مرحلة تشخيصية هامة في إعداد خطة التدريب. يتضمن تقييم الاحتياجات تحديد سبب الحاجة إلى أنشطة

تدريبية محددة وتحديد السياق التنظيمي المناسب لتنفيذ التدريب. وقد لوحظ أن تحليل احتياجات التدريب هو عملية أساسية يجب أن تستمر من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. بدون تحليل الاحتياجات، قد يؤدي التدريب إلى إضاعة الوقت والموارد. يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد أي تناقضات أو فجوات في المعرفة والمهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة في الوقت الحاضر (حمود، 2017).

المرحلة الأولى: تحليل احتياجات التدريب:

يشمل تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التحليل التنظيمي، التحليل المهمة/الوظيفة، والتحليل الفردي/الشخصي (Noe et al., 2010).

أ) التحليل التنظيمي:

يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية ومراعاة الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. يعني ذلك تحديد المهارات والمعرفة والقدرات التي ستكون مطلوبة في المملكة العربية السعودية في المستقبل لأغراض الوظائف والتنظيم.

المرحلة الثانية: تصميم التدريب:

بعد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يأتي دور تصميم التدريب. سواء كان التدريب موجهاً لوظيفة محددة أو ذو طابع عام، يجب تصميمه بطريقة تعالج الأهداف المحددة. يجب أن يكون محتوى التدريب ذا صلة ومفيد لتحقيق أهدافه. ووفقاً لـ نوي وآخرين (2010)، يتزايد الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم في أداء مهام وظيفته الحالية، أو في حل المشكلات، أو تطوير المهارات، أو التعامل مع تغييرات في الوظيفة أو المنظمة. كما يجب أن يكون سياق التدريب مشابهاً لبيئة العمل الفعلية. بناءً على تحليل احتياجات التدريب، يمكن تصميم الأنشطة التدريبية بطرق مختلفة، مثل المحاضرات، وورش العمل، والمناقشات الجماعية، والدروس التفاعلية، والتدريب العملي. يجب أيضاً مراعاة استخدام تقنيات التعلم الحديثة، مثل المحاكاة والواقع الافتراضي، لتعزيز تجربة التدريب وتحقيق أقصى استفادة منه. بعد تصميم التدريب، يمكن وضع خطة تنفيذية تحدد المواعيد والمكان والمدة والموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة التدريبية. يجب أيضاً توفير آليات لتقييم فعالية التدريب وقياس تحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام استبيانات ما قبل وبعد التدريب، واختبارات المعرفة، ومراقبة أداء المتدربين لتقييم فعالية التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. في النهاية، يعتبر تصميم التدريب خطوة أساسية لضمان تنفيذ فعال للتدريب وتحقيق النتائج المرجوة في تطوير المعرفة والمهارات وتحسين الأداء في الوظيفة. إعادة صياغة:

المرحلة الثالثة: تنفيذ التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن البدء في تنفيذه عملياً. بغض النظر عن نوع التدريب المقدم، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق لتوصيل التدريب. المفتاح لنجاح التدريب هو اختيار الأسلوب الأنسب لتحقيق أهداف التدريب (Noe et al., 2010).

المرحلة الرابعة: تقييم التدريب:

يهدف تقييم التدريب إلى مقارنة نتائج التدريب بأهدافه الأولية للمدربين والمديرين والمتدربين. يشمل تقييم التدريب طرقاً تهدف إلى تقييم فعالية التدريب، وعادة ما يشمل تعليقات من الموظفين والمدراء. يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته، ويجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تشمل أهداف التقييم التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج، وتقييم مدى تحقيق البرنامج لأهداف التعلم ونقل المعرفة إلى العمل، وتحديد الفوائد المالية والتكاليف المرتبطة بالبرنامج، ومقارنة تكاليف وفوائد برامج التدريب المختلفة لاتخاذ القرار المناسب (Noe et al., 2010).

العلاقة بين الحوكمة والتدريب:

العلاقة بين التدريب والحوكمة في الشركات تتمثل في الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز وتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات. يمكن للتدريب أن يزود أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين والموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم مفاهيم الحوكمة

وممارساتها الجيدة. يمكن أن يشمل التدريب مواضيع مثل دور مجلس الإدارة، وواجبات الإشراف، والتقارير المالية، وأخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالحوكمة.

ويمكن للتدريب أن يساهم في بناء قدرات الأعضاء الرئيسيين في مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية، والامتثال، والتقييم والمراجعة. هذا يساعد على تحسين أداء الشركة وتعزيز نظام الحوكمة الداخلي.

من خلال التدريب، يمكن تعزيز الوعي بأهمية المساءلة والشفافية في الشركات. يمكن توفير التدريب حول آليات التقارير والمراقبة والرقابة التي تعزز ممارسات الحوكمة الجيدة. يمكن أن يشمل التدريب أيضًا القوانين واللوائح المتعلقة بالحوكمة والمساءلة في البيئة التشريعية المحلية والدولية.

كما يساعد التدريب في بناء ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة من خلال زيادة شفافية العمليات والإفصاحات والتقارير المالية. يمكن للتدريب أيضًا تعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤمن بأهمية الحوكمة وتشجع على الممارسات الأخلاقية والمسؤولية.

بشكل عام، يمكن أن يساهم التدريب في بناء نظام قوي للحوكمة في الشركة من خلال تعزيز المعرفة والمهارات وتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة وتطبيق الممارسات الجيدة. يساعد التدريب أيضًا في تعزيز الثقة والشفافية وتعزيز المساءلة، مما يساهم في تحسين أداء الشركة وبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة.

□

الفصل الثالث الدراسة المنهجية



□

1. منهج

البحث:

لتحقيق

أهداف

البحث اعتمد

هذا البحث

على المنهج

الوصفي

التحليلي

للمراجع. كما أجرى دراسة تطبيقية على عدد من العاملين في البنك الأهلي السعودي، حيث استخدم المنهج التحليلي، حيث يعتمد على عدد من المؤشرات التي اختارها الباحث.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث المؤسسات السعودية. وبالتالي فإن عينة البحث تشمل 20 من الأفراد العاملين في الشركات الناشئة السعودية، وبين الجدول (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب التوصيف الوظيفي للمبحوثين.

الجدول رقم (1) التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب التوصيف الوظيفي

النسبة العدد التوصيف الوظيفي

مدير	3	15%
محاسب	7	35%
مطور أفراد	5	25%
موظف خدمة عملاء	5	25%

3. جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ورقي سيتم توزيعه على المبحوثين.

يشمل الاستبيان على قسمين من الأسئلة:

المحور الأول: أسئلة ديموغرافية.

• الاسم:

• التوصيف الوظيفي :

• مدير

• محاسب

المحور الثاني: دور الحوكمة في التدريب:

الإفصاح والشفافية

:transparency

الإفصاح والشفافية		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	توجد ادوار واضحة ومهام محددة بدقة.					
2	توجد رؤية ورسالة واضحة للجميع ويمكن تحقيقها.					
3	توجد إستراتيجية وأهداف واضحة للجميع.					
4	تمتاز اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم الأنشطة المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح لجميع المستويات التنظيمية.					
5	يوجد دليل ووصف وظيفي لكل وظيفة توضح الإجراءات وحدود الاختصاص في البنك.					
6	يلتزم البنك بإصدار التقارير المالية بانتظام وعدم إخفاء أي معلومات.					
7	يملك البنك موقع الكتروني به معلومات ويتم تحديث المعلومات مباشرة وبشكل مستمر.					

المسؤولية الاجتماعية Social responsibility:

المسؤولية الاجتماعية		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تحرص البنك على تدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم.					
2	تحرص البنك على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة للموظفين.					
3	توفير دليل كتابي يتضمن أخلاقيات المهنة وسلوكها.					
4	تطبيق إجراءات ومفاهيم والتأكد من التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.					
5	منح إجازة بنك من قبل البنك لموظفيه لزيادة مهاراتهم الرقابية.					

العدالة:

العدالة		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بتوظيف وتقييم وتحفيز الموظفين.					
2	تتبع البنك قواعد موضوعية في ترشيح الكادر للدورات التدريبية.					
3	تتبع البنك قواعد تمنح الموظفين والمديرين من الاستفادة من وظائفهم.					
4	توجد أنظمة عادلة لمكافأة الإدارة التنفيذية.					
5	تلتزم الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.					

الاستقلالية:

الاستقلالية		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمنح البنك صلاحيات تتلاءم والمهام المطلوبة.					

2	دعم موقف البنك وارتباطه بمجلس الوزراء استقلاليته في تنفيذ عمله الرقابي.					
3	يتمتع البنك بشخصية معنوية تؤهله لاتخاذ قرارات تخدم أصحاب المصلحة بموضوعية .					
4	ان الصلاحيات المخولة للبنك في التعيين والترقية كافية لضمان الحيادية في الأداء وعدم تدخل الآخرين.					
5	يتمتع البنك باستقلال إداري ومالي كافٍ دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة.					

النزاهة:

النزاهة		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعزيز الأنظمة والتعليمات الخاصة وتوسيع الصلاحيات الممنوحة لمكافحة الفساد.					
2	تمنح الإدارة العليا اهتمامها لممارسات الشفافية والإفصاح وتحرص على نزاهة المهام والأنشطة التي تؤديها.					
3	يمكن التعرف على الممارسات الخاطئة من خلال تعزيز النزاهة وتفعيل دور المساءلة في الأنظمة والقوانين.					
4	هناك إعلام فاعل وملتزم بهدف كشف جرائم الفساد ونشر قيم النزاهة في المجتمع.					
5	تتمتع هيئات الإشراف والرقابة المسؤولة عن تطبيق القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية.					

التدريب:

النزاهة		سلم القياس				
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	هل يتم تنفيذ برامج تدريب منتظمة لموظفي البنك؟					
2	هل يتم تقييم فعالية برامج التدريب في البنك؟					
3	هل يتم توفير التدريب اللازم للموظفين الجدد في البنك؟					
4	هل يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للعمل في مجالات محددة مثل التمويل، أو الخدمات المصرفية الاستثمارية؟					
5	هل يتم توفير فرص التدريب المستمر للموظفين الحاليين في البنك لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم المصرفية؟					

3. تحليل البيانات:

التحقق من صدق الاستبانة معامل ألفا

كرونباخ:



استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة*

معامل ألفا كرونباخ	المحور
0.65	1
0.71	2
0.65	3

4	0.73
5	0.87

* (المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوح بين 0.65-0.87 وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

4.2 المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك باستخدام التحليل الإحصائية الآتية:

a. اختبار العينة الاحادية T TEST.

b. اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

c. الانحدار الخطي البسيط.

□



الفصل الرابع: اختبار الفرضيات

□

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة الموارد البشرية على التدريب والتطوير:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الإفصاح والشفافية على التدريب والتطوير.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:
الجدول رقم (3) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والتابع (التدريب والتطوير)

اختبار التأثير (الانحدار)		اختبار معنوية النموذج		معامل التحديد		معامل الارتباط	
Anova (F test)		R square		Value		(R)	
sig	value	sig	value	Value	Value	Value	Value
0.00	60.192	0.00	0.282	1.517	0.561	0.53	0.835

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (3) كل مما يأتي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=53\%$) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.00 بين المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) والتابع (التدريب والتطوير) في الأمانة العامة " في مدينة خان شيخون" لإدلب.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = 28\%$) وهي قيمة قوية ويمكن أن تدل على أن المتغير المستقل (الإفصاح والشفافية) قادر على تفسير 28% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التدريب والتطوير)، والباقي عزى إلى عوامل أخرى.
- يساعد تحليل الانحدار على معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة معامل فيشر والتي بلغت ($F= 60.192$)

وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.00 حيث أن ($\text{sig}=0.00<0.05$) أي يوجد قوة تفسيرية ذو دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي المدروس من الناحية الاقتصادية للنموذج الكلي.

وعليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية لبعء المسؤولية الاجتماعية على التدريب والتطوير.

تم إجراء **الانحدار الخطي البسيط** لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (4) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والتابع (التدريب والتطوير)

اختبار التأثير (الانحدار)		اختبار معنوية النموذج		معامل الارتباط			
		Anova (F test)		معامل التحديد (R square)			
1B	B constant	T	sig	value	sig	Value	Value
0.683	1.048	3.109	0.00	48.365	0.00	0.240	0.490

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (4) كل مما يأتي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=49\%$) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.00 بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والتابع (التدريب والتطوير) في الأمانة العامة " في مدينة خان شيخون" لإدلب.

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r \text{ square} = 24\%$) وهي قيمة قوية ويمكن أن تدل على أن المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) قادر على تفسير 24% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التدريب والتطوير)، والباقي عزى إلى عوامل أخرى.

- يساعد تحليل الانحدار على معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة معامل فيشر والتي بلغت ($F=48.365$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.00 حيث أن ($\text{sig}=0.00<0.05$) أي يوجد قوة تفسيرية ذو دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي المدروس من الناحية الاقتصادية للنموذج الكلي.

وعليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعء العدالة على التدريب والتطوير.

تم إجراء **الانحدار الخطي البسيط** لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (3-9) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (العدالة) والتابع (التدريب والتطوير)

اختبار التأثير (الانحدار)		اختبار معنوية النموذج		معامل الارتباط			
		Anova (F test)		معامل التحديد (R square)			
1B	B constant	t	sig	value	sig	Value	Value
0.591	1.376	5.779	0.00	72.642	0.00	0.322	0.567

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (3-9) كل مما يأتي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=56\%$) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.00 بين المتغير المستقل (العدالة) والتابع

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r^2 = 32\%$) وهي قيمة قوية ويمكن أن تدل على أن المتغير المستقل (العدالة) قادر على تفسير 32% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التدريب والتطوير)، والباقي عزى إلى عوامل أخرى.

- يساعد تحليل الانحدار على معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة معامل فيشر والتي بلغت ($F=72.642$) وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.00 حيث أن ($\text{sig}=0.00<0.05$) أي يوجد قوة تفسيرية ذو دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي المدروس من الناحية الاقتصادية للنموذج الكلي.

وعليه نقبل الفرضية البدلية والتي تنص على أنه يوجد تأثير معنوي لبعد العدالة كأحد أبعاد الذكاء العاطفي في التدريب والتطوير لدى العاملين في الأمانة العامة " في مدينة خان شيخون" لإدلب.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على التدريب والتطوير.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:
الجدول رقم (3-10) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستقلالية) والتابع (التدريب والتطوير)

اختبار التأثير (الانحدار)		اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد (R square)		معامل الارتباط (R)	
sig	T	value	sig	Value	Value	Value	Value
0.00	2.580	98.383	0.00	0.391	0.626	0.786	0.702

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات
التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول (4-7) كل مما يأتي:

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=62\%$) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.00 بين المتغير المستقل (الاستقلالية) والتابع (التدريب والتطوير) في الأمانة العامة " في مدينة خان شيخون" لإدلب.

- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r^2 = 39\%$) وهي قيمة قوية ويمكن أن تدل على أن المتغير المستقل (الاستقلالية) قادر على تفسير 39% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التدريب والتطوير)، والباقي عزى إلى عوامل أخرى.

- يساعد تحليل الانحدار على معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة معامل فيشر والتي بلغت ($F=98.383$) وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.00 حيث أن ($\text{sig}=0.00<0.05$) أي يوجد قوة تفسيرية ذو دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي المدروس من الناحية الاقتصادية للنموذج الكلي وعليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد النزاهة على التدريب والتطوير.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتابع كما يلي:
الجدول رقم (3-10) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (النزاهة) والتابع (التدريب والتطوير)

اختبار التأثير (الانحدار)		اختبار معنوية النموذج Anova (F test)		معامل التحديد (R square)		معامل الارتباط (R)	
sig	T	value	sig	Value	Value	Value	Value
0.00	2.580	95.384	0.00	0.37	0.655	0.786	0.702

المصدر: إعداد الباحث وفقاً لمخرجات
التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS

- تبلغ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=65\%$) وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.00 بين المتغير المستقل (النزاهة) والتابع (التدريب والتطوير) في الأمانة العامة " في مدينة خان شيخون" لإدلب.
- تبلغ قيمة معامل التحديد ($r^2 = 37\%$) وهي قيمة قوية ويمكن أن تدل على أن المتغير المستقل (الاستقلالية) قادر على تفسير 37% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التدريب والتطوير)، والباقي عزى إلى عوامل أخرى.
- يساعد تحليل الانحدار على معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق قيمة معامل فيشر والتي بلغت (95.384) وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.00 حيث أن ($\text{sig}=0.00<0.05$) أي يوجد قوة تفسيرية ذو دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي المدروس من الناحية الاقتصادية للنموذج الكلي. وعليه نقبل الفرضية.

□

المراجع:

1. H.J. van Vuuren, M. Dhurup, and P. Joubert, (2016), JUSTICE IN THE WORKPLACE: THE INFLUENCE OF PROCEDURAL, DISTRIBUTIVE AND INTERACTIONAL JUSTICE ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AMONG EMPLOYEES IN THE POLICE SERVICE, INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES, Vol 8, No 1, 2016 ISSN: 1309-8055 (Online), P.177-191
2. Noe, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management (4th edition). New York: McGraw-Hill Irwin
3. RAHMA SRI WAHYUNI, and SYAMSIR, (2020), THE INFLUENCE OF INTEGRITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TOWARDS EMPLOYEE PERFORMANCE, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR) www.ijrar.org, Volume 7, Issue 1, P.780-785
4. Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact
5. Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), Managing Human Resources, 18th Edition, CENGAGE
6. حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات – دراسة مرجعية. مشروع تخرج لنيل البكالوريوس. الجامعة العربية السورية، كلية إدارة الأعمال.
7. سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص:29-32.
8. عزة، حجازي محمد، (2016)، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية (حالة الدول العربية)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 12، العدد 15، ص1-30.
9. كاهنة، مصايد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. مذكرة لنيل الماجستير. جامعة ألكلي محند أولحاج، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

10. هلالى، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.

