



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية. وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:\2024

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -488"

من إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

عبد الكريم شوكال

- دبزرندة

- نصري صفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ساري نصر الدين	أستاذ	رئيسا
عبد الكريم شوكال	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
دراريحي	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 _ 2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية. العلوم التجارية. وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:\2024

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة ب:

دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية

"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -488"

من إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

عبد الكريم شوكال

- دبزرندة

- نصري صفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
ساري نصر الدين	أستاذ	رئيسا
عبد الكريم شوكال	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
دراريحي	أستاذ محاضر "ب"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 _ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وكان فضل سيدك عظيماً

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتد لولا أن هدانا الله،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى له وأصحابه الطاهرين
لا يسعنا أن ننهي هذا الجهد العلمي إلا أن نتقدم بفائق الشكر
والامتنان إلى كل من مد لنا يد العون وساعدنا في انجاز هذه المذكرة
، و اخص منهم بالذكر أستاذنا المشرف " شوكال عبد الكريم " الذي
اشرف بعناية فائقة على البحث ، ولما بذله بإخلاص من صبر وجهد ،
وما قدمه من توجيهات سديدة لإخراج هذه المذكرة بالمستوى
المطلوب ، جزاه الله عنا خير الجزاء وحفظه من كل مكروه
كل الاحترام للجنة المناقشة على سعة صبرهم وتخصيصهم الوقت
لمناقشة هذا العمل

إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم كل أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي التبسي

-تبسة-

الاهداء

ما سلكنا البدايات إلى بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما عقدنا الغايات إلا بفضلِه

ها قد وصلت يا أمي للموعد المنتظر

تم بحمد الله وفصله تخرجي

اللهم انفعني بما علمتني وزدني علما

الحمد لله على التمام وحسن الختام

إلى أمي رحمها الله اهدي تخرجي ونجاحي إليها فرحتي تنقصها وجودك ونجاحي ينقصه
فخرك بي

إلى من علمتني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والتعلم إلى معلمتي الأولى التي لا طالما
رافقتني كلماتها كنجوم تضيء ليال الدرب، إلى من شهدت معي بداية الطريق وانتظرت
معني نهايته ولكن أمر الله كان أسبق إلى فقيدة قلبي الحاضرة في الروح قبل الأمكنة
والدتي رحمها الله

إلى أول من انتظر هذه اللحظة ليفخر بي إلى داعمي الأول ومصدر قوتي إلى العظيم الذي
يرجع الفضل إليه بعد الله في كل انجاز أخطو إليه من أول حرف كتبتة إلى ما أنا عليه
اليوم، إلى من ككل العرق جبينه وعلمي النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار
-أبي-

إلى أعمدة القلب وضمادات الروح إلى من حيمهم يعلو فوق كل حب إلى نوري المضاء الذي لا
ينطفئ أخواتي: آمال، فاديه، إيناس.

إلى كل من قضيت معهم أحلى الأوقات صفاء وشيماء

إلى نفسي الطموحة من قال أنا لها نالها وأنا لها وان أبت أتيت لها رغما عنها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، ولم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا
بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

رندة

" بسم خالق الأمور ميسرها... لك كل الحمد و الإمتنان "

اهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سنداً لا
عُمر له...

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من حصد الأشواك
عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود
الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه

- أبي الغالي -

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي الأم والأخت

- أمي الحبيبة -

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة وجداري المتين،
إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي وكانوا عوناً وسنداً إلى الشموع التي تنير طريقي

- أخي علي وأختي مروى -

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق

رفقاء السنين ممتنة لكم (شيماء ورندة)

سيبقى هذا النجاح رمزا للإصرار والعزيمة التي تسكنني، ولن يكون نهاية المطاف بل بداية
لمزيد من النجاحات والتحديات

- صفاء -



الملخص:

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية العلاقة بين متغيري التدريب الإلكتروني و المخاطر التشغيلية، حيث يعتبر التدريب الإلكتروني من أهم العمليات التي تواكب التطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة، فهو يعمل على تحسين أداء العنصر البشري وزيادة مهاراته مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء التي يقع فيها الموظفون، وبالتالي فإن التدريب الإلكتروني يعتمد على برامج واستراتيجيات حديثة في البنوك للحد من المخاطر التشغيلية ولتطوير كفاءات العنصر البشري، وذلك من خلال نشر ثقافة الخطر، وقد تم إسقاط ذلك على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488- وتم التوصل إلى أن الوكالة محل الدراسة تقوم بتحسين وتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب الإلكتروني الذي يقوم بتقليل التكاليف وتسهيل عملية التفاعل والتواصل لتحسين العلاقات داخل المؤسسة وذلك لتقليل الأخطاء والحد من المخاطر التشغيلية، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للتدريب الإلكتروني على المخاطر التشغيلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإلكتروني، المخاطر التشغيلية، المورد البشري، إدارة المخاطر التشغيلية.

Summary

This study aims to address the issue of the relationship between the variables of e-training and operational risks. E-training is considered one of the most important processes keeping pace with technological advancements in recent years. It works to improve human performance and increase skills, thereby reducing employee errors. Consequently, e-training relies on modern programs and strategies in banks to mitigate operational risks and develop human resource competencies by spreading risk culture. This has been applied to the Agricultural and Rural Development Bank, Tebessa Branch – 488-. It was found that the branch under study improves and develops employee performance through e-training, which reduces costs and facilitates interaction and communication to improve relationships within the institution, thus reducing errors and limiting operational risks.

The study concluded that there is a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.01$) of e-training on the operational risks of the Agricultural and Rural Development Bank, Tebessa Branch – 488-.

Keywords: e-training, operational risks, human resources, operational risk management.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعران
-	الإهداء
-	الملخص
II-V	الفهرس العام
VIII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
أ - ك	مقدمة
الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية المخاطر التشغيلية
2	المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية
2	أولاً: تعريف المخاطر التشغيلية
3	ثانياً: خصائص المخاطر التشغيلية
3	المطلب الثاني: تصنيف المخاطر التشغيلية
5	المطلب الثالث: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية
6	المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية
6	المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية
6	أولاً: تعريف إدارة المخاطر التشغيلية
7	ثانياً: أهمية إدارة المخاطر التشغيلية
8	المطلب الثاني: مبادئ ومراحل إدارة المخاطر التشغيلية
8	أولاً: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية
10	ثانياً: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية
11	المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر التشغيلية
13	المبحث الثالث: علاقة العنصر البشري بالمخاطر التشغيلية
13	المطلب الأول: دور الموارد البشرية في المنظمة

فهرس المحتويات:

14	أولاً: أهمية الموارد البشرية في المنظمة
14	ثانياً: وظائف الموارد البشرية في المنظمة
17	المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري وفق لجنة بازل المصرفية.
17	أولاً: خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية
17	ثانياً: مخاطر فقدان الموارد البشرية النوعية
18	ثالثاً: مخاطر الخطأ البشري
18	رابعاً: خطر الاختلاس
19	خامساً: خطر الخلاف (الصراع)
20	المطلب الثالث: جوانب إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية إدارتها
20	أولاً: إدارة خطر فقدان الموارد البشرية الاستراتيجية
20	ثانياً: إدارة خطر خسارة المهارات النوعية
20	ثالثاً: إدارة خطر الخطأ البشري
21	رابعاً: إدارة خطر الاختلاس
21	خامساً: إدارة خطر الصراع
21	سادساً: التدريب
23	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني	
26	المبحث الأول: ماهية التدريب الإلكتروني
26	المطلب الأول: مدخل إلى التدريب
26	أولاً: مفهوم التدريب
27	ثانياً: خصائص التدريب
27	ثالثاً: أهمية التدريب
28	رابعاً: أهداف التدريب
29	المطلب الثاني: مفهوم التدريب الإلكتروني
29	أولاً: تعريف التدريب الإلكتروني
30	ثانياً: خصائص التدريب الإلكتروني
31	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني

فهرس المحتويات:

31	أولاً: أهمية التدريب الالكتروني
32	ثانياً: أهداف التدريب الالكتروني
33	المطلب الرابع: الفرق بين التدريب الالكتروني والتدريب التقليدي
34	المبحث الثاني: أساسيات التدريب الالكتروني
34	المطلب الأول: عناصر التدريب الالكتروني
35	المطلب الثاني: أنواع ووسائل التدريب الالكتروني
36	أولاً: أنواع التدريب الالكتروني
37	ثانياً: وسائل التدريب الالكتروني
38	المطلب الثالث: مراحل ونماذج التدريب الالكتروني
38	أولاً: مراحل التدريب الالكتروني
39	ثانياً: نماذج التدريب الالكتروني
41	المبحث الثالث: التدريب الالكتروني كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية
41	المطلب الأول: مساهمة العنصر البشري في الحد من المخاطر التشغيلية
42	المطلب الثاني: علاقة المخاطر التشغيلية بالتدريب الالكتروني
43	المطلب الثالث: التدريب الالكتروني من خلال نشر ثقافة الخطر
43	أولاً: مخاطر سوء السلوك
44	ثانياً: الثقافة التنظيمية
46	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة 488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها.	
49	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	أولاً: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأم
53	ثانياً: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-
54	المطلب الثاني: تشخيص المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-
57	المطلب الثالث: تشخيص التدريب الالكتروني في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-
58	المبحث الثاني: الأدوات المنهجية وخصائص عينة الدراسة

فهرس المحتويات:

57	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
59	ثانياً: أدوات الدراسة
60	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية
62	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
62	أولاً: صدق أداة الدراسة
62	ثانياً: ثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات
63	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول
70	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتغيرين المستقل والتابع
70	أولاً: تحليل نتائج المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)
73	ثانياً: تحليل نتائج المتغير التابع (التدريب الإلكتروني)
75	ثالثاً: تحليل نتائج المحور الرابع
77	رابعاً: العلاقة بين محاور الاستبيان
78	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
78	أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية
81	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية
84	خلاصة الفصل الثالث
86	الخاتمة العامة
90	قائمة المصادر والمراجع
99	الملاحق




فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أنواع المخاطر التشغيلية وتأثيرها على البنك	01
34	الفرق بين التدريب الالكتروني والتدريب التقليدي	02
52	الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي لووكالة بدر -488-	03
59	عينة الدراسة	04
63	اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	05
62	مجالات المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية المقابلة له.	06
64	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	07
65	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	08
66	توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	09
67	توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
68	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
69	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
70	الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات المحور الثاني	13
73	الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات المحور الثالث	14
75	الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات المحور الرابع	15
77	ارتباط محاور الدراسة	16

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ك	نموزج الدراسة	01
13	أساليب قياس المخاطر التشغيلية	02
52	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة رقم-488-	03
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
68	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	08
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
100	اتفاقية التربص	01
101	إستبانة	02
105	قائمة الأساتذة المحكمين	03
106	نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان	04
115	اختبار الفرضيات	05
118	الإذن بالطبع	06

مقدمة

تمهيد:

نتيجة إرتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي و ازدياد حجم المعاملات المالية، تتعرض البنوك في تآدية أنشطتها اليومية إلى العديد من المخاطر المالية، ومن أهمها مخاطر العمليات أو المخاطر التشغيلية، وتواجه البنوك صعوبة بالغة في فهم و إدراك ما تنطوي عليه هذه المخاطر، نظرا لما تمتاز به من خصائص وخاصة أن معظمها متعلق بالعنصر البشري، حيث يعتبر هذا الأخير عنصر أساسي في إدارة المهام والقيام بالعمليات اليومية البنكية، فهو بذلك يعتبر جزء مهم ورئيسي من مسببات المخاطر التشغيلية في الكثير من الأحوال، وتظهر في شكل الأخطاء البشرية بشكل عام وضعف المهارات في استخدام الأنظمة و إدخال البيانات والقيام بالعمليات اليومية، وهذا إن دل فإنه يدل على انحراف في أداء المهام، وحتى تقلل المؤسسات من هذه الانحرافات وتصحيحها، كان لابد من الاهتمام بتنمية وتطوير مواردها البشرية، بالاعتماد على العديد من الاستراتيجيات و الأساليب لإدارة هذه المخاطر التي من بينها التدريب الالكتروني، الذي يعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية في تطوير البرامج التدريبية، مما يساهم في تحسين وتطوير كفاءات الموارد البشرية و نشر الوعي الفردي والجماعي بالمسؤولية نحو الخطر، وهذا يسمح بمواجهة مختلف العثرات والثغرات التي يمكن أن تحدث أثناء تآدية البنوك لأنشطتها اليومية مما يساهم في تقليل المخاطر.

والبنوك التجارية الجزائرية ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488- ليست بمعزل عن تعرضها للمخاطر التشغيلية، لما تشهده من تغيرات جذرية وتحديات تكنولوجية وتزايد حجم المعاملات المالية، يفرض عليها وضع استراتيجيات حديثة لإدارة هذا النوع من المخاطر تتعلق بعناصرها البشرية، من بينها التدريب الالكتروني.

أولاً: إشكالية الدراسة:

ومما سبق ذكره تتمحور لنا معالم الإشكالية التي يمكن صياغتها في التساؤل الآتي:

ما هو دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة

عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- بصفة خاصة ؟

وعلى ضوء ما تقدم تدفعنا إشكالية البحث، إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- _ ما هي المخاطر التشغيلية؟ وكيف يتم قياسها؟
- _ ما هو التدريب الإلكتروني؟ وفيما تتمثل وسائله؟
- _ ما هي جوانب إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري من خلال التدريب الإلكتروني؟
- _ ما هو التدريب الإلكتروني الذي يطبقه بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وعلى ضوء الإشكالية السابقة يتم بناء الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة خاصة عند مستوى دلالة 0.01

_ الفرضية الفرعية الأولى: يمكن أن يساهم التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء المورد البشري.

_ الفرضية الفرعية الثانية: يمكن أن يساهم التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في البحث عن المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري و المتمثلة في السرقة، الاختلاس، الصراع، فقدان الموارد البشرية، الأخطاء في إدخال البيانات و غيرها، و كيفية إدارتها و التقليل منها عن طريق التدريب الإلكتروني من خلال تحسين أداء المورد البشري، التقليل من الأخطاء، التطوير و التحسين، نشر ثقافة الخطر و زيادة الوعي و التفاهم بين الموظفين، مع عرض لواقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الإلكتروني في الحد منها.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة عموما إلى:

_ التعرف على المفاهيم الأساسية لكل من المتغيرين المخاطر التشغيلية والتدريب الإلكتروني؛

- _ الوقوف على أهم المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية قياسها؛
- _ توضيح لأهم المخاطر التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488؛
- _ تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- إن اختيار هذا الموضوع دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية يعود إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها:
- _ الميل الشخصي لتناول الموضوع؛
- _ حداثة الموضوع؛
- _ ارتباط الموضوع بالتخصص إدارة أعمال؛
- _ إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي.

سادسا: المنهج المستخدم

من اجل دراسة الموضوع و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة تم الاعتماد في الفصلين النظريين على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية و التدريب الالكتروني بغرض فهم الإطار النظري، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء المقابلة، من اجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية التي تساعد في تجميع المعلومات و معالجتها و من ثم تحليلها و استخلاص النتائج منها، مثل الاستبيان الموجه لعينة من المؤسسة محل الدراسة، و يضاف إلى ذلك مختلف أدوات التحليل الإحصائي الوصفي باستخدام برنامج SPSS، و هذا لمحاولة التعرف على دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية.

سابعا: هيكل الدراسة

بناء على الأهداف و الفرضيات الموضوعية مسبقا و في حدود الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة و تليهم خاتمة حيث تضمن كل فصل ثلاث مباحث، تم التطرق في الفصل الأول إلى المخاطر التشغيلية و علاقتها بالعنصر البشري، حيث تم التعرف على ماهية المخاطر التشغيلية، و إدارتها، ثم الانتقال للتعرف على علاقة العنصر البشري بالمخاطر التشغيلية، أما

الفصل الثاني كان بعنوان التدريب الالكتروني، حيث تم التعرف على مفاهيمه الاساسية و عموميته، ثم تم التطرق إلى علاقة التدريب الالكتروني بالمخاطر التشغيلية، و أخيرا الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية فقد تعلق بواقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها، في البداية تم تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و عرض للمخاطر التشغيلية و التدريب الالكتروني في المؤسسة محل الدراسة، و من ثم تم التطرق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة و خصائص عينة الدراسة، و أخيرا عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

ثامنا: حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية:

تم التطرق في هذه الدراسة متغيري المخاطر التشغيلية والتدريب الالكتروني في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد ركزت الدراسة على محاولة توضيح دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-.

2- الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024

3- الحدود المكانية:

اقتصر البحث على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-.

تاسعا: صعوبات الدراسة

وتتمثل في:

- _ قلة المراجع بالنسبة للمخاطر التشغيلية بوجه الخصوص؛
- _ نقص كتب في موضوع التدريب الالكتروني على مستوى مكتبة الجامعة مما أدى إلى الاعتماد على المراجع الالكترونية؛
- _ صعوبة الحصول على وثائق من مؤسسة.
- _ صعوبة إجراء التريص بسبب ضيق وقت الموظفين وكثرة الزبائن في البنك.

عاشرا: الدراسات السابقة

1-الدراسات العربية:

1_ مصطفى صالح عبد الخالق صالح (المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العامة في فلسطين) لاستكمال متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيرفكت فلسطين (2007).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفق مقررات لجنة بازل، وفحص وتحديد حجم ونطاق المخاطر التشغيلية التي تواجه البنوك العاملة في فلسطين، ومدى كفاءة البنوك في التعامل معها وإدارتها بما ينسجم مع مبادئ الممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وبالتالي تقدير مدى جاهزية البنوك لتطبيق متطلبات بازل فيما يتعلق بتكوين رأس المال اللازم لمواجهة المخاطر التشغيلية

تم إنجاز هذه الدراسة من خلال منهجية تجمع بين عنصرين متكاملين، الأول إجراء مراجعة شاملة للدراسات السابقة المتعلقة بالمخاطر بشكل عام والإستفادة من المنشورات والكتب الصادرة حول المخاطر التشغيلية بشكل خاص، مع التركيز على التوصيات الصادرة عن لجنة بازل بهذا الخصوص والممارسات السليمة لإدارة وضبط المخاطر التشغيلية. أما العنصر الثاني فيعتمد على المنهج الميداني من خلال إعداد إستبيان وتوزيعه على البنوك العاملة في فلسطين وتحليل نتائج الاستبيان للوصول إلى الممارسة الفعلية للبنوك في إدارة ومراقبة وضبط المخاطر التشغيلية. أوضحت نتائج الدراسة بشكل عام، انخفاض مستوى التزام البنوك العاملة في فلسطين بالمبادئ الأساسية للممارسات السليمة الإدارة المخاطر التشغيلية حيث لا يتوفر لدى معظم البنوك المتطلبات الأساسية للتوافق مع هذه الممارسات، الأمر الذي ينعكس سلبا على مدى جاهزيتها للالتزام بمقررات لجنة بازل الجديدة بالخصوص¹.

¹ مصطفى صالح عبد الخالق صالح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العامة في فلسطين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيرفكت فلسطين، 2007.

2_ حفيظ أمينة دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، جامعة بسكرة 2015/2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإلكتروني في تطوير الكفاءات لدى كل من العاملين على مستوى مؤسستي سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة بولاية بسكرة، وكذا أهمية كل من المعارف النظرية، العملية والسلوكية مع توضيح العلاقات بين المتغيرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا إستبيان الجمع البيانات وقد وزع على عينة بلغ حجمها (50) فرد، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (30) إستبيان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التدريب الإلكتروني له دور كبير في التأثير على كل من المعارف النظرية المعارف العلمية والسلوكية التي تعتبر أهداف للكفاءات، كما توصلت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات.¹

3_ سعيد ثريا، (أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية)، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تحسين أداء الموارد البشرية في التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية حيث تمت الدراسة الميدانية على عينة من البنوك العاملة بكل من ولاية غرداية، ورقلة، الأغواط باستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة أن كل من تقييم الأداء التدريب القياد الناجحة وتمكين الموظفين، تحسين بيئة العمل ودعم الابتكار هي أساليب هامة وفعالة تتبناها البنوك محل الدراسة لتحسين الأداء

¹ حفيظ أمينة، دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، الفرع: تسيير المنظمات، التخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016. على الرابط <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/8043/1/%d8%af%d9%88%d8%b1%20%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%af%d8%b1%d9%8a%d8%a8%20%d8%a7%d9%84%d8%a7%d9%84%d9%83%d8%aa%d8%b1%d9%88%d9%86%d9%8a%20%d9%81%d9%8a%20%d8%aa%d8%b7%d9%88%d9%8a%d8%b1%20%d9%83%d9%81%d8%a7%d8>

والتقليل من المخاطر التشغيلية، وبالرغم من أهمية الأساليب إلا أنه كان هناك بعض التحفظات والقصور في تطبيقها.¹

4_ خيرانى محمد الأمين (دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الوطنية للمفروشات الناحية الجهوية حاسي مسعود)، لاستكمال متطلبات ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دارية، ادرار 2022/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية في الشركة الوطنية للمحروقات قسم الإنتاج حاسي مسعود وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي و الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، وتوصلت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية موجبة بين التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، يلعب التدريب الإلكتروني دورا جوهريا في تنمية الموارد البشرية، يؤثر التدريب الإلكتروني على تنمية الموارد البشرية بشكل إيجابي.²

ب-الدراسات الأجنبية:

1_ Khloud Bou Kamal, Mohamed Al Aghbari, Mohamed Atteia, E-Training and Employees Performance a Practical Study on the Ministry of "Education in the Kingdom of Bahrain, Journal of Resources Development and Management, (Vol 18, 2016):

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر التدريب الإلكتروني على أداء العاملين في وزارة التعليم في مملكة البحرين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على عينة حجمها 194موظف بالوزارة بعد تحليل الاستبيان إحصائيا تم التوصل إلى نتائج مفادها أن هناك علاقة ايجابية

¹ سعيد ثريا، أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسيير التخصص: دراسات مالية، جامعة غرداية، 2020/2019. على الرابط الإلكتروني <http://dspace.univ-ghardaia.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/396/1/%d8%b3%d8%b9%d9%8a%d8%af%20%d8%ab%d8%b1%d9%8a%d8%a7.pdf>

² خيرانى محمد الأمين، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الوطنية للمفروشات الناحية الجهوية حاسي مسعود، لاستكمال متطلبات ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دارية، ادرار 2022/2021.

معنوية بين أبعاد التدريب الإلكتروني والممثلة في المتطلبات المادية كفاءة العملية التدريبية، ووسائل التدريب وأداء العاملين.

وبينت الدراسة كذلك أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين المتغير المستقل الرئيس وهو التدريب الإلكتروني وأداء العاملين بمعامل ارتباط قيمت 0.358. ومن خلال هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إتباع إستراتيجية للتدريب الإلكتروني من طرف الوزارة تتيح بذلك مرونة للموظفين من خلال اكتسابهم معارف مختلفة لمختلف المناصب.¹

2_ Mohammed Soufyane Bezzar et Sarah Bensaoula et Abdellah Benmansour, La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie, Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1, Avril 2020) :

ركزت الدراسة على أن المخاطر التي تواجه البنوك متنوعة بين المخاطر المالية والغير مالية، سواء كانت تلك المتعلقة بالعمليات أو بالائتمان، أو بسوق الصرف الأجنبي أو بمعدلات الفائدة. وتشكل مسألة إدارة المخاطر المصرفية واحدة من المواضيع المتكررة في الأخبار. هدفت هذه الدراسة إلى أن التقييم مسألة إدارة المخاطر التشغيلية، حيث يُعتبر هذا النوع من المخاطر عاملاً حاسماً في أي عملية اتخاذ قرار لذلك، تعتبر المخاطر كأحد التحديات الحالية التي تواجه القادة في تحديدها وقياسها وإدارتها من أجل تحسين الأداء، ومن بين النتائج الرئيسية لهذه الدراسة هي ضرورة تواصل إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر بشكل عام وخاصة المخاطر التشغيلية من قبل الإدارة العامة لجميع الموظفين.²

¹ Khloud Bou Kamal and Mohamed Al Aghbari, Mohamed Atteia, **E-Training and Employees Performance a Practical Study on the Ministry of "Education in the Kingdom of Bahrain,** Journal of Resources Development and Management, (Vol 18, 2016) sur le lien :https://www.researchgate.net/publication/331928494_E-training_employees'_performance_a_practical_study_on_the_ministry_of_education_in_the_Kingdom_of_Bahrain

² Mohammed Soufyane Bezzar et Sarah Bensaoula et Abdellah Benmansour, **La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie,** Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1, Avril 2020). Sur le lien <file:///C:/Users/Melle%20DERBAL%20%20AMINA/Downloads/la-gestion-du-risque->

3_ Aimad DATOUSSAID, Naima LABIAD, Le risque opérationnel dans les banques algériennes et le défi de l'apprentissage organisationnel: illustration à partir d'une étude comparative entre société générale et BEA, Journal of Economic Sciences Institute (Vol24, N° 01, 2021):

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف آثار التدريب التي تؤثر مباشرة أو غير مباشرة على عملية تحديد المخاطر التشغيلية على مستوى البنوك. وبهذا الصدد، يتعلق الأمر بتنفيذ دراسة مقارنة بين بنك جزائري وطني (BEA البنك الخارجي الجزائري) وبنك أجنبي (SG) بهدف تقييم إدراج جوانب التعلم في عملية تحديد المخاطر التشغيلية لأغراض التنافسية. و من أهم النتائج تبين أن بنك SG يستثمر بشكل أكبر في التدريب، مما يتيح له أن يكون أكثر تنافسية من حيث تحديد المخاطر التشغيلية. بينما تظل آثار التدريب غير ملحوظة في بنك BEA بسبب الصلابة الإدراكية والسلوكية للأفراد، تؤثر هذه الصلابة سلبًا على رسم خريطة المخاطر لديها وعملية تحديد المخاطر¹.

4_ Emmanuel Selase Asamoah, Michael Avenorgbo, The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic, Act Universitatis Bohemiae Meridionalis,(Vol 24, No 2 , 2021):

هدف هذه الدراسة هو تقييم تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة وسط جائحة كوفيد 19-، حددت الدراسة كيف قامت الشركات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ وظائف التدريب والتطوير في وجه جائحة كوفيد 19-، أسست الدراسة قاعدة علمية للتدريب الإلكتروني وأداء الموظفين ووضع الأساس للبحوث التجريبية في مجال التدريب والتطوير الإلكتروني. اعتمدت الدراسة منهجًا كميًا لتحقيق

[op%C3%A9rationnel-dans-le-secteur-bancaire-%E2%80%93cas-de-la-banque-soci%C3%A9t%C3%A9-g%C3%A9n%C3%A9rale-alg%C3%A9rie-.pdf](https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153511)

¹ AIMAD DATOUSSAID et NAIMALABIAD, **Le risque opérationnel dans les banques algériennes et le défi de l'apprentissage organisationnel: illustration à partir d'une étude comparative entre société générale et BEA**, Journal of Economic Sciences Institute (Vol24, N° 01, 2021) Sur le lien <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/153511>

هدف الدراسة بالنسبة لجمع البيانات، أجرت الدراسة استطلاعاً لجمع البيانات من موظفي مختلف الشركات الصغيرة والمتوسطة. أجرت الدراسة تحليلات وصفية واستدلالية لتحقيق الهدف البحثي، تم تحليل البيانات وصفيًا وتم التفسير باستخدام التكرارات، بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار أيضًا لتحديد طبيعة التأثير والعلاقة بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين. كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين بنية التدريب الإلكتروني وأساليب التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين. كشفت النتائج عن بعض التحديات التي واجهها الموظفون مع التدريب الإلكتروني، وتشمل: نقص الوعي لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومعدل اعتماد منخفض، وقيود النطاق الترددي والاتصال، والأمية الحاسوبية، ونقص محتوى التعلم الإلكتروني ذو الجودة، والاستثمار الكبير المطلوب ليس فقط في مرحلة التطوير والتنفيذ، ولكن أيضًا في مرحلة الصيانة اللاحقة. تستنتج الدراسة أنه عندما تتمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة من زيادة أداء موظفيها من خلال التدريب، يستمرون في المنافسة في السوق¹.

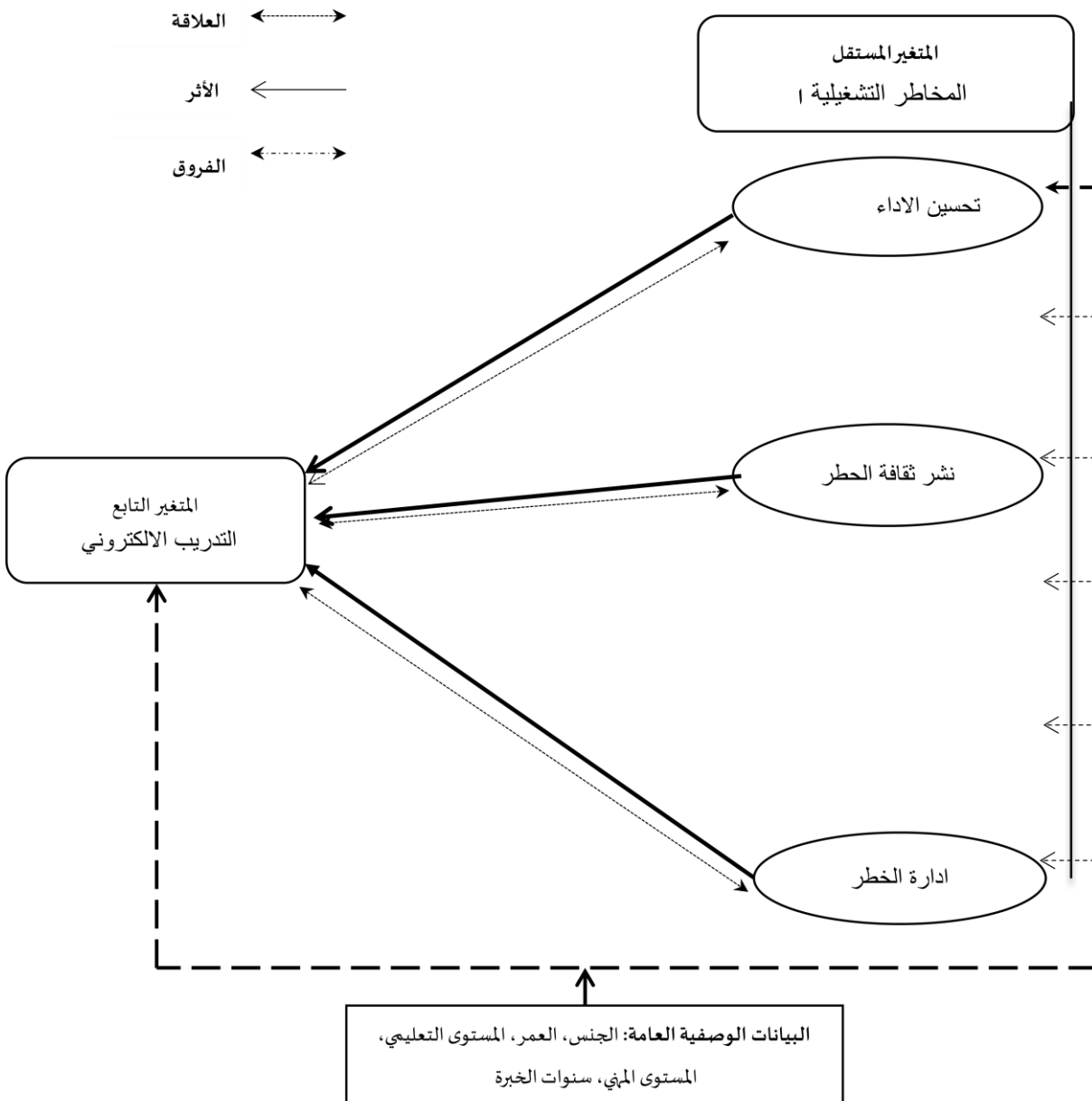
أحد عشر: التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التدريب الإلكتروني من حيث الأهمية وأثره على مجموعة من المتغيرات، و قد بينت الأثر الكبير الذي يحدثه تطبيق التدريب الإلكتروني في المؤسسات. لكن قلة الدراسات التي تناولت بدقة دور التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية بتقسيمه إلى مجموعة من الأبعاد تجسد أهمية التدريب الإلكتروني في تحسين أداء المورد البشري و التقليل من الأخطاء و نشر ثقافة الخطر، جعل الدراسة الحالية مختلفة عن الدراسات السابقة، حيث تم التركيز على العنصر البشري الذي يعد المسبب الرئيسي في المخاطر التشغيلية و كيفية إدارة هذه الأخيرة عن طريق التدريب الإلكتروني.

¹ Emmanuel Selase Asamoah and Michael Avenorgbo, **The Effect of E-Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid-19 pandemic**, Act Universitatis Bohemiae Meridionalis,(Vol 24, No 2, 2021) Sur le lien <https://acta.ef.jcu.cz/pdfs/aub/2021/02/04.pdf>

اثنا عشر: نموذج الدراسة: من خلال الاشكالية والفرضيات المطروحة تمت صياغة النموذج التالي :
حيث يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في :المخاطر التشغيلية، بينما يتمثل المتغير التابع في التدريب الالكتروني.
الالكتروني.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية و

علاقتها بالعنصر البشري

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

تمهيد:

تتعرض كافة البنوك لما يطلق عليه مصطلح مخاطر العمليات أو المخاطر التشغيلية والتمويل، وفي الوقت الذي تدرك فيه البنوك الآثار المحتملة المترتبة على المخاطر المالية الأخرى كالتذبذب في معدلات أسعار الفائدة وتقلبات أسعار الصرف والمخاطر الأخرى، تجدها تواجه صعوبة بالغة في فهم و إدراك ما تنطوي عليه المخاطر التشغيلية، نظرا لما تمتاز به من خصائص وخاصة أن معظمها متعلق بالعنصر البشري، حيث يعتبر العنصر البشري عنصر أساسي في إدارة المهام والقيام بالعمليات اليومية البنكية، فهو بذلك يعتبر جزء مهم ورئيس من مسببات المخاطر التشغيلية في الكثير من الأحوال، ولذا كان لازما على البنوك وضع استراتيجيات مصرفية لتشخيص هذه المخاطر وتحديدها و إدارتها بشكل سليم بما يخدم أهداف البنك، ومما سبق سيتم التعرض في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

_ ماهية المخاطر التشغيلية؛

_ إدارة المخاطر التشغيلية؛

_ العنصر البشري والمخاطر التشغيلية.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

المبحث الأول: ماهية المخاطر التشغيلية

تواجه البنوك العديد من المخاطر المصرفية المتنوعة الناتجة عن التغيرات الداخلية و الخارجية للبيئة كعولمة الخدمات المالية و الاعتماد المتزايد على استخدام التقنيات الآلية المتطورة في العمل المصرفي، مما عرضها إلى نوع جديد من المخاطر يتمثل في المخاطر التشغيلية.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر التشغيلية

تعد المخاطر احد العوامل الاساسية في أي نشاط كان و في أي مجال يعيق تحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها، ومن اجل تجنبه لابد من التعرف عليه و على خصائصه و مسبباته.

أولاً: تعريف المخاطر التشغيلية

" تمثل المخاطر احتمال وقوع خسارة "1، " تنشأ من حالة عدم التأكد المحيطة باحتمالات تحقق أو عدم تحقق العائد من الاستثمار "2، و تعتبر المخاطر التشغيلية من أهم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات حيث تعرفها " بأنها المخاطر الناتجة عن العمليات اليومية للمؤسسة و تحدث نتيجة وجود ثغرات في نظام الرقابة أو نتيجة وجود عطل في نظام التشغيل "3. و بمفهوم آخر " هي مخاطر تنشأ عن الفشل في العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو بسبب أحداث خارجية "4.

و عرفت أيضاً لجنة بازل للرقابة المصرفية في اتفاقية بازل 02 " بأنها مخاطر الخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات و الأنظمة الداخلية و العناصر البشرية و الأحداث الخارجية. و يشمل هذا التعريف المخاطر القانونية و لكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية و مخاطر السمعة "5. و من جملة التعريفات السابقة يمكن تعريفها " بأنها المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية. و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن

¹ حربي محمد عريقات و سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 11.

² محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري و التطبيقات العلمية)، دار وائل، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص: 22.

³ نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، غير مشورة، ص: 199، على الرابط الإلكتروني <http://dspace.univ->

setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3388، بتاريخ 2024/2/25، على الساعة 17:17.H.

⁴ ادوارد جاندورسون، إدارة مخاطر الأعمال النماذج و التحليلات، ترجمة عاصم سيد عبد الفتاح، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2018، ص: 35.

⁵ جاسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي، ابوظبي، 2004، ص:

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة".

ثانياً: خصائص المخاطر التشغيلية:

يمكن إيجاز خصائص المخاطر التشغيلية في مايلي:¹

_ الخطر التشغيلي منتشر في كل مكان

وهذا يعني أن كل نشاطات المؤسسة تكتنفها مخاطر تشغيلية فضلاً عن المخاطر الأخرى المتصلة بنشاط المؤسسة.

_ الخطر التشغيلي مستتر

وهو خطر غير ظاهر ولا يمكن ملاحظته مباشرة، فالخسائر الكبيرة أو حالات الإفلاس المسجلة هي في أغلب الأحيان عبارة عن تركيبة مشتركة بين مختلف المخاطر في المؤسسة.

_ الخطر التشغيلي داخلي

بمعنى أنه يحدث داخل المؤسسة في ظروف خاصة وبيئة خاصة.

_ الخطر التشغيلي لا يمكن تجنبه

فبعدما كان ينظر للخسائر الناتجة عن عجز أو قصور في نظام الرقابة، على أنها خسائر غير مقبولة لأنه يمكن تفاديها والتحكم فيها، أصبحت مؤخرًا خسائر لا مفر منها بل يجب التعايش معها والتكيف معها من خلال إخضاعها للقياس ووضع حد لها.

المطلب الثاني: تصنيف المخاطر التشغيلية

حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية في اتفاقية بازل 02 سبع فئات للمخاطر التشغيلية وهي:²

1- الاحتيال الداخلي

وهو الفعل الذي يهدف إلى الاحتيال، اختلاس الممتلكات أو التحايل على اللوائح التنظيمية والقانون مثل السرقة، التزوير، التلف الناتج عن اختراق الكمبيوتر ... إلخ.

¹ نجار حياة، مرجع سابق، ص: 200 .

² Basel committee on banking supervision , **sound practice for the management and supervision of operational risk** , bank for international settlements , July 2002 , pp2-3. Sur le lien https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.bis.org/bcbs/index.htm&ved=2ahUKEwj4xdi9tJCGAxVNS_EDHfP7DQoQFnoECBkQAQ&usq=AOvVaw3sGTWGMiIuggpb8TUohToA le 14/02/2024 , a 10.00h.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

2- الاحتيال الخارجي

وهو الفعل الذي يقوم به طرف ثالث يهدف إلى الاحتيال، اختلاس الممتلكات أو التحايل على والقانون مثل سوء الإبلاغ المتعمد للوظائف، سرقة الموظفين، ...الخ.

3- ممارسات التوظيف والسلامة في مكان العمل

وهو فعل يتعارض مع قوانين العمل أو اتفاقات الصحة أو السلامة أو التي تؤدي إلى دفع مطالبات الإصابات الشخصية أو من أحداث التمييز أو الاختلاف، مثل: تعويض العمال، انتهاك قواعد صحة وسلامة الموظفين، انتهاك أنشطة العمل ...إلخ.

4- ممارسات العملاء المنتجات والأعمال التجارية

وهو فشل غير مقصود أو إهمال الوفاء بالتزام المهنية العملاء محددين بما في ذلك شرط الانتمانية ومدى ملائمتها أو من طبيعة أو تصميم المنتج، حيث تشمل: الخروقات الانتمانية، إساءة استخدام معلومات العملاء السرية، وأنشطة التداول غير الصحيحة على حساب البنك، غسل الأموال، وبيع المنتجات غير المصرح بها¹.

5- الأضرار التي لحقت بالأصول المادية

وهي خسارة أو تلف الأصول المادية نتيجة الكوارث الطبيعية أو أحداث أخرى الإرهاب مثلاً.

6- تعطل الأعمال وفشل النظام

وهو ناتج عن أي تعطل في العمل أو فشل نظام معين، مثل أعطال الأجهزة والبرامج ومشكلات الاتصال ...إلخ.

7- التنفيذ وإدارة العمليات

وهي فشل معالجة المعاملات أو إدارة العمليات والعلاقات مع الأطراف التجارية والبايعين، وتشمل أخطاء إدخال البيانات، فشل إدارة الضمانات والوثائق القانونية غير المكتملة، سوء أداء الطرف الآخر .. الخ.

8- العنصر البشري

الخسائر التي يتسبب بها الموظفون أو تتعلق بالموظفين بقصد أو بدون قصد، كما تشمل الأفعال التي يكون الهدف منها الغش أو إساءة استعمال الممتلكات أو التحايل على القانون واللوائح التنظيمية أو سياسة الشركة من قبل المسؤولين أو الموظفين، وكذلك الخسائر الناشئة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين الجهات الرقابية وأي طرف ثالث. ومن الأمثلة عليها عمليات الإحتيال الداخلي من قبل

¹ ABDULLA .M , and other , **Operational risk in Islamic banks : examination of issues**, Article in qualitative research in financial markets, june 2011, p 143. https://www.researchgate.net/publication/227430216_Operational_risk_in_Islamic_banks_examination_of_issues

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

موظفين كالإختلاس المالي، والتعمد في إعداد تقارير خاطئة عن أوضاع البنك التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة، إساءة استخدام بيانات العملاء السرية، التواطؤ في السرقة السطو المسلح الابتزاز الرشاوى والتهرب الضريبي المتعمد) وعمليات التداول دون تحويل وانجاز حركات غير مصرح بها، والمعالجات الخاطئة، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين، ممارسات العمل والأمان الوظيفي.¹

المطلب الثالث: أسباب ظهور المخاطر التشغيلية

هنالك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور المخاطر التشغيلية نذكر منها مايلي:²

- _ إذا لم يتم التحكم بالشكل الملائم في التقنيات الآلية المتطورة المستخدمة في العمل المصرفي، فمن الممكن أن يحول ذلك إلى مخاطر أخطاء المعالجة اليدوية للبيانات إلى مخاطر أعطال في نظام الكمبيوتر وخصوصاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة المتكاملة على المستوى الدولي؛
- _ ينطوي النمو في التجارة الإلكترونية على مخاطر محتملة مازالت أبعادها غير معروفة تماماً على سبيل المثال عمليات الاحتيال الخارجية وموضوعات أمن نظم الكمبيوتر؛
- _ عمليات الاندماج الكبرى و إعادة النظر في عمليات الدمج والتحالف تشكل اختباراً لقدرة الأنظمة الجديدة أو الأنظمة المتكاملة حديثاً على الاستمرار؛
- _ الاستخدام المتزايد للخدمات المساندة المقدمة من أطراف أخرى، وكذلك المشاركة أنظمة المقاصة والتسويات يفرض ضرورة المحافظة على نظم عالية الجودة للرقابة الداخلية وأنظمة الحفظ الاحتياطي.

و هناك العديد من الأسباب الأخرى التي جعلت البنوك أكثر عرضة لهذا النوع من المخاطر نذكر منها :³

- _ نمو التجارة الالكترونية يجلب معه مخاطر محتملة؛

¹ إلياس اسعد الحوراني، اثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، التخصص إدارة مالية و مصرفية، سوريا، 2021، ص: 25. على الرابط الالكتروني <http://ereseach.hiba.edu.sy/ar/thesis/738>، بتاريخ 2024/2/15، على الساعة 19:20 H.

² أحلام بوعبدلي و ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة غرداية، العدد03، ديسمبر 2015، ص 199: . على الرابط الالكتروني، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5185>، بتاريخ 20/02/2024، على الساعة H. 15: 8

³ صالح رجب حماد، اثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، الأردن، دون سنة، ص: 9. على الرابط الالكتروني <https://ketabonline.com/ar/books/98157/read?part=1&page=6&index=4651769>، بتاريخ 2024/1/10، على

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

- _ زيادة الاعتماد على الجهات الخارجية في القيام بأعمال داخلية للبنك، مثل أنظمة المقاصة و التسوية؛
- _ سوء تنفيذ المعاملات أو إدارة العمليات أو العلاقات مع الأطراف الخارجية؛
- _ إلحاق الضرر بالأصول الثابتة بسبب كوارث طبيعية أو غيرها من الأحداث؛
- _ الإخلال بواجبات العمل من قبل الموظفين؛
- _ القيام بإجراءات معاملات غير سليمة على حسابات البنوك؛
- _ عدم ملائمة الإجراءات المتعلقة بالضوابط و الرقابة على العمليات و سياسات التشغيل.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر التشغيلية

تتعرض البنوك لمخاطر متعددة ومنها المخاطر التشغيلية والتي تختلف مصادرها و صورها، لذلك كان لزاما على البنوك البحث عن السبل المجدية للحد منها أو القضاء عليها من خلال إدارتها بأحسن طريقة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

أولاً: تعريف إدارة المخاطر التشغيلية

تعددت تعاريف إدارة المخاطر التشغيلية و نذكر منها ما يلي :

تعرف إدارة المخاطر التشغيلية بأنها " طريقة علمية منظمة للتعامل مع الخطر الذي يواجه المؤسسات أو الأشخاص ويؤدي إلى احتمالية الخسارة بهدف حماية موارد الدخل والتحكم في الأخطار والحد من وقوعها والإقلال من حجمها بهدف ضمان إستمرارية العمل وبلوغ أقصى درجة من عدم التوقف ".¹

تعرف كذلك على أنها " أداة لصنع القرار للمساعدة في التحديد النظامي للمخاطر التشغيلية و المنافع، و تحديد أفضل الممارسات للعمل ضمن وضع معين من أجل تحسين أداء البنك و جعل فرص النجاح بأكبر قدر ممكن ".²

و تعرف كذلك على أنها " إدارة تعمل تحت نطاق إدارة المخاطر بالبنك و يكون مهامها الأساسية تحديد و قياس و متابعة مخاطر التشغيل و الحد منها و التخفيف من تأثيرها ".³

¹ المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 8، ماي 2013، ص: 95. على الرابط الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55989> بتاريخ : 20/2/2024، على الساعة 13:30h.

² مصدع راضية، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، فرع علوم اقتصادية، تخصص بنوك، مالية، تأمينات جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص:111.

³ محمد يوسف عبد اللطيف و آخرون، تفعيل دور إدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء المالي و الإداري للبنوك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا و البحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 51، العدد

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

من جملة التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المخاطر التشغيلية على " أنها عملية قياس و تقييم المخاطر و تطوير الإستراتيجيات لإدارتها، و هذه الإستراتيجيات تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل أثارها السلبية و قبول البعض منها أو كلها ".

ثانيا: أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

ركزت لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية ومنذ عام 1998 على مخاطر التشغيل والتي أصبح لها دور فاعل في تشكيل طبيعة وحدود هذه المخاطر والناجمة عن:¹

- _ تطور وتعدد الخدمات المالية؛
- _ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا؛
- _ توسع المصارف في ممارسة أنشطتها على المستوى العالمي بعد أن كانت مقتصرة على المستوى المحلي؛
- _ اعتماد المؤسسات المصرفية والمالية على طرف ثالث لإدارة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لدعم عمليات الصيرفة الالكترونية إذ ترتبط أنظمتها بأنظمة هذا الطرف أو بما يعني الاعتماد على جهات أخرى في توافر بعض الخدمات؛

كل هذا أدى إلى زيادة أهمية المخاطرة التشغيلية فقد أصبح لها دور بارز في تشكيل طبيعة وحدود المخاطر التي تعرضت لها المؤسسات المالية المصرفية .

ونتيجة تزايد الإهتمام بهذه المخاطر فقد تطلب إستحداث أساليب وممارسات سليمة وطرائق لقياس ومراقبة المخاطرة التشغيلية ومحاولة التخفيف منها، علماً أن لجنة بازل للرقابة المصرفية قامت بتخصيص متطلبات رأسمالية إضافية لمواجهة المخاطرة التشغيلية لتكون بنوداً من بنود المعيار الجديد لكفاية رأس المال. وينبغي توافر عوامل أساسية لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف وهي :

- _ توافر الإستراتيجيات والسياسات الواضحة والشفافية العالمية؛
- _ مدى كفاءة مجلس إدارة المصرف والإدارة التنفيذية؛
- _ توافر أسس راسخة ومنتينة للرقابة الداخلية الفعالة تضمن وجود مستويات محددة للمسؤولية والفصل بين الواجبات.

1، الجزء 3، جانفي 2022، ص: 76. على الرابط الإلكتروني

https://jes.journals.ekb.eg/article_219572.html?lang=ar، بتاريخ 2024/1/16، على الساعة 22:00 H.

¹ صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية و أثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2022، ص: 76، 75.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

المطلب الثاني: مبادئ و مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

نتيجة تزايد الاهتمام بالمخاطر التشغيلية قد تطلب استحداث ممارسات سليمة لقياس و مراقبة المخاطر التشغيلية و التخفيف منها.

أولاً: مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية وفقاً لمقررات لجنة بازل

أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية¹ مجموعة مبادئ يجب علي البنوك مراعاتها عند إعداد السياسات التشغيلية، وقد ركزت هذه المبادئ على دعم مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية بالنسبة لجميع أنشطتها وعملياتها وأنظمتها المصرفية، وكذلك مسؤولية جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، وتتمثل هذه المبادئ في :²

1- توافر مناخ ملائم لإدارة المخاطر التشغيلية:

_ لأعضاء مجلس إدارة البنك كامل المسؤولية والصلاحيات للموافقة على المراجعة الدورية لإطار إدارة تلك المخاطر التشغيلية والذي يجب أن يتضمن تعريف شامل لماهية مخاطر التشغيل ويضع المبادئ لتحديد وتقييم ومتابعة ورقابة / تخفيف تلك المخاطر؛

_ يجب علي مجلس إدارة البنك ضمان أن إدارة المخاطر التشغيلية بالبنك تخضع لمراجعة داخلية شاملة وفعالة باستقلالية من خلال فريق عمل مدرب وكفاء، وأن يناط لوظيفة المراجعة الداخلية مهمة المرجعة فقط ولا تكون مسؤولة عن إدارة المخاطر التشغيلية؛

_ الإدارة العليا للبنك هي المسؤولة عن إطار إدارة مخاطر التشغيل المعتمد من مجلس الإدارة والذي يجب أن يكون متوافقاً مع كافة الأعمال التي يقوم بها البنك، وأن يكون جميع الموظفين في البنك علي مستوى عالي من الفهم لمسؤولياتهم المتعلقة بإدارة مخاطر التشغيل؛

_ يجب علي الإدارة العليا تطوير السياسات والعمليات والإجراءات الخاصة بإدارة مخاطر التشغيل المتعلقة بكافة المنتجات والأنشطة والعمليات والأنظمة المصرفية.

¹ لجنة بازل للرقابة البنكية : حركة دولية للتنسيق ولتطبيق التجانس بين قواعد الحذر حتى وإن كانت هذه الأخيرة لا تتمتع بأية سلطة قرارية إلا أن توصياتها مقيمة من طرف السلطات المركزية للدول المعنية . الهدف الرئيسي لها هو تعزيز ممارسات التنظيم والإشراف المصرفي في العالم من أجل تعزيز الاستقرار المالي.

² بهاء الدين مسعد سعد و شيماء مهدي إبراهيم، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل و علاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد22، العدد2021،3، ص: 225 . على الرابط الإلكتروني

https://just.journals.ekb.eg/article_165616.html، بتاريخ 2024/01/29، على الساعة 10:30 p.m.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

2- توافر إجراءات لتحديد وتقييم ومتابعة / رقابة المخاطر التشغيلية: و تتمثل في ¹ :

_ يجب علي البنوك تحديد وتقييم مخاطرها التشغيلية المتعلقة بمنتجاتها وأنشطتها وعملياتها وأنظمتها المصرفية، وعلي البنوك أن تكفل وتضمن أن منتجاتها وأنشطتها وعملياتها و أنظمتها قد خضعت لمخاطرها التشغيلية لإجراءات التقييم الكافية؛

_ ضرورة قيام البنك بالمتابعة المنتظمة لعمليات إدارة المخاطر، كما لا بد من رفع تقارير للإدارة العليا ومجلس الإدارة بحيث تدعم الإدارة التفاعلية للمخاطر التشغيلية؛

_ يجب أن تتوافر لدي البنوك سياسات وطرق وإجراءات للسيطرة علي المخاطر التشغيلية الجوهرية والعمل للحد منها وتخفيف آثارها، كما يجب علي البنوك القيام بالمراجعة الدورية الحدود المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، والتعرف علي الاختلافات بين خطة إدارة المخاطر التشغيلية والممارسة لإدارة هذه المخاطر؛

_ يجب أن يكون لدي البنك خطط طوارئ وخطط لإدارة مخاطر التشغيل لضمان إدارة هذه المخاطر في كل الظروف وفي ضوء حدود معينة للخسائر؛

_ يجب علي البنوك موافاة البنك المركزي بإطار قابل للتطبيق لمخاطر التشغيل يتسم بالفاعلية والتغطية لكافة المخاطر التشغيلية من حيث تحديد وتقييم ومتابعة ورقابة / تخفيف تلك المخاطر بإعتبارها جزء من إدارة المخاطر بالبنك ككل؛

_ يجب علي المراقبين أن يقوموا بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للإستراتيجيات والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، كما يتطلب من المراقبين التأكد من وجود آلية مناسبة للتقارير وأن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إعلامهم بالتطورات التي تحدث في البنوك.

3- توافر سياسة الإفصاح من قبل البنوك : يجب علي البنوك الإفصاح العام والكافي عن المخاطر التشغيلية بالبنك للسماح لكافة أطراف السوق بتقييم أسلوب البنك في إدارة تلك المخاطر. إن نطاق الإفصاح المتعلق بالمخاطر التشغيلية غير محدد كون البنوك لا تزال في مرحلة تطوير تقنيات تقدير المخاطر التشغيلية، وبشكل عام يجب علي البنوك الإفصاح عن الإطار العام لإستراتيجية إدارة المخاطر

¹ أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية و مؤسسات النقد العربية، الترجمة العربية للمبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي، 2014، ص: 109، على الرابط الالكتروني https://www.bis.org/publ/bcbs230_ar.pdf، بتاريخ 2024/2/18، على الساعة H.15:27

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

التشغيلية بأسلوب يسمح للمستثمرين والأطراف ذات العلاقة تحديد كفاءة البنك في تقييم ومراقبة وتخفيف حدة المخاطر التشغيلية والسيطرة عليها.¹

ثانيا: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن وصف إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها دورة تتألف من الخطوات التالية :

1- **تحديد المخاطر:** من خلال تحديد مصادر المخاطر يتمكن البنك من إتخاذ التدابير الوقائية تحت شعار " الوقاية خير من العلاج " وخلال مرحلة التحديد و التقييم على البنك النظر في عدة عوامل لإنشاء ملف المخاطر.²

2- **التقييم الذاتي (جرد الخطر):** حيث تهدف عمليات التقييم الذاتي إلى رفع مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية وإلى خلق جرد منظم كنقطة انطلاق المزيد من عمليات إدارة المخاطر، فضلا عن إدخال تحسينات عملية نحو أداء أفضل، وتبعا للأغراض المحددة للتقييم الذاتي إلا أنه من الممكن أن يكون له توجهات ومناهج مختلفة.³

_ **قواعد بيانات الخسائر الداخلية:** تعد بيانات الخسائر الداخلية المكون الرئيسي في بناء نظام دقيق يمكن الإعتماد عليه القياس المخاطر التشغيلية والأغراض إحتساب متطلبات رأس المال يتعين على البنوك تعريف الحد الأدنى للخسائر التي يجب الإقرار عنها وتضمينها في قاعدة بياناتها مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص فئات المخاطر التشغيلية.

_ **قواعد بيانات الخسارة الخارجية:** تقوم البنوك بالإستعانة بمصادر خارجية للبيانات لإستكمال بيانات الخسائر الداخلية المستخدمة في عملية إدارة المخاطر التشغيلية و بصفة عامة فإن استخدام البيانات الخارجية هو أسلوب مقبول تماما لسد الثغرات الموجودة في قاعدة البيانات الداخلية.

_ **تحليل العمليات التجارية :** في إطار إدارة المخاطر التشغيلية يستخدم تحليل عمليات الأعمال لربط العمليات والمخاطر والتحكم في تحليل المخاطر و قد يكون لها أيضا عرض ضمان عملية التوجيه الأمثل للمخاطر فالتعريف بالعمليات التجارية عبر كافة الوحدات التنظيمية شرط أساسي لتخصيص بيانات الخسارة للعمليات وتحديد المخاطر للعمليات التجارية.

¹ بهاء الدين مسعد سعد و شيماء مهدي إبراهيم، مرجع سابق، ص: 226.

² الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر صندوق النقد العربي معهد السياسة الاقتصادية، ابوظبي، الإمارات، 2006، ص: 42.

³ محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة التمويل المصرفي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص: 261.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

_ تحليل السيناريو: يجب على البنك الإستعانة بمتخصصين لوضع السيناريوهات المتصلة بالبيانات الخارجية وذلك لتقييم مدى تعرض البنك لأحداث ذات الخطورة العالية، ويعتمد هذا الأسلوب على المديرين ذوي الخبرة و كذا خبراء إدارة المخاطر لإيجاد تفسير مقبول لأسباب الخسائر الشديدة.

_ مؤشرات المخاطر: توفر مؤشرات المخاطر الرئيسية معلومات عن مخاطر الخسائر المحتملة في المستقبل حيث تجعل من الممكن تحديد المناطق مرتفعة المخاطر في وقت مبكر لإتخاذ التدابير المناسبة.

3- معالجة المخاطر: بعد التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن أربع مجموعات رئيسية:

_ نقل المخاطر؛

_ تجنب المخاطر؛

_ تقليص المخاطر؛

_ قبول/ إحتجاز المخاطر.¹

4- مراقبة المخاطر: إن رصد دورة المخاطر بكاملها من شأنه المساهمة في فعالية المراقبة خاصة في تحديد نقاط الضعف وتحسين التدابير المتخذة فمن جهة يجب أن تكون هناك مراقبة مستمرة للعمليات التجارية و تنفذ من جميع العاملين في إطار مهامهم ومن جهة أخرى ينبغي أن يتم الفصل في عملية التفتيش بين كيانات داخلية وخارجية.

المطلب الثالث: أساليب قياس المخاطر التشغيلية

وفقا لإتفاقيات لجنة بازل 2 فإن المخاطر التشغيلية من المخاطر المهمة والتميزة التي تواجه العمل المصرفي، لهذا تطلب الإحتفاظ برأس مال المواجهة الخسائر المتوقعة والناجمة عن تلك المخاطر، ولهذا فقد جاءت الإتفاقية بثلاث منهجيات لقياس متطلبات رأس المال الضروري لمقابلة المخاطر التشغيلية وهي:²

¹ رضوان إيهاب، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، دراسة حالة بنوك الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص: 43، على الرابط الالكتروني

<http://ir.upm.edu.my/find/Record/437865/Similar>، بتاريخ 2024/3/2، على الساعة 9:30H.

² MAHBOUB ALI et SENOUSSE ALI, GESTION DU RISK OPERATIONNEL ETAT D'AVANCEMENT DES BANQUES ALGERIENNE CAS DE LA BADR LAGHOUEAT , recherche économiques et managériales , vol 13, N2 , année 2019 , p 142 .141 . sur le lien <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/105028> . le 7/2/2024. a 9:30H.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

1- أسلوب المؤشر الأساسي: Basic Indicator Approach

يمكن لجميع البنوك تطبيق هذه الطريقة دون أن يفرض عليها شروط معينة، ويحتسب المتطلب الرأسمالي لمقابلة مخاطر التشغيل وفقا للمعادلة التالية :

المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية = متوسط إجمالي الدخل لأخر ثلاث سنوات αX

حيث : α ثابت = 15% وفقا لمقررات لجنة بازل، ويمثل نسبة المستوى العام لرأس المال المطلوب للصناعة المصرفية مقسوما على المؤشر العام للصناعة، وتستبعد السنة التي يكون فيها إجمالي دخل البنك (العائد) صفرا أو خسارة، ويتم احتساب متوسط السنتين فقط، وإذا حقق البنك خسارة في سنتين أو أكثر من الثلاث سنوات الأخيرة، فإنه يحق لسلطة الرقابة المصرفية أن تحدد متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به لتغطية المخاطر التشغيلية.

2 - الأسلوب النمطي (الأسلوب القياسي المعياري): Standradized Approach

تعتمد هذه الطريقة على تصنيف مصادر التعرض للمخاطر حسب وحدات العمل المصرفي وحسب الخدمات المصرفية المقدمة؛ حيث يتم تقسيم الأنشطة المصرفية إلى ثمانية خطوط أعمال هي : تمويل، التداول والاكنتاب، الأعمال المصرفية بالتجزئة، الأعمال المصرفية التجارية، المدفوعات والتسويات خدمات الوكالة، خدمات إدارة الأصول، خدمات السمسرة والوساطة المالية، وفي نطاق كل خط عمل يعتر إجمالي الدخل مؤشرا عريضا يعمل كدليل على حجم عمليات البنك، ويتم حساب متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية وفقا للمعادلة التالية:

متطلبات رأس المال لمقابلة المخاطر التشغيلية = (إجمالي الدخل السنوي لكل وحدة عمل خلال الثلاث سنوات الأخيرة $\times \beta$ لكل نشاط) / 3

حيث β نسبة ثابتة بالنسبة لكل خط عمل، وتكون قيمته إما 12% أو 15% أو 18% .¹

3-أسلوب القياس المتقدم: Advanced Measurement Approach

ويعتمد في احتساب المتطلب الرأسمالي لمقابلة المخاطر التشغيلية على نماذج داخلية متقدمة في البنك، من خلال قياس حجم التعرض لهذه المخاطر عبر نظام القياس الداخلي المستخدم، والمصادق عليه من قبل سلطة الرقابة المصرفية.

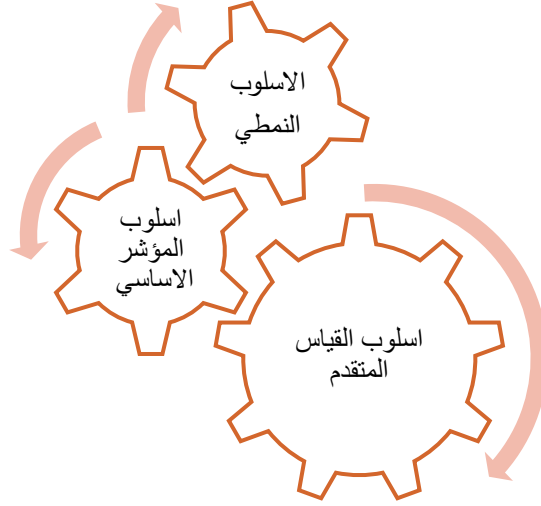
ووفقا لهذا الأسلوب، فإن البنك يعتمد في تطبيقه على بياناته الإحصائية المبنية على خبرته السابقة النوعية منها (مثل تقارير منتظمة مراجعة دورية)، والكمية منها (صلاحية أسلوب القياس، بيانات تفصيلية عن الخسائر الداخلية والخارجية، وتواريخ حدوثها، والمنطقة أو البلد التي وقعت بها

¹ سليمان ناصر، التسيير البنكي (إدارة البنوك)، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 87.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

الخسائر) فهو يعتمد إذن على النمذجة الإحصائية، فبعد قياس حجم هذه المخاطر باستخدام أحد النماذج، يتم تحديد الأموال الخاصة واللازمة لتغطيتها.¹

الشكل (02): أساليب قياس المخاطر التشغيلية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المبحث الثالث: علاقة العنصر البشري بالمخاطر التشغيلية.

تنشأ المخاطر التشغيلية نتيجة الأخطاء البشرية سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، أو بسبب النظم المتبعة أو التقنية، ولهذا يجب على الإدارة العليا أن تؤسس معايير لإدارة مخاطر التشغيل مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما له صلة بهذه المخاطر.

المطلب الأول: دور الموارد البشرية في المنظمة

إن استخدام البنوك لمواردها المتاحة بالشكل الذي يحقق لها أهدافها، هو جوهر العملية الإدارية، والموارد البشرية الوسيلة الأساسية لتحقيق ذلك، ويعتبر هذا الأخير الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل بيئة شديدة المنافسة وسريعة التغيير، فهو يقدم للمنظمة جهده وقدراته ومعارفه

¹ مصداق راضية، إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 2 في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 7، العدد 13، 2017، ص: 15، 17. على الرابط الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28957>، بتاريخ 2024/1/28، على الساعة H9:38.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وهو بذلك يساهم في تطويرها، ويحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها من خلال أدائه.

أولاً: أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها " مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية،¹ وهم المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها هذه المؤسسات، وتنقسم إلى: موارد احترافية، قيادية، إشرافية، باقي الموارد المشاركة"².

كما أن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهاية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائماً في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز. ومن ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته له لأنه بالدرجة الأولى عبارة عن طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، وخاصة إذا عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ومع التأكيد على أن العنصر البشري أو الموارد البشرية هو العامل الأساس الهام والأكثر تأثيراً لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي، ولكونه العنصر المتزايد الأثر، خاصة إذا اعتنى به، وتم تحفيزه لإعطاء كامل طاقته، فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة³.

ثانياً: وظائف الموارد البشرية في المنظمة

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، دون سنة، ص: 25.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2005، ص: 37.

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2015، ص: 14.

1- تحليل الوظائف

وتعني هذه الوظيفة بجمع المعلومات عن المهام الرئيسية لكل وظيفة، وكذا تحديد مواصفات شاغل الوظيفة، ثم تصنيف وتجميعها في فئات ووفقاً لمعايير معينة تعتبر هذه العملية من أهم العمليات التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه باقي الوظائف الأخرى من اختيار و تعيين وتقييم للوظائف للأداء و تحديد الأجور و التدريب و التطوير وغيرها¹.

2- الاختيار والتعيين

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضاً اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، و يتضمن الوظائف التالية:²

_ الاستقطاب

هو العملية يتم بموجبها جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والصالحة والمتاحة للاختيار بينها لشغل وظائف شاغرة وفق الموصفات التي يتم تحديدها من طرف المؤسسة.

_ الاختيار

هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة³.

3- التدريب

تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب بغية رفع كفاءة و معارف العاملين بها، و توجيه اتجاهاتهم نحو أعمال و وظائف معينة، و يتم ذلك استناداً على الخطة الموضوعية مسبقاً، حيث يحدد بها احتياجات الأفراد للتدريب، و الأساليب و الطرق المناسبة لذلك، و الأماكن التي ستجري بها عملية التدريب، كما تعمل على تقييم برامج التدريب المقترحة و المعمول بها، وحتى تؤدي برامج التكوين الفعالية ينبغي أن تبنى على أسس علمية و منهجية وهذا يتطلب وضع مخطط محكم، يحتوى على الأفراد المراد

¹ نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، الأردن، 2010، ص: 7.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 115.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 141.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

تكونهم، ونوعية برنامج التكوين المصمم ثم متابعة العملية التكويني، إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة من بينها:¹

- تنمية المعارف، الكفاءات ومهارات المورد البشري؛
- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع مستوى إنتاجية و مردودية المنظمة و الاقتصاد في التكاليف و التقليل من المخاطر كحوادث العمل؛
- تسهيل التكيف مع التغيرات و تحسين بيئة العمل؛
- تحسين فعالية أساليب العمل و رفع مستوى أداء العامل و رضاه و ثقته واعترافه بالمنظمة.

4- تصميم هياكل الأجور

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.²

5- وظيفة تحفيز الموارد البشرية

إن التحفيز هو العملية التي بمقتضاها يتم تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم، و تقوم إدارة الموارد البشرية بهذه الوظيفة لما لها من أهمية بالغة في ما تتركه من التعبير عن الرضا في نفوس العمال، فالاهتمام بالحوافز في المؤسسة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها.

6- تقييم الأداء

وتشير عملية تقييم الأداء إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة.³

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص: 100.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 29-30.

³ محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2010، ص: 53، على الرابط الإلكتروني

https://www.researchgate.net/profile/Mahmoud_Milhem/publication/327755090_drast_thlylyt_IIIlaqt_byn_adart_alwqt_wada_alamlyn_balttbyq_ly_almwssat_alamt_walkhast_bmhafzt_qlqlyt_-_dwlt_flstyn/links/5ba298ec299bf13e603cdd75/drast-thlylyt-IIIlaqt-byn-adart-alwq، بتاريخ 2024/3/3،

على الساعة 11:26 H.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

المطلب الثاني: المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري أهم مسبب للمخاطر التشغيلية و التي تتمثل في تلك الخسائر التي يتسبب فيها الموظفون أو تتعلق بالموظفين بقصد أو دون قصد، أو الخسائر الناتجة عن العلاقة مع العملاء، المساهمين، الجهات الرقابية أو أي طرف ثالث¹. حيث يتسبب العنصر البشري في مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر على فعالية واستدامة العمليات اليومية، ومن بين هذه المخاطر يمكن التطرق إلى النقاط التالية:

أولاً: خطر فقدان الموارد البشرية الإستراتيجية

تظهر نظرية المهارات الإستراتيجية أن جودة تكامل الموارد تحدد التفوق التنافسي للشركة. ومن هذا المنظور، يعتبر بعض الموارد البشرية مورداً استراتيجياً، وفقدانها قد يشكل تهديداً للقدرة التنافسية للمؤسسة، وتُظهر البنوك الاستثمارية هذا السيناريو بوضوح. يعتمد نموذجها الاقتصادي بشكل رئيسي على الموارد البشرية المؤهلة للغاية والتي تتمتع بأجور مرتفعة، حيث يُعتبر فقدان هذه الموارد البشرية كتحدٍ كبير يُعرض للمؤسسة وبما أن هذه الموارد البشرية قد تعتبر العمود الفقري للمؤسسة، فإن فقدانها يمكن أن يعرض المؤسسة لمخاطر إستراتيجية كبيرة. لذا يصبح إدارة وحماية هذه الموارد أمراً ضرورياً لضمان استمرارية التفوق التنافسي وتقادي المخاطر الإستراتيجية².

ثانياً: مخاطر فقدان الموارد البشرية النوعية

حيث أن فقدان موظفي ذوي خبرة نادرة يعرض المؤسسة إلى خطر الاستمرار، و ذلك لأنه يستحيل تعويض موظف بنفس الخبرة و المهارة بأي طريقة لا من خلال التوظيف أو حتى التدريب، و مثال على ذلك نذكر³:

¹ تهباني محمود محمد الزعابي، تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 78. على الرابط الإلكتروني: [الرسالة كاملة \(iefpedia.com/doc\)](https://www.iefpedia.com/doc). بتاريخ 2024/2/20، على الساعة 16:45 H.

² Erika De Jongh, Dawie De Jongh And Riaan De Jongh ,**A review Of Operational Risk In Banks And Its Role In The Financial Crisis**, Sajems Ns 16 2013 No 4, P 369, sur le lien https://www.researchgate.net/publication/262440112_A_Review_of_operational_risk_in_banks_and_its_role_in_the_financial_crisis, le 3/3/2024, a 14:30H.

³ بلوناس عبد الله و كرعلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كيفية إدارتها، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، العدد 3، رقم 2، 2013، ص: 19 على الرابط الإلكتروني

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/58867> بتاريخ 26/02/2024 على الساعة 4:43 A.M

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

- _ فقدان خبير إعلام ألي قام بتطوير برنامج خاص بنشاط رئيسي في المؤسسة؛
- _ فقدان محلل مالي قام بخبرة محاسبية حول تقييم مخاطر المؤسسة؛
- _ تقاعد موظف ذو خبرة كبيرة في مجال معين لا تعوض.

ثالثا: مخاطر الخطأ البشري

تحدد لجنة بازل المخاطر التشغيلية بأنها تلك المتعلقة بتنفيذ الصفقات وعمليات التسليم والعمليات المصرفية، كما يوجد احتمالات كثيرة للأخطاء، وتدرج في هذه الفئة حالات متنوعة مثل: أخطاء تسجيل البيانات، وأخطاء الوصول إلى حسابات العملاء، والأخطاء المتزايدة في أنشطة التمويل وسوء إدارة ضمانات الملفات، فالأعطال المرتبطة بعمليات الأنشطة الائتمانية دراسة الملفات التنفيذ، ورصد المخاطر والاسترداد من المحتمل أن يؤدي إلى تقادم مستوى المخاطر الداخلية للمحافظ¹.

رابعا: خطر الاختلاس

ينجم خطر الاختلاس عن قيام الموارد البشرية بالاحتيال الداخلي في المؤسسة، وهذا الخطر لا يسبب خسائر مالية فقط، بل يمكن أن يساهم في تشويه سمعة المؤسسة وتدهور صورتها الذهنية في حالة قيام العمال ب:
_ تقديم معلومات غير دقيقة حول وضع معين؛
_ السرقة والعمل لحسابهم الخاص عن طريق التلاعب بالوثائق المحاسبية والتعامل بوثائق مزورة.

خامسا: خطر الخلاف (الصراع)

يرتبط خطر الصراع بالقدرة التفاوضية للعمال في المؤسسة، حيث أن المهارات الإستراتيجية تعطي لصاحبها قدرة تفاوضية كبيرة حيث يمكن أن يقوم بما يلي:
_ التهديد بترك العمل للعمل في مؤسسة منافسة، في الوقت الذي تكون لمؤسسة بحاجة ماسة إليه؛
_ التهديد بتشويه سمعة المؤسسة؛
_ الإضراب عن العمل، خاصة في حالة وجود نقابات وتنظيمات غير رسمية في المؤسسة، مما يعرقل سير عمل المؤسسة ويسبب خسارة لها².

و لقد ذكرت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية السابقة الذكر و المتعلقة بالعنصر البشري وفقا للجدول التالي :

¹ أحلام بوعبدلي و ثريا سعيد، مرجع سابق، ص: 97 .

² بلوناس عبد الله وكرغلي أسماء، مرجع سابق، ص: 20 .

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

جدول رقم (01) : أنواع المخاطر التشغيلية و تأثيرها على البنك.

نموذج المخاطر	الوصف	النتائج و تأثيرها على البنك
إحتيال الموظفين	_ قيام الموظفين بتغيير البيانات حتى يتم سحب الأموال من الحسابات العامة للبنك؛ _ سرقة الموظفين للبطاقات البنكية.	التكلفة المصاحبة لخسائر العملاء و يحتاج البنك إلى إعادة بناء البيانات الصحيحة مرة أخرى.
الدخول غير المصرح به على النظام	_ التسلل إلى أنظمة البنك الداخلية ؛ _ إختراق بيانات العملاء السرية ؛ _ الفيروسات التي يتم إدخالها على النظام الخاص بالبنك .	_ فقدان البيانات. _ سرقة و إفساد بيانات العملاء ؛ _ التكلفة المصاحبة لإصلاح النظام.
تقادم الموظفين و الخبرات الإدارية	التغيرات التكنولوجية السريعة تؤدي إلى صعوبة فهم الموظف لطبيعة التكنولوجيا الجديدة التي قام البنك بتطبيقها .	_ التطبيق غير السليم للتكنولوجيا الجديدة ؛ _ قصور في النظام و سلامة البيانات و المصادقية .
إنكار العملاء للعمليات	يقوم العميل بتنفيذ العملية، و لكنه ينكر صحة العملية و يطلب إستعادة الأموال.	التكلفة التي يتحملها البنك في إثبات صحة و سلامة العملية و الخسائر المحتملة للأموال في حالة عدم قدرة البنك على الإثبات .
العمليات الداخلية	_ الأخطاء في إدخال البيانات ؛ _ المعالجة الخاطئة للعمليات و لحسابات العملاء و عمليات البنك اليومية .	_ الخلفات التجارية ؛ _ الخسائر بسبب الإهمال و إتلاف أصول العملاء ؛ _ الغرامات و العقوبات بسبب أخطاء الموظفين .

المصدر : حشاد نبيل، دليك في التطبيق العملي لبازل 2 في المصارف، اتحاد المصارف العربية، الجزء الثالث، بيروت، ص: 76.

و بصفة عامة فان مصادر المخاطر التشغيلية التي تتعرض لها البنوك متعددة، و تندرج كلها ضمن مخاطر العمليات الداخلية أثناء القيام بتنفيذ و إدارة العمليات المختلفة، و العنصر البشري سواء الموظفين بالبنك أو الزبائن المتعاملين مع البنك أو الأنظمة الآلية و تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، بالإضافة إلى الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية من عمليات احتيال أو كوارث طبيعية، و لكن يختلف مستوى تأثير هذه المصادر على البنك تبعاً لدرجة تطور و تعقيد الأنشطة اليومية التي يمارسها البنك.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

المطلب الثالث: جوانب إدارة المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري

تتم إدارة المخاطر المرتبطة برأس المال البشري كأى خطر في المؤسسة حسب نوع الخطر كما يلي:¹

أولاً: إدارة خطر فقدان الموارد البشرية الإستراتيجية

بما أن حياة موارد بشرية عالية الكفاءة يجعل في موضع تنافسي جيد فإن الاحتفاظ بها أمر مهم للمحافظة على مكانتها، ومن أجل استبعاد مخاطر مغادرة الكفاءات الإستراتيجية وضمان استمرارية نشاطها يتوجب على الجهات المسؤولة ما يلي:

- _ تبني سياسة الأجور الجذابة، ولا سيما بالجوء إلى توزيع خيارات الأسهم؛
- _ وضع سياسات تعويضية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها؛
- _ إثبات القدرة على الابتكار في الأجور لإبقاء الأفراد ذوي المهارات الإستراتيجية.

ثانياً: إدارة خطر خسارة المهارات النوعية

إدارة هذا النوع من المخاطر تتطلب تحديد من هم أصاب المهارات في البنك، فكلما كانت المهارات كبيرة كان خطرها معتبر و لإدارته تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الآتي:

- _ **التأمين:** يمكن لتأمين المهارات من تغطية الخسائر الناجمة عن فقدانها، وكذا تكاليف تعويضها كتكاليف البحث وكذا التدريب.
- _ **خطة الاستخلاف:** يتم وضع خطة استخلاف لكل العاملين ذوي المهارات النوعية، لتكون المؤسسة محمية أكثر من هذا الخطر، وتمكن قائمة الاستخلاف من تعويض وبسرعة العنصر المفقود، كما تشكل عامل محفز للعمل وتعزز الاحتفاظ بالعمال.
- _ **إدارة الوظائف و المهارات:** تسمح بالتغلب على خطر فقدان المهارات نتيجة التقاعد عن طريق التدريب المشترك لزيادة المهارات وتساهم في إعداد العاملين لتعويض المهارات الأساسية.

ثالثاً: إدارة خطر الخطأ البشري

يمكن إدارة هذا الخطر عن طريق ما يلي:

¹ FERRARY MICHEL , le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire, université de Genève, 2007, p : 5 .sur le lien https://archive-ouverte.unige.ch/access/metadata/f51561f1-ba12-4*3b-aaf1-4eae346d31b4/download le 15/04/2024 a 10:00 H.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

_ الإجراءات تقوم المؤسسة بإنشاء خرائط للمخاطر، عن طريق تحديد العمليات الأساسية التي تولد الخطر بهدف تعزيز إدارته وزيادة موثوقية العملية. فمن الضروري التعرف على العمليات المرتبطة بكل نشاط وتحديد بدقة أدوار ومسؤوليات كل مشارك في العمليات الداخلية والخارجية.

_ التقليل من الموارد البشرية يمكن إدارة هذا الخطر من خلال حوسبة العمليات مما يسمح من تقليل الأخطاء الناجمة عن المورد البشرية.¹

رابعاً: إدارة خطر الاختلاس

و تتم إدارة هذا النوع من الخطر من خلال²:

_ العقود التحفيزية: و ذلك باعتبار أن نظام الحوافز المقدمة يؤثر على سلوك الفرد و بالتالي تقديم حوافز مغرية تمنعه من اللجوء إلى التصرفات الاحتمالية.

_ الإجراءات الرقابية: للحد من هذا النوع من المخاطر يجب تحديد إجراءات واضحة و رقابة صارمة حيز التنفيذ، حيث يمكن لنظم المعلومات الحد منها بطريقتين:

الأولى التشغيل الآلي يجعل العمليات أكثر صعوبة للاختراق، و الثانية تحليل قواعد البيانات التي يمكن من خلاله التعرف على السلوكيات المشبوهة وتوجيه البعثات التفتيشية بشكل أكثر فاعلية.

خامساً: إدارة خطر الصراع

يمكن للبنك أن يتخذ عدة إجراءات لإدارة هذا الخطر من بينها نجد ما يلي:

_ الاستعدادات التنظيمية والأنظمة والضوابط والسياسات والإجراءات المصممة لمنع تضارب المصالح الناشئة أو للتخفيف من مخاطر الضرر المرتبطة؛

_ الإفصاح المتعمد لإبلاغ الأطراف المتضررة من الصراع والتأثيرات المحتملة عليهم؛

_ تجنب الخدمة أو النشاط التي تؤدي إلى وقوع النزاعات إذا تعذر حل المشكلة بوسائل أخرى.³

سادساً: التدريب

يعتبر تدريب العاملين على عملهم في البنك ذات أهمية كبيرة، خاصة في حالة نقص في مهاراتهم وخبراتهم، حيث أن الزيادة في معارفهم تمكن البنك من الاستفادة منه في مواقع مختلفة، فالعنصر البشري أحد مصادر الثروة الثمينة بالنسبة للبنك. فمن خلال التدريب يتم تقليل الأخطاء والمشكلات التي يقع فيها

¹ FERRARY MICHEL , p : 8.

² أحلام بوعبدلي و ثريا سعيد، مرجع سابق، ص ص: 102، 103 .

³ FERRARY MICHEL , p 12.

الفصل الأول: المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالعنصر البشري

الأفراد أثناء تأدية أعمالهم، مما سوف يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومنه التقليل من المخاطر التشغيلية التي يكون سببها ضعف كفاءة ومعارف العنصر البشري.¹

¹ مصداق راضية، مرجع سابق، ص : 118.

خلاصة الفصل الأول

تعتبر المخاطر التشغيلية من أبرز المخاطر التي تواجهها البنوك، حيث تتولد من العمليات اليومية للبنك، وكذلك سوء استخدام الأنظمة، و الأخطاء الناتجة من العمليات الخاصة من قبل العناصر البشرية، ويعد العنصر البشري أهم مسبب للمخاطر التشغيلية، حيث ينتج عن الأخطاء التي يقوم بها بقصد أو دون قصد كعملية الاحتيال، والدخول غير المصرح به و الأخطاء الناتجة في القيام بالعمليات الداخلية وضعف الخبرة لخسائر تعرقل أهداف البنك إذا لم يتم إدارة هذه المخاطر وذلك بتحديدتها ومعالجتها من خلال إدارتها بأساليب عديدة من بينها التدريب.

الفصل الثاني: الإطار النظري

للتدريب الإلكتروني

تمهيد

يعد العنصر البشري أحد أهم مسببات المخاطر التشغيلية سواء اكان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، وتظهر هذه المخاطر في شكل الأخطاء البشرية بشكل عام وضعف المهارات في استخدام الأنظمة و إدخال البيانات والقيام بالعمليات اليومية، وهذا إن دل فإنه يدل على انحراف في أداء المهام، وحتى تقلل المؤسسات من هذه الانحرافات وتصحيحها كان لابد من الاعتماد على العديد من الاستراتيجيات و الأساليب لإدارة المخاطر التي من بينها التدريب، هذا الأخير تعددت طرقه و أساليبه الحديثة، التي تعتمد على توظيف المستحدثات التكنولوجية في تطوير البرامج التدريبية، وهذا ما يعرف بالتدريب الالكتروني الذي يمكن المؤسسات من وصول أهدافها في أقصر وقت ممكن، مما يساهم في تحسين وتطوير كفاءات الموارد البشرية ومن ثم الارتقاء بأداء المؤسسات ومنها البنوك، و من خلال ما سبق تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

_ ماهية التدريب الالكتروني؛

_ أساسيات التدريب الالكتروني؛

_ التدريب الالكتروني كآلية لإدارة المخاطر التشغيلية.

المبحث الأول: ماهية التدريب الالكتروني

إن أهمية تدريب الموارد البشرية أصبح أمراً ملحاً، و بدونها لن يستطيع الموظفون مواصلة العطاء و لا الاستمرار بالقيام بالوظائف الإدارية، فالتدريب المستمر يعمل على تغيير الفرد بهدف تنمية و رفع كفاءاتهم عن طريق تحويل المعارف و المعلومات الجديدة إلى مهارات تطبيقية.

المطلب الأول: مدخل إلى التدريب

يلعب العنصر البشري دوراً حاسماً في تحديد وإدارة المخاطر التشغيلية، وذلك من خلال التدريب حيث يقوم بتأثير كبير على كيفية تعامل الفريق البشري مع هذه المخاطر، حيث يعتبر التدريب احد الوسائل واهم الأنشطة التي تستخدمها الإدارة في أي مؤسسة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها من اجل تطوير قدرات العاملين.

أولاً: مفهوم التدريب

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب إلا أن تعريفاتهم متفقة حول ركائز الاساسية لعملية التدريب، وقد تناولنا في هذا الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب نوجزها في ما يلي :

" التدريب عملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة والمهارات للأداء وتنفيذ عمل معين"¹.

أو بتعريف آخر هو " تلك الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات ما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل"².

و هو كذلك " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"³.

ويعرفه آخرون على أنه " إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"⁴.

¹ Danial Bernard, **gestion des ressources humaines pilotage social et performance**, 6eme ed ,paisdunod, 2005 ,p 91 .

² محمود عبد الفتاح رضوان، **التدريب المؤثر في العمل**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص : 11.

³ عبد الباقي صالح الدين، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص: 88.

⁴ مصطفى نجيب شايوش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 232-233.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

من خلال ما سبق يتضح أن " التدريب هو عملية تنمية مهارات الأفراد و معارفهم لأداء عمل ما بكل كفاءة و فعالية ".

ثانيا: خصائص التدريب

- 1 إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز ها نذكر منها¹ :
- _ التدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها؛
- _ يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم؛
- _ تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة؛
- _ التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا وحدد بفترة زمنية معينة؛
- _ التدريب نظام متكامل ومتجانس؛
- _ التدريب نشاط إداري وفني.
- _ يهتم التدريب فرصة لتشارك الخبرات بين المتدربين، مما يساعد في فهم المفاهيم الجديدة؛²
- _ يعتمد التدريب على استخدام تطبيقات ذات نشاطات إبداعية.

ثالثا: أهمية التدريب

تزداد أهمية تدريب الموارد البشرية في ظل التغيرات العالمية الراهنة، وذلك الملائمة مهاراتهم ومعارفهم وسلوكهم مع أهداف المنظمة، في إطار ما سبق يمكن التركيز على أهمية التدريب في النقاط التالية:³

- _ التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيير، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بما في ذلك البقاء والاستمرار؛
- _ يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية، بالتالي زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة؛
- _ تمكين العاملين حيث أكدت نتائج إحدى الدراسات على أهمية توفير التدريب اللازم لجميع الأفراد مما يساعد على التطبيق الناجح للتمكين وتحمل مسؤولية إضافية؛

¹ محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 292.

² إبراهيم محمد جبريل، كنت معلما، الجزء الأول، عملية الكاتب، دون سنة، ص: 204.

³ عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم و مبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019، ص: 36-37.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

_ يستمد التدريب أهميته أيضا في كونه استثمارا في أفضل وأهم عنصر من عناصر الإنتاج التي تمتلكها المنظمة ألا وهو الفرد العامل بها؛

- قد يكون التدريب أفضل خيار للمنافسة لقدرته على رفع إنتاجية العمل واستثمار أكبر في تطوير المهارات، فالمطلوب من المنظمة " مهارات عالية + مهارات مختلفة " .

رابعاً: أهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك يمكن القول أن رسالة التدريب تتبلور في تحقيق الأهداف التالية:¹

_ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل؛

_ توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف؛

_ رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به؛

_ زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى؛²

_ زيادة مهارات وقدرات الموظف و تسليحه بمقومات تأهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى؛

_ رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، و ما يترتب عليه من تطور في نوع و أساليب العمل .

¹ عطا الله تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات الساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص:41.

² سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019، ص: 347.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

المطلب الثاني: مفهوم التدريب الإلكتروني

أولاً: تعريف التدريب الإلكتروني

وردت عدة تعريفات للتدريب الإلكتروني، نذكر منها مايلي:

يتكون مصطلح التدريب الإلكتروني و الذي يقابله باللغة الانجليزية E- Training من كلمتين و هما : التدريب Training و الإلكتروني Electronic و اختصارها E و التي تدل على استعمال جهاز الكتروني.

التدريب الإلكتروني " هو العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاتة ووسائطه المتعددة، والتي تمكن المتدرب من بلوغ الأهداف العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد مبذول، وبأعلى مستويات الجودة دون التقيد بحدود المكان و الزمان " ¹.

و هو كذلك " عملية منظومية تتم في بيئة تفاعلية مشبعة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على استخدام شبكة الانترنت و الحاسوب متعدد الوسائط و الأجهزة المتنقلة لعرض البرامج التدريبية " ². ذكر DILLON و آخرون أيضا " يتطلب التدريب الإلكتروني تدعيم ممارسات التعلم التفاعلي، من خلال استحداث نظم تمكن المتدرب من التعامل مع العملية التدريبية الكترونيا من خلال الصور و النصوص و المقاطع المصورة " ³.

و تعرفه الجمعية الأمريكية للتعليم و التدريب عن بعد (USDLA) بأنه " توصيل لمواد التدريس أو التدريب عبر وسيط نقل تعليمي الكتروني يشمل الأقمار الصناعية، شبكة الانترنت، الحاسب الآلي و تطبيقاته، و الوسائط التقنية المتعددة و غير ذلك من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات " ⁴

¹ بلحاج حبيبة و بوغازي فريدة، فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، ميدانية في مؤسستين مصرفيتين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد10، 2018، ص:111. على الرابط الإلكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71907> بتاريخ 2024/2/15، على الساعة 10:15 a.m.

² عنتر بن مرزوق و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص: 126.

³ DILLON and other, **Hypermedia as an educational technology**, A review of quantitative research literature on learner comprehension , control and style , review of educational research , N 68, No 3 , 1998 , P P 322.sur le lien https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://scholar.google.com/scholar_url%3Furl%3Dhttps://repository.arizona.edu/bitstream/handle/10150/105623/AdHm00.pdf . le ، 2024/02/16 à 14:30 p.m.

⁴ محمد السيد آدم، تقنيات التدريب عن بعد، مداخلة في مؤتمر المعرض التقني السعودي الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الرياض، السعودية، 2004، ص: 3.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

و من خلال ما سبق يمكن القول أن " التدريب الإلكتروني هو طريقة التدريب باستخدام آليات الإتصال الحديثة، مثل الحاسب الآلي والشبكات والوسائط المتعددة والإنترنت، من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت وبأقل تكلفة، بأسلوب متزامن أو غير متزامن ويمكن تقسيم أنشطة التدريب الإلكتروني إلى ثلاث مجموعات أساسية من الأنشطة هي :

_ جمع وتحليل البيانات و المعلومات؛

_ حل المشكلات؛

_ الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين، وذلك عن طريق : التراسل عبر الإنترنت من خلال البريد الإلكتروني والمشاركة في الحوار والنقاش من خلال المنتديات الإلكترونية والقوائم البريدية، و الاتصال بالخبراء في مجال التخصص "

ثانيا: خصائص التدريب الإلكتروني

لعل من أهم الخصائص التي شجعت على استخدام التدريب بصفة عامة مايلي¹:

- يتم بصورة متزامنة فتتواصل الأطراف المختلفة من مدرب ومتدربين مباشرة مما يجعل جو التعلم أقرب إلى حد ما إلى الطريقة التقليدية، أو غير متزامنة حيث تكون المادة العلمية متاحة على الشبكة لكل شخص كي يتعامل معها وفقا لوقته وسرعته الشخصية؛
- يساعد على التفاعل بين الثقافات المختلفة؛
- يمكنه الوصول إلى أعداد كبيرة جدا من الأفراد والتعامل معهم كل حسب قدراته وإمكانياته؛
- يعتمد على التغذية العكسية وعدم اجتماع المتدرب والمدرّب وجها لوجه في جزء أو كل البرنامج التدريبي؛
- تصميم البرنامج الذي يساعد المتدرب على السير وفقا لخطاه الشخصية وفي المكان الذي يناسبه؛
- يتميز بالمرونة في مواعيد بدء وانتهاء البرنامج ومدى الاعتماد على التكنولوجيا وسرعة التعلم واكتساب المهارات.

¹ MAMADOU COUMARE , La formation a distance (FAD) et les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) au service de la professionnalisation des enseignants au mali : une approche évaluative de dispositifs expérimentaux , thèse doctorat, l'université de Rouen UFR des sciences de L'homme et de la société , 2012 , pp 157-158. Sur le lien <https://theses.hal.science/tel-00545798> ، le ،2024/02/16 à 11:20H.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التدريب الإلكتروني

أولاً: أهمية التدريب الإلكتروني

إن التدريب عبر شبكة الإنترنت يساهم بشكل مباشر في صقل مهارات وتحسين خبرات المتدربين بطريقة أكثر فاعلية من حيث التكلفة المكانية و الزمانية، و إن سهولة التنقل والتصفح عبر شبكة الإنترنت يساهم في تطوير العملية التدريبية، نذكر منها مايلي¹ :

_ المرونة و الملائمة سهولة وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة بأي وقت و أي مكان؛
_ يسهل متابعة المتدربين ولو كانوا بإعداد كبيرة، كما يسهل وصول الآلاف لنفس المصدر، في نفس الوقت بخلاف المصادر الورقية؛

_ الوقت: حيث يوفر ويتيح للمتدرب تنظيم وقت بحيث يجد ولتلقه لدورته بما ينتسب لظروف العمل و العائلة؛

_ المال: حيث يخفض تكلفة السفر، التنقل، والمعيشة، إضافة إلى تقليص تكلفة ضياع وقت العاملين وانخفاض تكاليف الدورات التدريبية وذلك بإستخدام الشبكات؛

الإتصالات والتفاعل: إمكانية الإتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين وكذلك إتاحة الفرصة للمتدربين التفاعل الفوري إلكترونيًا فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني؛

_ إمكانية التدريب أي مكان يتوفر فيه حاسوب وإنترنت مقدار التعلم وكم ونوع وشكل المحتوى التدريبي فوق مراحل ما يتم إكتسابه في التدريب التقليدي، ينمي المسؤولية لدى المتدرب وتنمي فيه حس التعلم الذاتي والمثابرة، وسهولة تطوير المحتوى التدريبي الموجودة عبر الإنترنت ووظيفة المدرب ستصبح مثابة الموجه والمرشد، يتيح طرق متعددة في تقييم وقياس مستوى تقدم المتدرب.²

_ الحاجة إلى التدريب بسبب التطور في مختلف المجالات المعرفية؛

_ الجدوى الاقتصادية حيث تساهم في تكاليف التدريب للموظفين؛

_ الحاجة الماسة إلى التدريب في الوقت و المكان المناسبين على مدار الساعة.

¹Zaineb Ben Ammar-Mamlouk et Nacef Dhaouadi , **E-formation et développement des compétences** ,dans la revue des sciences de gestion , 2007 , éditions direction et gestion des entreprises – ressources humaines , p 177. Sur le lien <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm> ، le 2024/02/17 à 10:00H.

² Itmazi Jamil, **E-learning Systems And Tools**, Phillips publishing, 2010 , p 65.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

ثانياً: أهداف التدريب الإلكتروني

يسعى التدريب الإلكتروني إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- _ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات فالمؤسسات تحتاج إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم؛
- _ التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة؛
- _ التدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليص التكاليف بالتقليل من الأخطاء؛
- _ يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة،و إلى تحقيق الميزة؛
- _ إعداد المتدربين للعيش في عصر الثقافة المعلوماتية؛
- _ التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية؛
- _ تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات و الإدارات؛²
- _ توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة، ويتم ذلك خلال فترة تدريبية قصيرة والتي تتم غالباً في مرحلة التدريب، هدفها التعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها و مسؤوليتها؛
- _ تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية (داخلية و خارجية) والمساهمة في تحسينها؛
- _ الرفع من مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعترافه؛
- _ زيادة الفاعلية لكل من المدرب و المتدرب؛
- _ تغيير المفهوم التقليدي للتدريب لمواكبة التطور العلمي و الثورة المعرفية؛
- _ دعم عملية التنمية المهنية للمتدربين و القيادات.

¹وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، دون سنة، ص: 248 ، 250 .

² أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم و التعليم الإلكتروني، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2004، ص: 9.

المطلب الرابع: الفرق بين التدريب الالكتروني و التدريب التقليدي

يتميز التدريب الالكتروني بمجموعة من الصفات تجعله مختلفا عن التدريب التقليدي نذكر منها ما يلي:¹

_ الاهتمام بالفروقات الفردية بين الأفراد وظروفهم وانخفاض تكلفة تطبيقه عكس التدريب التقليدي الذي يكون بصفة جامدة و روتينية؛

_ يتيح للمؤسسة أو المجموع المؤسسات أن تدرب أعداد كبيرة جدا من الأيدي العاملة فيها في نفس الوقت؛

_ يتجاوز التدريب الالكتروني عاملي الزمان والمكان، إذ لا توجد ضرورة لتواجد المدرب والمتدربين في نفس المكان والزمان كما في التدريب التقليدي، الذي يصعب فيه على المتدربين الاتصال بالمدرب في أي مكان وفي أي وقت خارج زمان ومكان التدريب المعلن عنه، في حين يمكن للمتدرب التواصل مع المدرب في أي مكان و زمان الكترونيا؛

_ يتيح التدريب الالكتروني الأطراف عملية التدريب التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية والسفر، أو المرض و الإعاقة؛

_ يمكن التدريب الالكتروني المتدربين من الاستفادة من المتدربين المتميزين بشكل أكبر و فعال؛

_ يوفر فرصا هائلة لاستثمار التقدم التكنولوجي في مجال التدريب بشكل كبير، مع توفير كبير في الوقت والجهد و النفقات؛

_ يوفر إمكانية تحديث المحتوى التدريبي مع ظهور أي تطوير؛

_ يسمح التدريب الالكتروني للمتدربين بتكرار أنشطة التدريب حسب ما يريدون وبما يتناسب وقدراتهم حتى يتقنوا المهارات التدريبية المطلوبة.

و يمكن تلخيص الفرق بين التدريب التقليدي و التدريب الالكتروني من خلال الجدول التالي:

¹بن غيدة سارة وحركات سعيدة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **battcim** وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص: 262. على الرابط الالكتروني <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55190> بتاريخ 2024/2/15، على الساعة H14:15 .

الفصل الثاني: الاطار النظري للتدريب الالكتروني

الجدول (02): الفرق بين التدريب الالكتروني و التدريب التقليدي

التدريب التقليدي	التدريب الالكتروني
الاهتمام بالكم	الاهتمام بالكيف
الكلفة عالية	الكلفة اقل نسبيا
تحتاج للتنقل من مكان لآخر	في أي مكان يناسب المتدرب
الوصول للمحتوى التدريبي محدود	الوصول للمحتوى التدريبي فوري
التفاعل محدود	التفاعل دائم
المحتوى ثابت	المحتوى متغير
أنشطة روتينية جامدة	أنشطة مبتكرة متجددة
المتدرب مستمع و متعلم	المتدرب مشارك و متفاعل
ضعف الاهتمام بالفروق الفردية	مراعاة الفروق الفردية
المدرّب ملقن	المدرّب مشارك و مرشد
مصدر المعلومة واحد	تعدد مصادر المعلومات (الانترنت)
المدرّب محور العملية التدريبية	المتدرب محور العملية التدريبية

المصدر: نعمة عواد الزبيد، تكنولوجيا التعليم و فعالية التحصيل الدراسي، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2024، ص: 121.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب الالكتروني.

لقى التدريب الالكتروني اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات المعاصرة، و ينطبق هذا الاهتمام للتدريب الالكتروني للاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية في المؤسسات.

المطلب الأول: عناصر التدريب الإلكتروني

يقوم التدريب الإلكتروني على ثلاثة عناصر للوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة للعملية التدريبية، وهذه العناصر هي:¹

1- المتدرب: عادة يكون المتدرب مؤهلا علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة، إلا أن التطور لا يتوقف ويصاحبه

¹ فراس محمد عودة، التدريب الالكتروني و تنمية الرأس مال الفكري لمركز التميز و التعليم الالكتروني، مجلة دورية، الجامعة الاسلامية، 2016، ص: 25. على الرابط الإلكتروني WWW.EDUTRAPEDIA.ILAF.NET بتاريخ 2024/4/2، على الساعة H.13:00

الفصل الثاني: الاطار النظري للتدريب الإلكتروني

تطور في التقنية والأساليب وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد، وإن نجاح التدريب الإلكتروني يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب الإلكتروني وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

2- المدرب: للمدرب في عملية التدريب الإلكترونية دور مهم، لذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية، التي تجعله قادراً على استخدام أساليب التدريب الإلكتروني المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين، طبيعة التدريب وأهدافه. ولاختيار المدرب المناسب لا بد من الاهتمام بالمعايير التالية:

_ أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب والتطوير الذاتي؛

_ متابعة كل ما هو جديد في مجال عمله؛

_ لا بد أن يتمتع بالخبرة في مجال التدريب الإلكتروني، وكذلك في المادة التدريبية التي سيشرف على تدريبها.¹

3- المادة التدريبية: على الرغم من إختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الإختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع، أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق، إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم إستخدامها في قاعة التدريب بعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب وتقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.²

المطلب الثاني: أنواع ووسائل التدريب الإلكتروني

نظراً للأهمية التي يمتلكها التدريب الإلكتروني، فإن ممارسة هذا النوع من التدريب وتقديمه تكون عن طريق الاعتماد على اختيار أحد أنواعه، وذلك وفقاً للحاجات التدريبية التي استعمل لأجلها، ويكون ذلك من خلال استخدام مجموعة من الوسائل المتطورة.

¹ فراس محمد عودة، مرجع سابق، ص: 26.

² حنان سليمان الزنبقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 27.

أولاً: أنواع التدريب الإلكتروني

من المتعارف عليه أن التدريب الإلكتروني يقدم من خلال ثلاث أنماط ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1- الأسلوب المتزامن

تتم عملية التدريب من مكانين أو عدة أماكن مختلفة في وقت واحد بشكل مباشر وتفاعلي بين أطراف العملية، باستخدام الصوت الصورة النص أو أي وسيلة اتصال أخرى، وذلك عبر وسائط التقنية متعددة سواء كانت حاسب آلي أو أنترنت أو إنترانت، فمن خلال هذه العملية يمكن تقديم عملية التدريب من خلال المناقشة الفورية شفهياً أو كتابياً لمواضيع التدريب، أو من خلال توفر فصول وقاعات تدريب افتراضية تتم عبرها عملية التفاعل لتحقيق التدريب الإلكتروني.¹

2- الأسلوب غير المتزامن

تتم فيه عملية التدريب في مكانين وزمنين مختلفين، من خلال وضع أدوات ووسائل التدريب من خطط، موضوعات للنقاش، اختبارات، وبحوث على بيئة التدريب التقنية، ثم يقوم المتدرب بالإطلاع عليها في أي وقت يرغب أو وفق محددات المدرب، ويمكن أن يتواصل كل منهما بإحدى أساليب الاتصال الصوت أو النص أو الصورة عبر وسائط التقنية الحديثة وأساليب التواصل مثل البريد الإلكتروني، وفصول و / أو غرف المحادثة. وإن العديد من المؤسسات التدريبية تطبق الأسلوب غير المتزامن نظراً للممارسات والمبادرات الأولية في هذا المجال وكذلك الاستفادة العديد من الأفراد لهذا النوع من التدريب، إضافة إلى ضعف بنية الإتصالات في بعض البلدان والتي لتمكنها من تطبيق الأسلوب المتزامن.²

3- التدريب المدمج

وهو الدمج بين التدريب المتزامن والتدريب غير المتزامن، وهو نوع من التدريب الحديث، يدمج المدرب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضاً التدريب الخليط عن طريق مزج ادوار المدرب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرب الإلكتروني، أي

¹ اطميري جميل، التدريب الإلكتروني رؤية مستقبلية للتدريب الإلكتروني في فلسطين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي والتعليم العالي الفلسطينية، رام الله، 2007، ص: 05-06 <http://jamil-itmazi.blogspot.com/06-05> بتاريخ 29/02/2024 على الساعة 12:17H.

² رندة سلمان، التدريب الإلكتروني في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص: 28، على الرابط الإلكتروني <https://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/623> بتاريخ 2024/3/4، على الساعة H.16:22

الفصل الثاني: الاطار النظري للتدريب الالكتروني

انه يجمع بين التدريب التقليدي و التدريب الالكتروني، و لا تكمن أهمية التدريب المدمج في مجرد مزج أنماط نقل مختلفة، بل في التركيز على مخرجات التدريب.¹

ثانيا: وسائل التدريب الالكتروني

يمكن تصنيف أدوات وسائل الإللكتروني إلى نوعين هما وسائل التدريب الإللكتروني المتزامن و وسائل التدريب الإللكتروني غير المتزامن، وفيما يلي حصر لكل منهم:

1- وسائل التدريب الإللكتروني المتزامن:

ويقصد بها تلك الأدوات التي تسمح للمستخدم الإتصال المباشر (In real time) بالمستخدمين الآخرين على الشبكة، ومن أهم هذه الأدوات ما يلي² :

_ **المحادثة (Chat)** وهي إمكانية التحدث عبر الإنترنت مع المستخدمين الآخرين في وقت واحد عن طريق برنامج، يشكل محطة إفتراضية تجمع المستخدمين من جميع أنحاء العالم على الإنترنت للتحدث كتابة وصوتاً وصورة.

_ **المؤتمرات الإللكترونية:** تعتمد المؤتمرات الإللكترونية على درجة عالية من المشاركة حيث تجمع هذه الأداة بين المشاركة في النقاش من قبل المتدربين، والاستماع إلى آراء المتخصصين وتعد المؤتمرات حلقات نقاش للمتدربين، وتعتمد هذه الأداة على تصميم مواقع الإنترنت وتوجد العديد من مواقع الإنترنت المتخصصة في استضافة المؤتمرات الإللكترونية.

_ **اللوحة الأبيض (White board)** وهو عبارة عن سبورة شبيهة بالسبورة التقليدية وهي من الأدوات الرئيسية اللازم توافرها في الفصول الإفتراضية، ويمكن من خلالها تنفيذ الشرح والرسوم التي يتم نقلها إلى شخص آخر.

2- وسائل التدريب الالكتروني غير المتزامن:

_ **البريد الإللكتروني (Email)** يعتبر البريد الإللكتروني من أهم الخدمات التي تقدمها الإنترنت حيث بالإمكان إرسال الرسائل إلى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان عبر العالم وذلك بمجرد معرفة عنوان

¹ هنادي بدر الخراز، التدريب الالكتروني و تطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعليم بالانترنت، المجلد الثاني، 2019، ص:81. على الرابط الإلكتروني

بتاريخ https://araedu.journals.ekb.eg/article_98862_f7428703275b444e90ef18f313c948e9.pdf

H.19:45، على الساعة 2024/02/25

² سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحوكمة الالكترونية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 100.

الفصل الثاني: الاطار النظري للتدريب الالكتروني

بريده الإلكتروني، وقد انتشر هذا الإستخدام بسبب قلة كلفته إضافة إلى أنه بالإمكان إرسال كل أنواع الرسائل المقروءة والمسموعة والمرئية وكذلك يمتاز بسرعته العالية.

_ **الشبكة النسجية (World Wide Web)**: وهي عبارة عن نظام المعلومات يقوم بعرض معلومات مختلفة على صفحات مترابطة ويسمح للمستخدم بالدخول لخدمات الإنترنت المختلفة.

- **القوائم البريدية (Mailing list)**: وهي عبارة عن قائمة من العناوين البريدية المضافة لدى الشخص أو المنظمة يتم تحويل الرسائل إليها من عنوان بريدي واحد.¹

_ **شبكة الإنترنت**: هي جزء من الشبكة العالمية الواسعة الانتشار حيث يمكن توظيفها كوسيط إعلامي وتربوي في آن واحد، نجد من بين خدماتها البريد الإلكتروني نقل الملفات.... الخ، وأما مميزاتها فهي كثيرة ومختلفة ومنها المرونة في الزمان والمكان مما تسمح بزيادة فرص التعليم المفتوح وتنوع برامج التدريب وإمكانية الوصول إلى عدد كبير من الجمهور في مختلف أنحاء العالم وكذا إمكانية الاتصال بالمختصين بغرض الاستفادة من استشاراته في كافة مجالات المعرفة.

_ **مؤتمرات الفيديو**: تساعد هذه التقنية المدربين والاختصاص الأكاديميين في أن يلتقوا مع طلابهم والمتدربين في مواقع متنوعة وبعيدة من خلال شبكة تلفزيونية عالية القدرة، ويستطيع كل من المعلم أو مدرب متواجد بطرفية محددة أن يرى ويسمع المختص أو المحاضر، كما يمكن أن يتوجه بأسئلة وحوارات مع المشرف أي توفر هذه التقنية عمليات التفاعل المباشر في الموقف التعليمي أو التدريبي، ومن ناحية أخرى فالمؤتمرات تعد خير نموذج للتدريب الإلكتروني.²

المطلب الثالث: مراحل ونماذج التدريب الالكتروني

أولاً: مراحل التدريب الالكتروني

يتم التدريب الالكتروني بصورة منظمة و مخططة وفق خمس خطوات واضحة و مرتبة و هي كالتالي:³

¹ شوقي ناجي جواد و مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 214.

² عادل دعاس، مساهمة التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونغاز -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص: 74، على الرابط الالكتروني <http://thesis.univ-biskra.dz/4643>، بتاريخ 2024/3/5، على الساعة 15:20 H20

³ غزلان بنت سعد العيسى وأفنان بنت محمد العمران، التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد)، مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 41، العدد2، 2021، ص: 358، على الرابط الالكتروني <https://aja.journals.ekb.edu> بتاريخ 01/03/2024 الساعة H. 34 : 10.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

_ المرحلة الأولى: التخطيط للتدريب الإلكتروني: و يتم في هذه المرحلة تحديد احتياجات المتدربين و تحديد الأهداف العامة و الخاصة للتدريب، و رسم السياسات و الاستراتيجيات و الإجراءات اللازمة لتطوير أداء المتدربين.

_ المرحلة الثانية: التصميم للتدريب الإلكتروني: وفي هذه المرحلة يتم ترجمة الاستراتيجيات و السياسات و الإجراءات التي وضعت في المرحلة السابقة لتحقيق أهداف التدريب، والبدء بتصميم أنشطة الدورات التدريبية، و تركز هذه المرحلة على عملية تصميم المادة التدريبية المراد تقديمها من خلال التدريب الإلكتروني.

_ المرحلة الثالثة: إعداد المحتوى التدريبي الإلكتروني: و تشمل هذه المرحلة الخطوات الإجرائية لإعداد المادة التدريبية الإلكترونية، حيث يتم خلالها تجهيز محتوى الدورات بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمتدربين باستخدام الطرق المنهجية و تحليل النظم، و هنا يجب مراعاة ارتباط المحتوى بالأهداف التدريبية و أن يكون صحيح من الناحية العلمية، ثم يتم تقسيم المحتوى إلى سلسلة من الدروس وفقا للتسلسل المنطقي لأداء المهام و تسهيل وصول المتدرب إلى المحتوى.¹

_ المرحلة الرابعة: تنفيذ التدريب الإلكتروني: وفق هذه المرحلة يتم الدخول إلى نظام التدريب الإلكتروني و تحميل المادة التدريبية مع كافة الأنشطة و الملحقات و الوسائط اللازمة لتطبيق التدريب الإلكتروني.²

_ المرحلة الخامسة: تقييم التدريب الإلكتروني: و تستند مرحلة التقييم على مجموعة من الأسس و المعايير، التي يمكن من خلالها قياس عملية التدريب و أداء المتدربين، و بناء على نتائج التقييم يتم إجراء التعديلات و تحسين الإجراءات و رسم الخطط المستقبلية.

ثانيا: نماذج التدريب الإلكتروني

تتعدد النماذج والنظريات المفسرة للتدريب الإلكتروني، وينبع التعدد من التطور المتواترة للبنية التكنولوجية بجانب التفسيرات المتنوعة والتي قد تتمحور حول شخص المتدرب أو المحتوى التدريبي

¹ أحمد حسين عبد المعطي، احمد زارع احمد زارع، التدريب الإلكتروني و دوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد31، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص: 295، على الرابط الإلكتروني http://search.shamaa.org/PDF/Articles/TSljre/IjreNo31Y2012/ijre_2012-n31_285-323.pdf

بتاريخ 2024/3/4، على الساعة 20:37.H20.

² عادل دعاس، مرجع سابق، ص:83.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

الإلكتروني أو الزمن المخصص للعملية التدريبية والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها، ويمكن عرض النماذج التالية¹:

1- نموذج كيلر

مثل النموذج المثالي ضوء ما وصفه كل من كيلر و سوزوكي حيث ذكر إنه بمثابة أحد نماذج التصميم العلمي، التي تؤسس للإعتماد على التدريب الإلكتروني في العديد من المجالات الحياتية والتي يمكن إن تحدث تغيير في شخص المتدرب، ويركز نموذج كيلر للتدريب الإلكتروني على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن إن تدعم العملية التدريبية، حيث أستحدث النموذج مصفوفة تتكون من حروف لاتينية مثل ARCS أربعة هي:

_ **الحرف الأول الإنتباه (A) Attention**: حيث التأكيد على الإعتماد على الوسائل المتنوعة في عملية التدريب و التي تشمل الأدوات السمعية و البصرية مثل مقاطع الفيديو، الصور، الأشكال البيانية، المقاطع الصوتية والتي تضمن جذب إنتباه المتدرب .

_ **الحرف الثاني الارتباط (R) Relevance**: حيث يؤكد النموذج على ضرورة الربط بين المحتوى الإلكتروني مع إحتياجات و قدرات و خبرات المتدرب بما يضمن مزيد من التفاعلية بين المتدرب والمدرّب.

_ **الحرف الثالث الرضا (S) Satisfaction**: أي الرضا عن العملية التدريبية، حيث التركيز على عوامل الجذب والتي تتمثل في حوافز المكافآت المادية والمعنوية مثل المكافآت و شهادات التقدير .

_ **الحرف الرابع الثقة (C) Confidence**: حيث الأيمان بقدرات وإمكانيات المتدرب ودوره في نجاح العملية التدريبية، وبذلك تؤسس العملية التدريبية على الثقة المتبادلة بين طرفي العملية التدريبية².

2- النموذج الزمني للتحفيز

بالنظر إلى التدريب الإلكتروني كأحد المستحدثات التي تعتمد على تقدم العملية التدريبية متجاوز الحدود المكانية و الزمانية، يتم التركيز على جدوى إستثمار العنصر الزمني في عملية التدريب، حيث يؤكد النموذج على تقسيم الزمن المخصص للتدريب إلى حلقات ثلاث مترابطة هي ما قبل وأثناء وما بعد التدريب، ويؤكد النموذج على أن مرحلة ما قبل أو التمهيد لعملية التدريب مثل مرحلة التشكيل، وتحديد المجموعات التدريبية، (وتتطلب تلك المرحلة مراعاة الفروق الفردية للمتدربين وضرورة إن تقابل العملية

¹ احمد فاروق محمد الصالح، ورقة عمل بعنوان " اتجاهات الطلاب و المشرفين نحو التدريب الإلكتروني في الخدمات الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011، ص: 13-16. على الرابط الإلكتروني، <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.fayoum.edu.eg>

² أحمد فاروق محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 15. H.40:18، بتاريخ 2024/3/20، على الساعة 18:40

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

التدريبية الإحتياجات والرغبات التدريبية لدى المتدرب، وأشار النموذج إلى ضرورة العمل على زيادة دافعية المتدرب نحو العملية التدريبية، تلي تلك المرحلة مرحلة التنفيذ أو أثناء العملية التدريبية، ويكون التركيز على الوسائل التعليمية المتنوعة التي تضمن جذب المتدربين نحو المحتوى التدريبي حيث يتم الإعتماد على التدريب المتزامن وغير المتزامن والاعتماد على المقاطع المصورة والمسموعة.

3- نموذج موس هنسكي

يهتم النموذج الحالي بالتركيز على المتدرب حيث يصنف الشخصية التي تتلقى التدريب إلى نوعين الأول مثل: من يمتلكون إتجاهات إيجابية نحو الحياة، وهم في الغالب يمتلكون دوافع داخلية إيجابية ويحتاجون إلى تحفيز للدوافع الخارجية، والنوع الثاني مثل: من يمتلكون إتجاهات سلبية نحو الحياة، حيث يفقدون إلى الدوافع الداخلية ويحتاجون إلى مزيد من التدعيم للدوافع الخارجية، فإن النموذج يركز على تدعيم الدافعية الخارجية والداخلية قبل وأثناء وبعد احتوى الإلكتروني للتدريب، ومن ثم فإن النموذج يركز على ضرورة إكتشاف الأساليب التي تدعم الدافعية الخارجية نحو تدريب وتلك التي تحفز الدافع الداخلي لدى المتدرب¹.

المبحث الثالث: التدريب الإلكتروني كألية لإدارة المخاطر التشغيلية

تعد إدارة المخاطر التشغيلية أمرًا حيويًا لنجاح أي منظمة، فهي تتعلق بتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر التي تنشأ من العمليات التشغيلية والتي يمكن أن تؤثر على الأداء والسلامة والاستدامة. حيث يلعب التدريب الإلكتروني دورًا حيويًا في تعزيز تحسين إدارة المخاطر التشغيلية، من خلال برامج التدريب الإلكتروني، لتمكين المؤسسات من توفير التدريب والتعليم المستمر لموظفيها بكل سهولة وفعالية.

المطلب الأول: مساهمة العنصر البشري في الحد من المخاطر التشغيلية

يلعب العنصر البشري دورًا حيويًا في الحد من المخاطر التشغيلية في والمؤسسات بشكل عام والتي تتمثل في ما يلي²:

ـ **التدريب والتأهيل:** يعتبر التدريب والتأهيل أساسيًا لتجنب الأخطاء البشرية وتقليل المخاطر، يتضمن ذلك توفير تدريب مستمر للموظفين على السياسات والإجراءات الداخلية، بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص في مجالات مثل الأمن السيبراني والتزام قواعد الامتثال.

ـ **الرقابة والمراجعة:** يقوم عمال الموارد البشرية في البنوك بتنفيذ العديد من عمليات التحقق والمراجعة للتأكد من التزام الشركة بالقوانين واللوائح المالية والتشغيلية. يتطلب هذا مهارات عالية في التحليل والتقييم.

¹ احمد فاروق محمد الصالح، مرجع سابق، ص: 16 .

² عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2012، ص: 134.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

– **التقييم وإدارة المخاطر:** يتعين على الموظفين في البنوك أن يكونوا قادرين على تقدير المخاطر المحتملة وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها. يتطلب هذا فهماً عميقاً للسوق المالية والمنتجات المالية المقدمة.

– **التواصل والتعاون:** يلعب التواصل الفعال بين مختلف الأقسام والفرق في البنك دوراً حاسماً في تحديد ومعالجة المخاطر، يجب أن يتمكن الموظفون من التعاون بشكل فعال لمشاركة المعلومات وتحليل البيانات بشكل متكامل.

– **الإبلاغ والشفافية:** يجب على الموظفين في البنوك الإبلاغ عن أي انتهاكات محتملة للسياسات أو الممارسات غير السليمة. يساعد هذا في التعرف على المشاكل المحتملة في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

المطلب الثاني: الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الأداء

توجد علاقة مباشرة بين المخاطر التشغيلية والتدريب الإلكتروني، وتتجلى في عدة نقاط تتمثل في:¹

– **زيادة الوعي والتفاهم:** التدريب الإلكتروني يمكن أن يزيد من وعي الموظفين بالمخاطر التشغيلية التي قد تواجههم في أماكن عملهم، مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر.

– **تطوير المهارات والمعرفة:** بفضل التدريب الإلكتروني، يمكن للموظفين تطوير المهارات الضرورية لتقليل المخاطر التشغيلية، مثل مهارات السلامة والإسعافات الأولية وتقنيات الإطفاء.

– **تقديم الإرشادات والسياسات:** يمكن أن يتضمن التدريب الإلكتروني تقديم إرشادات وسياسات محددة تساعد في تقليل المخاطر التشغيلية، مما يساعد في توحيد الفهم والتطبيق الصحيح لهذه السياسات.

– **تقييم الأداء والتحسين المستمر:** من خلال تقديم تدريب إلكتروني، يمكن للشركات تقييم أداء موظفيها وفهم مدى فهمهم للمخاطر التشغيلية وكفاءتهم في التعامل معها، مما يسمح لهم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء والتعامل بشكل أفضل مع المخاطر.

– **تقليل حوادث العمل:** إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة و بحركة و مناولة المواد و غيرها مما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية، يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.¹

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 3.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

_ **تقليل التكاليف والمخاطر المالية:** بدلاً من التدريب التقليدي الذي يتطلب التوجه إلى مكان معين وتكاليف إضافية، يمكن للتدريب الإلكتروني أن يقلل من التكاليف المرتبطة بالتدريب وبالتالي يساعد في تقليل المخاطر المالية المرتبطة بتقديم التدريب.

_ **تقليل من الأخطاء المرتكبة و الناتجة عن قلة الخبرة و الكفاءة عند الموظفين:** حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتقادي جميع أخطاءهم المرتكبة في العمل، و تحسن و تحفز على العمل و تزيد من جودته و الذي يؤثر إيجاباً على الأرباح و النوعية.

_ **تقييم الأداء:** تساعد عملية تقييم الأداء على اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى تقييم الأداء على اكتشاف جوانب ايجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدر للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات².

بشكل عام، يمكن أن يساهم التدريب الإلكتروني في تعزيز الوعي، وتطوير المهارات، وتقديم الإرشادات والسياسات، وتقييم الأداء، وتقليل التكاليف، وبالتالي يساهم في تقليل المخاطر التشغيلية وزيادة كفاءة العمل في المؤسسات البنكية.

المطلب الثالث: الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر

أولاً: مخاطر سوء السلوك

تمثل مخاطر سوء السلوك تلك المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث سلوكيات أو ممارسات تجارية غير قانونية أو أخلاقيات، أو التعارض مع القيم والسياسات و الاجراءات المتعلقة للمؤسسة المالية ومن ابرز أشكاله:

_ التجاوزات الداخلية مثل عمليات غير مصرح بها، أو لم يتم الإفصاح عليها أو التزوير، الرشاوي؛

_ كثرة تعطيل العمل؛

_ التلاعب في حركة الحسابات.

¹ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص: 69، على الرابط الإلكتروني <https://di.univ->

blida.dz/xmlui/handle/123456789/7105?show=full، بتاريخ 2024/2/6، على الساعة H13:14.

² فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، 2012، ص: 105.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتدريب الإلكتروني

ويمكن الجزم بوجود علاقة عكسية بين رأسمال الثقافي ومخاطر سوء السلوك أي كما ارتفع رأسمال الثقافي للمؤسسة المالية، كلما انخفضت مخاطر سوء السلوك نتيجة وجود تصدير قيم حميدة من الأعلى إلى الأسفل، حيث بحفز العاملين على كشف الأخطاء والمخاطر، فبجرد توكير الحماية تصبح لديهم ثقافة الإفصاح عن الأخطاء والمشاكل والمخاطر.

مع كبر حجم المؤسسات المالية، وامتدادها، أصبحت المخاطر من بينها مخاطر لم سوء السلوك تمثل عينا متزايدة يتطلب من تلك المؤسسات ضرورة تبني مصطلح ثقافة الخطر والذي يعني مجموعة من عناصر الثقافة كالقيم والمعتقدات والمعارف السائدة في ذات المؤسسة للتعامل مع القرارات و الأزمات والمواقف الخطرة¹.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

يعرف نلسون وكيك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قويا على سلوكهم و أدائهم لأعمالهم وعلاقتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم ولمعتقداتهم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فان هذه القيم تعبر عن قدرة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى المستويات في المنظمة².

وتدعيم مفهوم ثقافة الخطر داخل المؤسسة يعمل على تعزيز الممارسات التالية:

_ التعامل مع الخطر بصفة جزاء لا يتجزأ من الأنشطة اليومية للعاملين؛

_ تمتع العاملون بإحساس غريزي اتجاه الخطر؛

_ تحفيز الشفافية و الإفصاح عن التقارير الخاصة بالخطر.

ولقد قامت لجنة بازل بإعداد مدونة تتضمن عشرة مبادئ لإعانة البنوك والجماعات الرقابية لبناء أسس سليمة لإدارة المخاطر التشغيلية، أولى هذه المبادئ، هو بناء ثقافة مخاطر تشغيلية، فالبنوك التي تتمتع بثقافة قوية لإدارة المخاطر والممارسات التجارية الأخلاقية نقل احتمالات تعرضها للأحداث المخاطر التشغيلية، ومن اجل تحقيق ذلك لابد من الإدارة العليا دعم السلوك الأخلاقي وقواعد السلوكيات و الأخلاقيات من خلال استراتيجيات التعويض، وبرامج التدريب، وتضمن من هنالك مستوى مناسب من

¹ أحمد صلاح عطية، ملازمة الثقافة، المخاطر السلوكية والمراجعة الداخلية في صناعة الخدمات المالية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث و الأربعون، العدد الرابع، أكتوبر 2021، ص: 65- 68، على الرابط الإلكتروني https://journals.ekb.eg/article_202136.html، بتاريخ 2024/3/5، على الساعة 09:30.H9.

² أتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، المجلد 1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص: 55.

الفصل الثاني: الاطار النظري للتدريب الالكتروني

التدريب على المخاطر التشغيلية متاح على جميع المستويات في جميع أنحاء المؤسسة، ويجب أن يعكس التدريب المقدم دور ومسؤوليات الأفراد المقصودين بالتدريب¹.

¹ سعيد ثريا، اثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، 2020، أطروحة مقدمة لاستكمال دكتوراه، ص ص: 104، 105، على الرابط الالكتروني https://www.researchgate.net/publication/344892156_atr_thsyn_ada_almward_albshryt_ly_altqlyl_m بتاريخ [-n_almkhatr_altshghylyt_fy_albnwk_altjaryt_aljzayryt_drast_halt_lynt_mn_albnwk_aljzayryt](https://www.researchgate.net/publication/344892156_atr_thsyn_ada_almward_albshryt_ly_altqlyl_m)، على الساعة 20:15 H. 2024/3/6

خلاصة الفصل الثاني

يعد التدريب الالكتروني أحد الأسباب الحديثة للتدريب، حيث يعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين، وتحسين أداءهم كما انه يوفر الوقت والتكلفة وسرعة التعلم والجهد. ويساهم التدريب الالكتروني في التقليل من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء العناصر البشرية بتطوير مهاراتهم وتقديم المعارف و الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب، وتعزيز الوعي من خلال نشر ثقافة الخطر، التي تعني زرع العديد من الأخلاقيات العمل، ونشر ثقافة الإدلاء بمؤشرات المخاطر التشغيلية، وهذا كله يعمل على التقليل من هذه الأخطار.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك
الزراعة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و
مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقا عمليا للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصول السابقة للدراسة حيث تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-، التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر نظرا للدور الذي تؤديه في تنمية الاقتصاد الوطني. سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لشركة مناجم الفوسفات تبسة وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور البنك محل الدراسة ومعرفة أهم أهدافه ومعرفة أهم فروعه، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، حيث سيتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وخصائص عينة الدراسة ؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR منذ نشأته إلى يومنا هذا جملة من التغيرات في هيكله و مهامه، و ذلك في ظل الإصلاحات التي عرفها الجهاز المصرفي، و من اجل ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- _ ماهية بنك الفلاحة و التنمية الريفية؛
- _ تعريف وكالة بدر تبسة رقم 488 و مهامها؛
- _ الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جمع الموارد المالية الفائضة و إقراضها لأصحاب العجز المالي.

أولاً: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية الأم

1-نشأة البنك و مهامه

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة مالية جزائرية أنشأ بتاريخ 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-106، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترفيه العالم الريفي، و قد أوكلت له مهمة تمويل هياكل و نشاطات القطاع الفلاحي الصناعي الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف. تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1998 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري، و المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار مع وضع قواعد تحمي البنك و تجعل معاملاته مع زبائنه أقل مخاطرة، كل ذلك يدخل تحت سياسة البنك في التعامل مع العملاء ومدى تحقيق الإستراتيجية العامة له و حاليا يشق طريقه في سوق منافسة قوية برأس مال قدره 54 مليار دينار جزائري يشمل 70% من التجارة الخارجية، و ما يقارب 293 وكالة و 39 مديرية إقليمية و أكثر من 7000 من المديرين و الموظفين في الهياكل المركزية و الإقليمية و المحلي.

تتمحور مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الأعمال الآتية:

- _ تلقي الودائع الفورية و المؤجلة سواء من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين؛

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

- _ قيام البنك بعمليات مصرفية خاصة بالقرض والصرف والخزينة التي تخص أعماله قصد تسيير أموره؛
- _ القيام بمزج الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، القروض والتسيقات على السندات العمومية والقروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل؛
- _ تمويل عمليات التجارة في حدودا لإمكانية؛
- _ تقديم المساعدة المالية للمهن الفلاحية والمهن المرتبطة بأعمالها وأعمال الهياكل الصناعية و التجارية؛
- _ الاكتساب واستئجار و شراء جميع السندات والسفجات الخاصة بالعمليات الفلاحية و الحرفة والتقليدية والزراعية؛
- _ تطوير شبكته ومعاملته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- _ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.

2- أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

- يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية تحقيق أهداف والمتمثلة فيما يلي:
- تطوير الجهود لتحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية ؛
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها ؛
- _ تطوير الموارد وهذا يفتح الحسابات دون تحفظات أو حدود كبيرة؛
- _ تحسين نوعية وجودة الخدمات الموجودة و إنشاء خدمات جديدة؛
- _ تحسين الخدمات مع الزبائن والحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي؛
- _ تطوير شبكاته و معاملته النقدية؛
- _ التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة التجار والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- _ تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الأجنبية بطرق ملائمة؛
- _ البقاء في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ثانيا: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-

تعتبر وكالة تبسة (488) محل الدراسة من أهم وأرقى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، سيتم التطرق في المطلب إلى مايلي:

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

1-نشأة وكالة تبسة(488) و فروعها

أنشئت وكالة تبسة (488) بواسطة المرسوم الرئاسي رقم 105-88 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 وهي الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية تبسة مقرها المجمع الجهوي للاستغلال، تقع وسط المدينة تبسة بشارع العقيد محمود شريف، والمجمع محاط بالمحكمة شمالا ومتوسطة فرانتز فانون يمينا حيث بلغت تكاليف البناء والأشغال والتجهيز في المجمع مبلغ 126.896.116.13 دينار جزائري بمساحة تبلغ (220) كم، تتفرع وكالة تبسة (488) إلى 7 وكالات أخرى¹ هي:

_ الوكالة الواقعة وسط المدينة رقم(494)

_ وكالة العينات رقم(491)

_ وكالة بئر العاتر رقم(490)

_ وكالة الشريعة رقم(485)

_ وكالة ونزة رقم.(489)

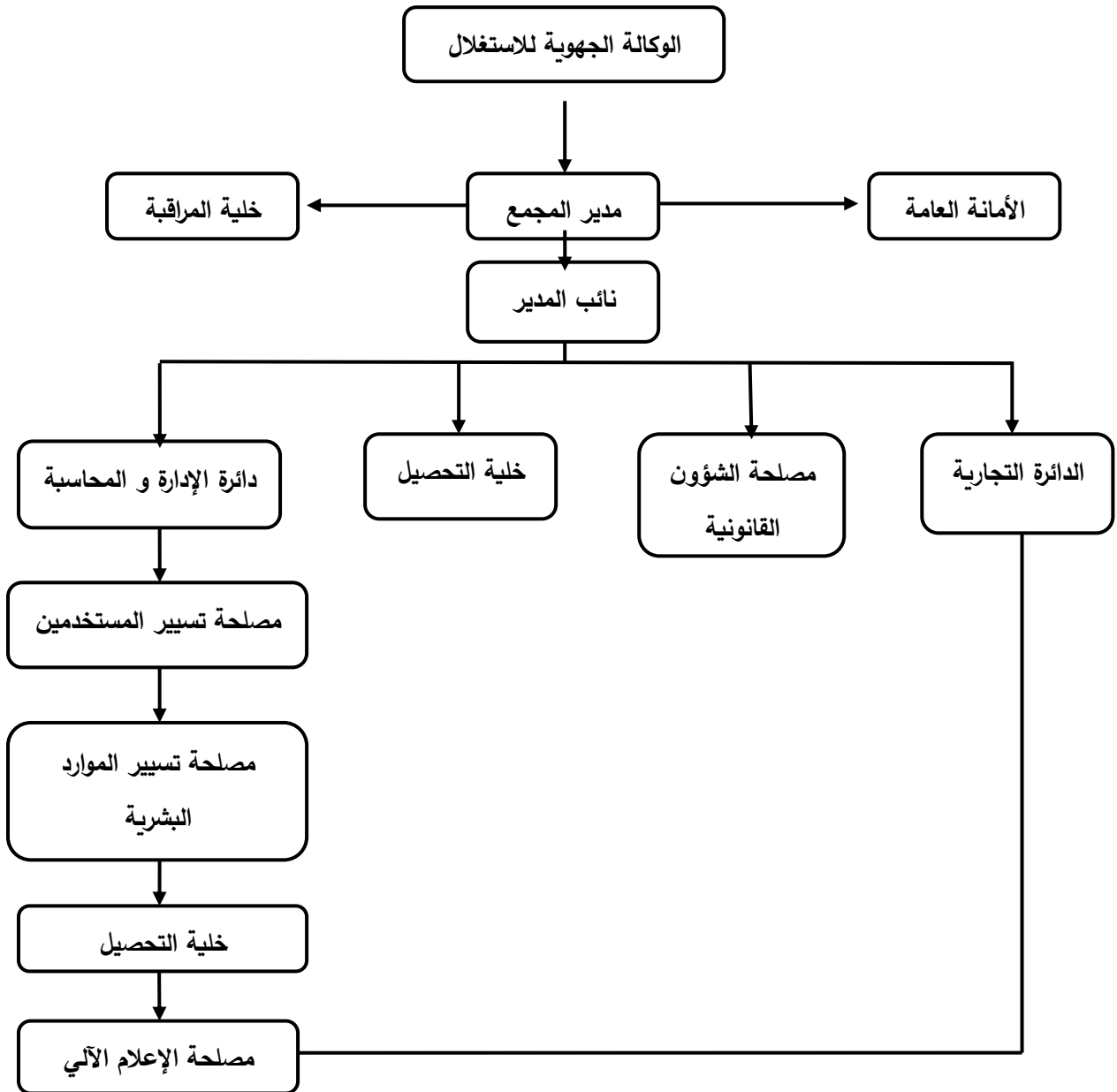
2-الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة تبسة-

إن دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة (488) وتوزيع الوظائف والمهام فيه يكتسي أهمية بالغة، باعتبار أن حسن تنظيم هيكل البنك يساعد على تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم في الوكالة.

¹ معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة رقم-



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

3- الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي لوكالة بدر تبسة -488-

يدير بنك الفلاحة التنمية الريفية لوكالة تبسة -488- مديرية عامة مشكلة من مجموعة من الدوائر و الأقسام الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي لوكالة بدر -488-

المهام	الفروع	المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> - تأطير العمليات المالية و إدارتها. - دراسة التقارير و الأعمال اليومية. - التوجيه و الإشراف والمبادرة لحل المشاكل داخل الوكالة؛ - اتخاذ القرارات في حدود السلطات المخولة له؛ - ممارسة السلطة السليمة على الموظفين وفحص حالتهم الانضباطية؛ - التوقيع على مختلف الوثائق؛ - العمل على رفع حصة الوكالة والتنسيق بين الوكالات الأخرى؛ - العمل على جذب أكبر عدد من الزبائن. 	المديرية	الشؤون الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - كتابة التقارير و استقبال البريد الوارد و الصادر وتوجه لمصالح المختلفة؛ - إدارة المواعيد الرسمية المدير الوكالة؛ - تنظيم كل الوثائق التي تحتاج إلى إمضاء المدير، والتي يستلمها كل من الموظفين أو الزبائن. 	الأمانة العامة	
<ul style="list-style-type: none"> - استلام الوثائق من مصالح الوكالة و المحافظة عليها من الضياع؛ - تدوين وتنظيم هذه الوثائق بحسب النوع و السنة؛ - تنقه هذه الوثائق وتنظم حتى لا تتلف؛ - إعلام المدير العام في حال وقوع أي ضياع أو سرقة. 	الأرشيف	
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة ملفات القروض - تصنيف القروض الممنوحة إلى طويلة و متوسطة وقصيرة الأجل؛ - تسليم وترحيل ملفات القروض إلى لجنة القروض (مدير الوكالة، 	القرض	خلف المكتب

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

المشرف، أحد المكلفين بالزبائن)؛ - إعداد محضر خاص بدراسة ملفات القروض و الإعلان عن الموافقة أو رفض القرض.		
- التكفل بكل الشؤون القانونية؛ - دراسة كل النزاعات التي تحدث بين الوكالة والزيون.	المنازعات	
- تداول أوراق الدين المتقابلة بقصد إطفائها بين البنوك وغرفة المقاصة بالبنك المركزي؛ - مراقبة حركة الحسابات والعمليات التي تتم من خلال يوم العمل داخل الوكالة.	المحاسبة	
- تحويل المبالغ المالية من حساب إلى حساب آخر، أو من حساب إلى عدة حسابات أخرى؛ - تحويل مبلغ معين إلى وكالات البنك.	التحويلات	
تحصيل الأوراق التجارية الصكوك والكمبيالات و السند لأمر.	المحفظة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملومات مقدمة من الوكالة.

المطلب الثاني: تشخيص المخاطر المالية و التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-

يتأثر بنك الفلاحة و التنمية الريفية مثل باقي البنوك بالبيئة المتغيرة، و هذه الأخيرة تتسبب في تكوين العديد من المخاطر، التي من بينها المخاطر التشغيلية الناتجة أساسا من أداء العناصر البشرية المكونة للبنك، من أجل الحد من هذه المخاطر و تجنبها يعمل البنك على إدارتها من خلال العديد من الاستراتيجيات من بينها التدريب الالكتروني.

حيث حدد بنك الجزائر في القانون رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 مفهوم و أنظمة قياس المخاطر البنكية، و على اعتبار أن بنك الجزائر هو المشرع بالنسبة للبنوك التي تنشط تحت إطاره القانوني، فان جميع البنوك التجارية الجزائرية العمومية أو الخاصة تعتمد على ما يشرعه و ما يقره من تنظيمات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

و يمكن اختصار المخاطر البنكية وفق لتنظيم بنك الجزائر، و لتي يعتمدها بنك الفلاحة و التنمية الريفية في ما يلي:¹

1- مخاطر الإقراض:

إن عملية إدارة خطر الإقراض تتوقف بالدرجة الأولى على دراسة الوضعية المالية لطالب القرض، وقدرته على التسديد وأيضا الضمانات المقدمة، وإذا كانت مؤسسة فان الأمر يتطلب تحليل المحيط الذي تنشط فيه، إلى جانب تحليل الوثائق المحاسبية الأكثر حداثة، ويتم تكوين ملفات تدعى ملفات القرض تدون فيها كل المعلومات الكمية والكيفية الخاصة بالطرف المقابل، كما تتطلب هذه المرحلة دراسة معيار المردودية الذي يتوقف بدوره على تحليل الأعباء والإيرادات المباشرة وغير المباشرة، فضلا عن تقدير الخطر المتعلق بتقدير خطر عدم التسديد من طرف المستفيد خلال عملية القرض، إذا فعملية إدارة مخاطر الاقتراض هي عملية قبلية وبعديّة.

2- مخاطر السيولة:

مع صدور النظام رقم 104-11 المؤرخ في 24 ما 2011، والمتضمن تعريف وقياس وتسيير وإدارة مخاطر السيولة، حيث نصت المادة 03 من هذا النظام على أن البنوك التجارية والمؤسسات المالية ملزمة بإحترام نسب معينة بالسيولة داخل البنوك. ومن بين هذه النسب نسبة التوظيف حيث تعتبر هذه النسبة إحدى المقاييس التقليدية السيولة المصارف، وهي نقيس مدى استعمال الودائع في عمليات الإقراض، وتعتبر نسبة التسهيلات إلى الودائع المستقرة الصورة الأكثر تعبيراً عن السيولة، وكلما انخفضت هذه النسبة كانت مؤشراً على مخزون من السيولة لدى البنوك، والعكس صحيح، وأن أهمية هذه النسبة تكمن في كونها إشارة تحذير الإدارة المصرف المراجعة سياسات الخاصة بتوزيع الأصول لصالح السيولة وقد حددت سلطة النقد والقرض بأن لا تتجاوز هذه النسبة 40% .

حيث: نسبة التوظيف = التسهيلات الائتمانية | الموارد المالية الدائمة

وحسب ما تحصلنا عليه من وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فإن سياسة البنك فيما يتعلق بعنصر مخاطر السيولة هو تطبيق حرفي لما جاء به النظام السالف ذكر، غير أن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة في ما يعلق بالإقراض وهو مراعاة رأس مال البنك حيث لا بد من أن لا تتجاوز قيمة القروض

¹ Article 37, règlement N°11/08 du 28/11/2011, **relatif au control interne des banques et des établissements financiers** , journal officiel de la république algérienne, N° 54, du 2/10/2011.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الممنوحة 70% من رأس المال، وعليه كل تجاوز لهذه النسبة فهو اختراق ومساس بأمان البنك ويعرض مسيريه للمسألة أمام المفتشية الجهوية للاستغلال التابعة للمديرية العامة.

3-مخاطر السوق:

من أهم أوجه مخاطر السوق هي أسعار الفائدة، أسعار الصرف، لذلك فسياسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من اجل إدارة مخاطر السوق تتم كما يلي:
التسجيل اليومي والفوري لعمليات الصرف وفق الإجراءات المنصوص عليها في التنظيم رقم 08-95 المؤرخ في 23 ديسمبر 1995 والمتعلق بسوق الصرف.
يرتبط هذا الخطر بتقلبات سعر الفائدة في الأسواق المالية، فقد يحدث أن يقوم البنك بالموافقة على القروض بأسعار فائدة ثابتة حاليا تكون أقل من معدلات الفائدة على التوظيفات المالية مستقبلا، وهذا بالارتباط مع تقلبات أسعار الفائدة التي تتحدد في الأسواق نتيجة لتفاعل قانون العرض والطلب على الأموال وهذا يؤدي إلى أن البنك يتحمل خسائر قد تكون أكبر من طاقته المالية والتي لا يمكن تغطيتها بالأرباح، ففي هذه الحالة سياسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي إتباع أسعار فائدة متوسطة وغير مرنة ارتفاعها أو انخفاضها، أي أسعار فائدة موضوعة وفق دراسات لكل تكون مرنة فقط في احتواء المخاطر التي قد تنجم عن الارتفاع والانخفاض الحاصل في السوق.

أما في مخاطر سعر الصرف يمكن أن ينتج هذا الخطر عن بعض السياسات النقدية التي تتبناها السلطات النقدية التي من شأنها أن تؤثر على القيم الحقيقية للقروض المقدمة كتخفيض قيمة العملة الذي يمثل خطرا نقديا بالنسبة للبنك وهذا لأنه يؤدي إلى فقدان قيم حقيقية بسبب انخفاض قيمة الوحدة النقدية المعتمدة في تقييم الفروض.

4-المخاطر التشغيلية:

وفقا للمادة 02 من التنظيم رقم 11-08 الصادر بتاريخ 28 نوفمبر 2011 عن بنك الجزائر، إن المخاطر التشغيلية هي مخاطر متعددة الأوجه والأسباب، حيث يمكن النظر إليها على أنها¹:
_ مخاطر متعلقة بعوامل بشرية حالات الغش المختلفة؛
_ مخاطر متعلقة بنظام المعلومات؛
_ مخاطر قانونية عدم احترام الإجراءات والأنظمة الداخلية؛

¹ نظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

_ مخاطر متعلقة بعجز جهاز الرقابة الداخلية؛

_ مخاطر إستراتيجية عجز في التكيف مع الأحداث الخارجية. (وهي مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث داخلية أو خارجية، أما عندما يتعلق الأمر بالمخاطر التشغيلية كعنصر مؤثر في القرار الائتماني، فيشمل هذا المخاطر المتعلقة بالعوامل البشرية مخاطر المتعلقة بنظام المعلومات المخاطر القانونية ومخاطر متعلقة بعجز جهاز الرقابة الداخلية ويستبعد المخاطر الإستراتيجية).

وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية تجده يتبع مجموعة من الإجراءات في إطار التنظيم السالف

الذكر، ونخص منها بالذكر تلك المتعلقة بجانب الإقراض وهي:

_ تسطير التي تضمن العمل بمصلحة الإقراض، في جو من السرية والشفافية والحياد؛

_ ضمان وحماية المعلومات المتاحة لدى البنك والمتعلقة بالعميل طالب القرض؛

_ إعطاء لكل موظف بالبنك اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة به للولوج لقاعدة المعلومات الخاصة بالبنك، وكذا الإعتماد البرنامج الآلي للبنك ي تحليل وتشخيص وضعية العميل؛

_ وضع التقارير والملفات نحن تصرف مسؤولي الرقابة؛

_ تسجيل كل محاولات الغش أو عمليات الغش التي تمت داخليا أو خارجيا.

المطلب الثالث: تشخيص التدريب الالكتروني في البنك محل الدراسة .

بعد عملية التوظيف، تقوم المديرية العامة للبنك المكلفة بتسيير الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات اللازمة من كل تخصص لتدريب الموظفين الجدد أولا ثم القدماء (لخبرتهم السابقة في المجال)، حيث يقوم المكلف بتخصيص ميزانية للتكفل الكامل بالموظف من كل النواحي، خلال عملية التدريب الذي تكون مدته ما بين 6 أشهر إلى السنة سواء على مستوى المركز الوطني لتطوير الكفاءات بالبلدية، و هو مركز خاص بتدريب و تكوين موظفي بدر عبر كافة التراب الوطني، أو التدريب عن طريق إرسال الموظفين من وكالة إلى أخرى لتدريب الموظفين في نفس التخصص و الذي تكون مدته قصيرة من 15 إلى 20 يوم، هذا النوع من التدريب يكون للموظفين القدماء أو حتى الجدد الذين يكتسبون خبرة من قبل، و في بعض الأحيان يقوم البنك بإبرام اتفاقيات مع المدارس العليا أو الوطنية لتبادل الخبرات و المعارف. الهدف من عملية تدريب الموظفين: ¹

_ إكتساب مهارات و خبرات جديدة؛

¹ من إعداد الطالبتين من خلال المعلومات المقدمة في المقابلة الشخصية مع مسؤول الموارد البشرية في الوكالة.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

- _ التطوير من مهارات الموظفين القدماء و تعزيز قدراتهم؛
- _ تدريب الموظفين لنفس الدرجة أو لدرجة أعلى (الترقية)؛
- _ تدريب الموظفين القدماء على الوظائف الأخرى حيث يكون كل عامل متعدد الوظائف؛
- _ تدريب الموظفين على تجنب الأخطاء المهنية المحددة مسبقا في القانون الداخلي للبنك كالسرقة، إفشاء السر المهني، الاختلاس، الصراع؛
- _ تدريب الموظفين الجدد على منصبهم؛
- _ عملية التدريب تعتبر كحافز للموظفين لتكفل البنك بكامل مصاريف الموظف خلال مرحلة التدريب.

المبحث الثاني: الأدوات المنهجية و خصائص عينة الدراسة

بعد تكوين صورة عن مؤسسة التربص، واستكمالاً للدراسة، لابد من إجراء استقصاء ميداني للتعرف على آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة، وكان من الضروري الإلمام بالمنهجية المستخدمة لإجراء الدراسة وتوضيح أبعادها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يهتم هذا المطلب بوصف مجتمع وعينات الدراسة، إضافة إلى إظهار الأدوات المستعملة لجمع المعلومات للمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: مجتمع و عينة الدراسة

- 1- **تحديد مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبالنظر إلى هذه الدراسة يمثل مجتمع الدراسة موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- في : 60 عامل سنة 2024.
- 2- **تحديد عينة الدراسة:** استهدفت الدراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -488- حيث تم اختيار عينة مكونة من 50 فرد، و تم اختيارها كعينة عشوائية بسيطة و يمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الجدول رقم (04): عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد المجتمع
40	42	50	60

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أدوات الدراسة

إن استعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات و وسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة و التي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، لدراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتتمثل في:

1- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية، كما أنها تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة، استخدمنا في دراستنا المقابلة الحرة في جمع بعض البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

2- الإستمارة:

تعد من أهم أدوات جمع البيانات لدى الباحث، فهي عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها إعدادا محكما ودقيقا انطلاقا من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وتم الاعتماد على سلم ديكارت الخماسي ذا خيارات (موافق بشدة موافق، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

وقبل أن تصبح إستمارة الدراسة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

_ مرحلة صياغة إستمارة أولية: بعد أن أبدى الأستاذ المشرف حولها عدة ملاحظات وتوجيهات شملت الشكل و المضمون.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

_ تمت صياغة النهائية: الإستمارة في شكلها النهائية وقد شملت الاستمارة 28 سؤالاً موزعة على أربع محاور رئيسية وهي:¹

_ المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين ويضم هذا محور 6 أسئلة.

_ المحور الثاني: تشخيص المخاطر التشغيلية ويضم هذا المحور 11 سؤال.

_ المحور الثالث: و يضم هذا المحور 9 أسئلة متعلقة بالتدريب الالكتروني.

_ المحور الرابع: مداخل تقليل المخاطر التشغيلية باستخدام التدريب الالكتروني ويضم هذا المحور 8 أسئلة، حيث تم تقسيم المحور إلى جزئين من أجل إثبات صحة الفرضية المطروحة كما يلي:

_ الأسئلة الخمس الأولى : متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى المتمثلة : يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء العنصر البشري.

_ الأسئلة الثلاث الأخيرة : متعلقة بالفرضية الجزئية الثانية المتمثلة : يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر.

3- الوثائق والسجلات: تعد الوثائق والسجلات من الأدوات الأساسية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث الميداني. تم الإستفادة بكل الوثائق المتوصل إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة .

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أهمها:²

1- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، و لتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة، و تحسب بالقانون الموالي :

النسبة المئوية = (تكرار المجموعة x 100) / المجموع الكلي للتغيرات .

2- المتوسطات الحسابية: تم حسابها لتحديد استجابة أفراد المؤسسة نحو محاور و أسئلة أداة الدراسة.

3- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مستوى التشتت لتقييم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي.

¹ الملحق رقم (02).

² شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، ص: 81.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

4- معامل ألفا كرونباخ: و الذي يعبر عن مدى صلاحية استبيان الدراسة، فكلما زاد معامل ألفا كرونباخ على 0.6 كانت الأداة أكثر ثبات و يعتبر الاستبيان مقبولاً، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداة.

$$n = N \times p(1 - p) / [(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)''$$

حيث يتمثل كل عنصر من عناصر الدالة في ما يلي:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

P: نسبة توفر الخاصية و المحايدة و الذي يساوي 0.5

Z: الدرجة المعيارية لمستوى ثقة 95 % و تساوي 1.96

d: نسبة خطأ المعاينة و تساوي 0.05

و بتعويض حجم المجتمع في المعادلة نجد حجم العينة الأدنى كالاتي:

$$n = \frac{40 \times 0.5(1 - 0.5)}{[(60 - 1) \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1 - 0.5)} \approx 34.70$$

5- معامل الارتباط بيرسون: للتعرف على علاقة الارتباط بين المتغيرين و يحسب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه و بالدرجة الكلية للمحور، و حسابه أيضا لمعرفة مدى الارتباط بين التدريب الالكتروني و المخاطر التشغيلية، فإذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة فالعلاقة بين المتغيرين عكسية، أما إذا كانت موجبة فهي طردية، أما عن قوة العلاقة بين المتغيرين فيمكن الحكم عليها من حيث درجة قربها أو بعدها عن 1، حيث أن قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (1) و (-1)، و كلما اقتربت من الصفر دل ذلك على وجود علاقة قوية جدا بينهما.

بعد ذلك يتم تحديد حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه حسب

قيم المتوسط كما يلي:

6- حساب المتوسط الحسابي المرجح :

_ حدود الفئات: ويتم ذلك عن طريق حساب المدى.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

_ المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى (5 - 1) = 4

_ طول الفئة = المدى / عدد المستويات: $0.80 = 5/4$

نضيف النتيجة 0.80 بالتدرج إلى الفئات ابتداء من الفئة الأولى وتكون كالآتي:

الجدول رقم(06): مجالات المتوسط الحسابي ودرجة الأهمية المقابلة له.

درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	(1.80 - 1)
منخفضة	(2.60 - 1.81)
متوسطة	(3.40 - 2.61)
مرتفعة	(4.20 - 3.41)
مرتفعة جدا	(5 - 4.21)

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

و يقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية أخرى، و قد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف و مجموعة من الأساتذة للتحكيم.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان مدى دقة و توافق نتائجه، أي انه ما إذا تم تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة، و في نفس الظروف لكن في أوقات مختلفة، يمكن الحصول على نفس النتائج أو على الأقل نتائج مقربة، و بالتالي في هذه الحالة يمكن اعتبار أن الاستبيان ثابت.

حيث تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل " الفا كرونباخ " و يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الثاني	0.584
المحور الثالث	0.741
المحور الرابع	0.917
المجموع الكلي	0.880

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS¹

من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ جيدة لكل محور من محاور الاستبيان على حدا، كما أن درجة الثبات للاستمارة ككل عالية و توضح قيمة ألفا كرونباخ ذلك و التي بلغت (0.880)، و هذا يعني أن أداة الدراسة صالحة للتحليل و نتائجها ملائمة في تحقيق غرض البحث العلمي و تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج spss واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

وتتمثل فيما يلي:

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

¹ الملحق رقم (04).

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

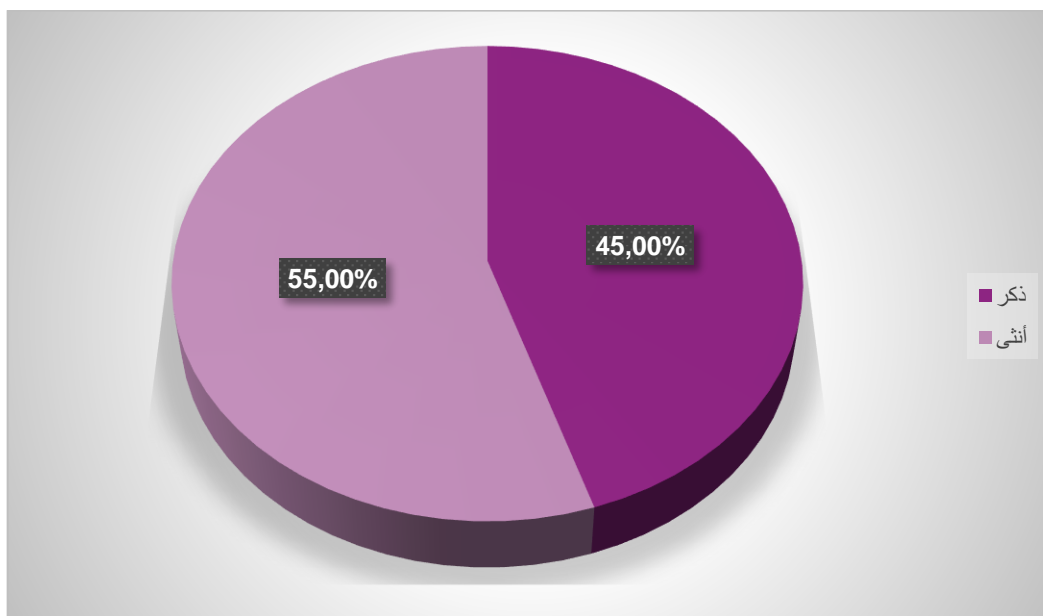
الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	18	%45,0
أنثى	22	%55,0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة الإناث %55 وهي أعلى من نسبة الذكور التي بلغت %45، أي ارتفاع نسبة الموظفون من جنس الإناث في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- مقابل انخفاض بنسبة %0.5 في نسبة العاملين الذكور و الشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



3- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

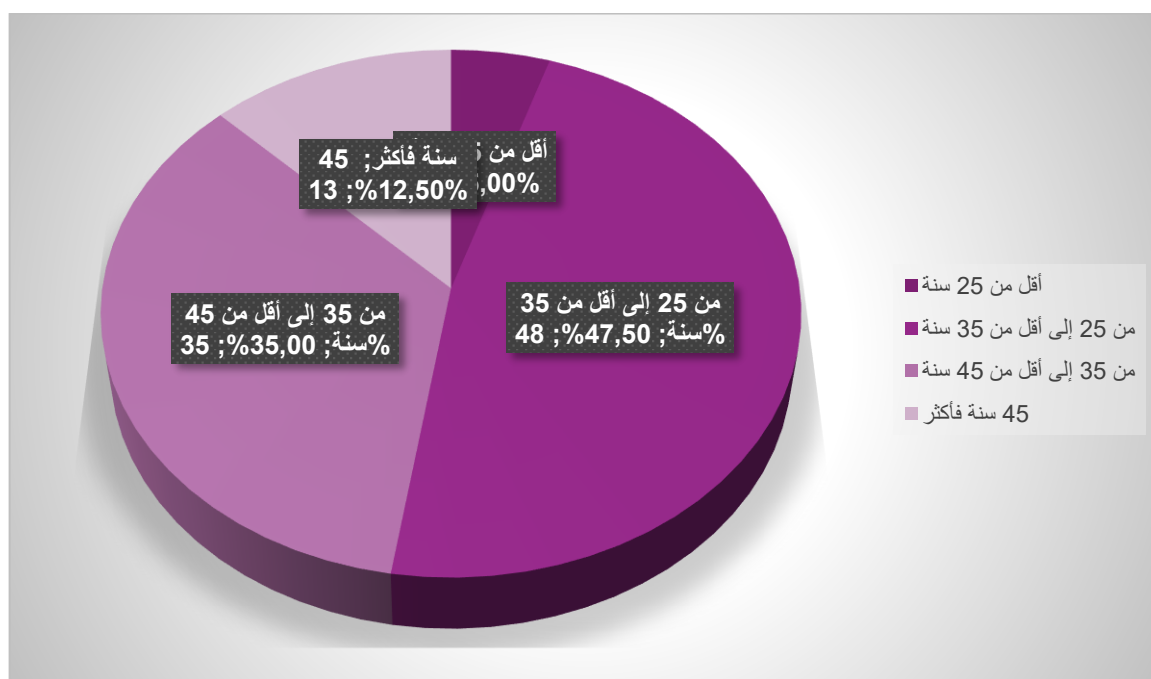
الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	العبارات
5,0%	2	أقل من 25 سنة
47,5%	19	من 25 إلى أقل من 35 سنة
35,0%	14	من 35 إلى أقل من 45 سنة
12,5%	5	45 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـSPSS

يظهر لنا من خلال الجدول السابق لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن، أن ما نسبته 5% من الدراسة أعمارهم هي أقل من 25 سنة، ونسبة 47,5% أعمارهم تتراوح بين (25-35)، ونسبة 35% أعمارهم تتراوح بين (35-45)، في بلغت نسبة 12,5% أعمارهم تجاوزت أكثر من 45 سنة، و منه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة تحب الدراسة من الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم لتحقيق مستوى أداء أفضل، و الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

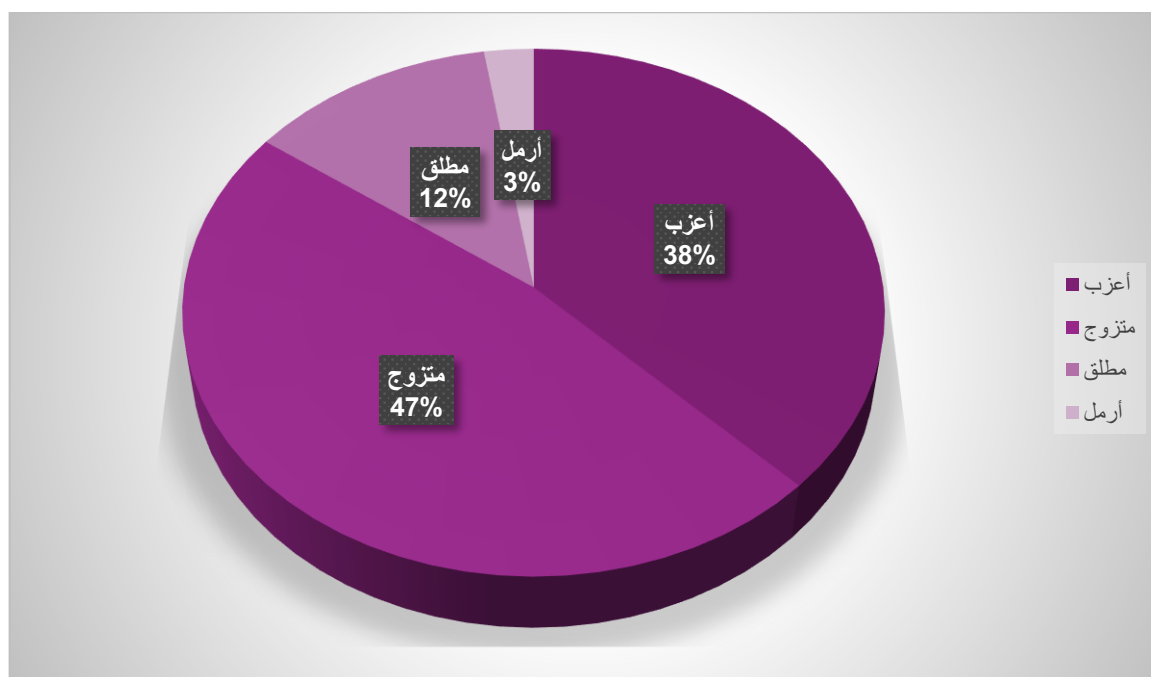
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرارات	العبارات
37,5%	15	أعزب
47,5%	19	متزوج
12,5%	5	مطلق
2,5%	1	أرمل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـSPSS

يظهر لنا في الجدول السابق لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية، أن ما نسبته 37,5% من عينة الدراسة لحالة أعزب، وما نسبته 47,5% لحالة متزوج، وما نسبته 12,5% لحالة مطلق، ونسبة 2,5% هي لحالة أرمل. و الشكل المثالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

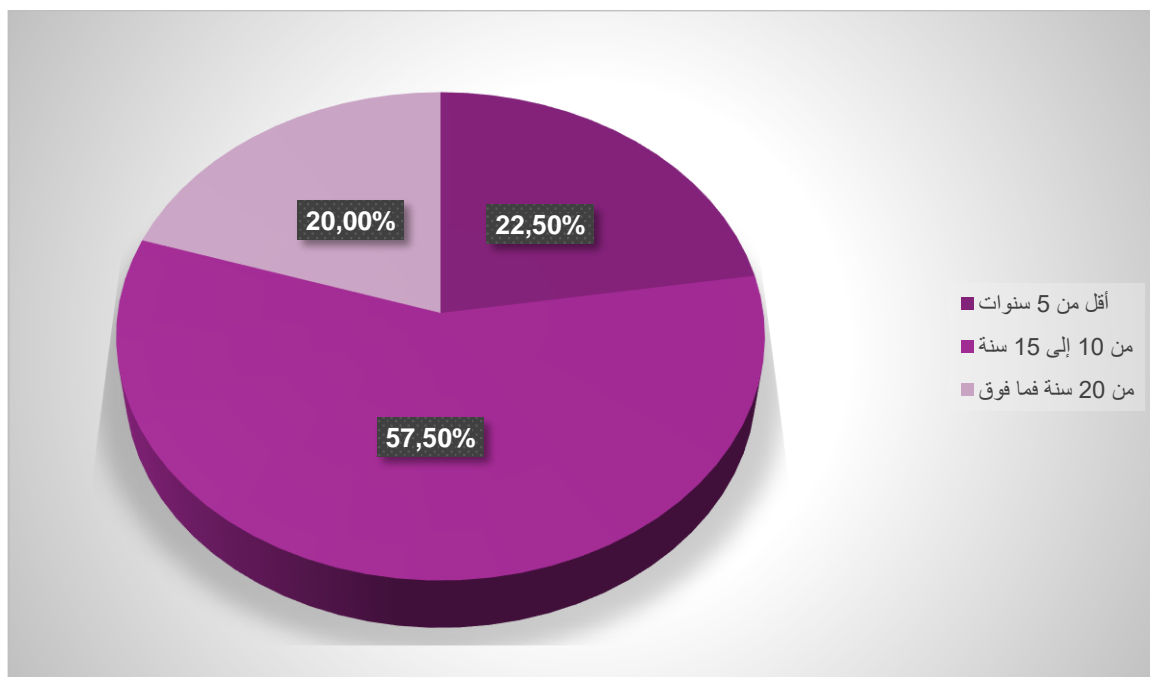
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرارات	العبارات
22,5%	9	أقل من 5 سنوات
57,5%	23	من 10 إلى 15 سنة
20,0%	8	من 20 سنة فما فوق
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـSPSS

يظهر لنا من خلا الجدول السابق لتوزيع أفراد العينة، أن مانسبته 22,5% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تقل عن 5 سنوات، في ما بلغت نسبة الذين خبرتهم تتراوح بين (10_15) سنة مانسبته 57,5%، و مما سبق يتضح أنها أقلية أفراد العينة ذوي خبرة كبيرة أي 20 سنة بنسبة 20.0% و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

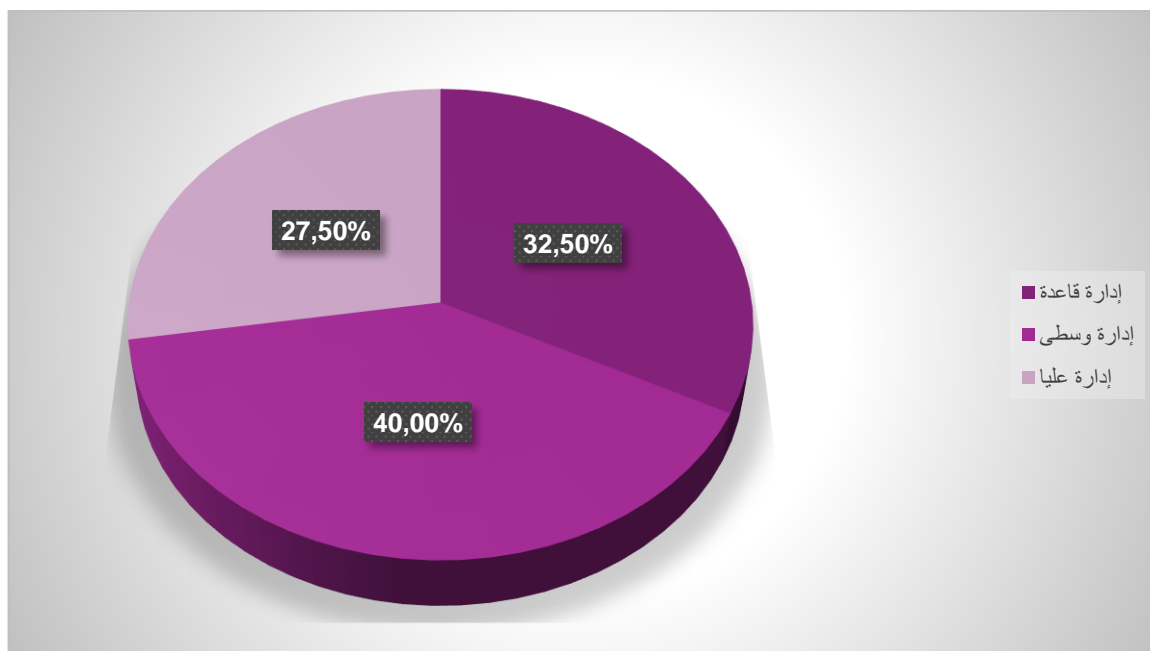
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرارات	العبارات
32,5%	13	إدارة قاعدة
40,0%	16	إدارة وسطى
27,5%	11	إدارة عليا
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـSPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت تعمل ضمن الإدارة الوسطى بنسبة 40% و عددهم 16 موظف في حين بلغ عدد الأفراد في الإدارة القاعدة 13 موظف بنسبة 32.5%، أما لأفراد الموظفون في الإدارة العليا نسبتهم 27.5% و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالأخرى، و مما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة الوسطى، و الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

7- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

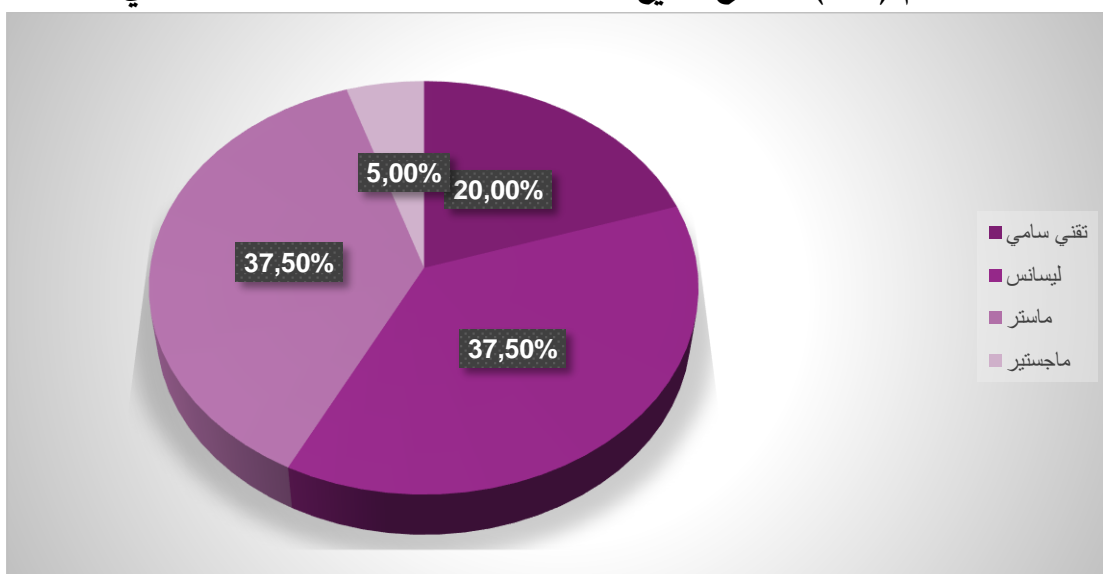
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	العبارات
20,0%	8	تقني سامي
37,5%	15	ليسانس
37,5%	15	ماستر
5,0%	2	ماجستير
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات الـ SPSS

يظهر لنا من خلا الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، أن ما نسبته 20% من عينة الدراسة مستواهم العلمي تقني سامي، وبلغت نسبة الذين لديهم مستوى ليسانس هو 37,5، ونسبة مستوى ماستر 37,5%، في حين بلغت نسبة الذين لديهم مستوى علمي ماجستير هي 5%، و مما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الليسانس و الماستر، و هذا ما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية يهدف إلى تحسين جودة الأداء و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرين المستقل و التابع

أولاً: تحليل عبارات المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)

جدول رقم (13): تحليل عبارات المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية)

رقم العبارة	درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	التكرار	0	0	0	17	23	1,43	501,0	9	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	57,5	42,5				
02	التكرار	0	0	0	26	14	1,65	483,0	8	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	65,0	35,0				
03	التكرار	0	16	13	11	0	3,13	822,0	1	متوسطة
	%	0.0	40.0	32.5	27.5	0.0				
04	التكرار	0	11	14	15	0	3,10	810,0	2	متوسطة
	%	0.0	27.5	35.0	37.5	0.0				
05	التكرار	0	0	0	10	30	1,25	439,0	11	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	75.0	25.0				
06	التكرار	0	0	0	13	27	1,33	474,0	10	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	32.5	67.5				
07	التكرار	0	15	1	22	2	2,73	1,037	3	متوسطة
	%	0.0	37.5	2.5	55.0	5.0				
08	التكرار	0	0	0	40	0	2,00	0,000	5	منخفضة
	%	0.0	0.0	0.0	100	0.0				

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

منخفضة	6	,385 0	1,83	7	33	0	0	0	التكرار	09
				17.5	82.5	0.0	0.0	0.0	%	
منخفضة جدا	7	,405 0	1,80	8	32	0	0	0	التكرار	10
				20.0	80.0	0.0	0.0	0.0	%	
متوسطة	4	,483 0	2,65	0	14	26	0	0	التكرار	11
				0.0	35.0	65,0	0.0	0.0	%	
منخفضة	-	0.53 1	2.08	المتوسط العام و الانحراف المعياري للمحور الثاني						

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من طرف عينة الدراسة حول محور تشخيص المخاطر التشغيلية متوفر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- كون أن الانحراف المعياري (0.531) و المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الموظفين بلغ (2.08) أي أن مستوى التقييم الخاص بالدراسة يقع ما بين (1.81-2.60) حسب مقياس ليكارت الخماسي، و عليه فإن درجة الموافقة لهذا المحور كانت منحازة نحو اختيار " موافق بشدة " و ذلك من خلال (11) عبارة ناقشت جوانب مختلفة من المخاطر التشغيلية، و يلاحظ مستوى التقييم الخاص بالعبارات (8- 9) منخفضة و هذا لأسباب مختلفة لذلك سيتم تفسير كل عبارة لوحدها لمعرفة الأسباب وراء تقييم كل عبارة كالآتي :

_ الرتبة الأولى: احتلتها العبارة رقم (03) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.13) و انحرافها المعياري (0.822)، و مستوى تقييم متوسط و يشير هذا إلى أن كل موظف حريص على إدخال البيانات و معلومات العملاء بمفرده؛

_ الرتبة الثانية: احتلتها العبارة رقم (04) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.10) و انحرافها المعياري (0,810)، و مستوى تقييم متوسط، و يشير هذا إلى أن معظم المشاركين في الدراسة حريصين على إدخال البيانات بمفردهم و دون تدخل من احد من البنك؛

_ الرتبة الثالثة: و احتلتها العبارة رقم (07) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.73) و انحرافها المعياري (1.037)، و مستوى تقييم متوسط، و هذا يعني أن أنظمة الاتصالات في البنك لم تسجل أي خلل و هذا راجع إلى ثقافة الخطر في الوكالة؛

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

_ الرتبة الرابعة: احتلتها العبارة رقم (11) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.65) و انحرافها المعياري (0.483) و مستوى تقييم متوسط، و هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن بنكهم حريص على استحداث الأنظمة الالكترونية الخاصة بحماية بيانات العملاء؛

_ الرتبة الخامسة: احتلتها العبارة رقم (08) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.00) و انحراف معياري قيمته (0.00) و مستوى تقييم منخفض، و هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة حريصين على تقديم كافة المعلومات الخاصة بالخدمة البنكية إلى العملاء في أي وقت يطلبونها؛

_ الرتبة السادسة: و احتلتها العبارة رقم (09) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (1.83) و انحراف معياري قيمته (0.385) و مستوى تقييم منخفض، و هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن عملهم لا يتأثر بعلاقتهم مع بعضهم و هذا يعني أن الصراع لا يؤثر على سيرورة عملهم؛

_ الرتبة السابعة: و احتلتها العبارة رقم (10) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (1.80) و انحراف معياري قيمته (0.405) و مستوى تقييم منخفض جدا، هذا يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن قدراتهم تتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة في الوكالة؛

_ الرتبة الثامنة: و احتلتها العبارة رقم (02) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.65) و قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.483) و مستوى تقييم منخفض جدا، و يعني أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أنهم حريصين على إدخال البيانات بدقة و دون أخطاء لسلامة خصوصية العملاء؛

_ الرتبة التاسعة: و احتلتها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قيمته (1.43) و انحراف معياري قيمته (0.501) و مستوى تقييم منخفض جدا، و هذا يعني ان معظم المشاركين في الدراسة متففين على إدخال البيانات شخصيا؛

_ الرتبة العاشرة: و احتلتها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قيمته (1.33) و انحراف معياري قيمته (0.474) و مستوى تقييم منخفض جدا، و هذا راجع توفر أنظمة حماية داخل البنك لمنع أي تسلل داخلي من قبل الموظفين أثناء القيام بعملهم؛

_ الرتبة الحادية عشر: و احتلتها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قيمته (1.25) و انحراف معياري قيمته (0.439) و مستوى تقييم منخفض جدا، و هذا راجع تميز عمل الموظفين بالخصوصية و الأمان لتوفر أجهزة إدخال البيانات على كلمة مرور خاصة بكل موظف .و بشكل عام بالنسبة لجزء المخاطر

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

التشغيلية فإن المتوسط الحسابي المحصل عليه (2.08) و الانحراف المعياري (0.531) و مستوى التقييم منخفض، و يعني ذلك إجماعهم على أن جهود جبارة و تدابير قوية من طرف الوكالة لإدارة المخاطر التشغيلية و يتجسد ذلك من خلال ثقافة الخطر، إدارة الصراع، الحرص على إدخال البيانات دون أي أخطاء و استخدام تكنولوجيا مطورة في عملهم، و يرجع التباين في بعض الإجابات إلى حرصهم الر المواقع التي يمكن تحسينها.

ثانيا: تحليل عبارات المتغير التابع (التدريب الالكتروني)

جدول رقم (14): تحليل عبارات المتغير التابع (التدريب الالكتروني)

الرقم	درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
01	التكرار	0	0	0	19	21	1,48	0,506	7	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	52.5	47.5				
02	التكرار	0	0	0	20	20	1,50	0,506	6	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0				
03	التكرار	0	0	0	18	22	1,45	0,504	8	منخفضة جدا
	%	0.0	0.0	0.0	45.0	55.0				
04	التكرار	0	0	26	14	0	2,65	0,483	1	متوسطة
	%	0.0	0.0	65,0	35.0	0.0				
05	التكرار	0	0	0	40	0	2,00	0,000	2	منخفضة
	%	0.0	0.0	0.0	100	0.0				
06	التكرار	0	0	0	40	0	2,00	0,000	3	منخفضة
	%	0.0	0.0	0.0	100	0.0				
07	التكرار	0	0	0	40	0	2,00	0,000	4	منخفضة
	%	0.0	0.0	0.0	100	0.0				

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

منخفضة	5	0,000	2,00	0	40	0	0	0	التكرار	08
				0.0	100	0.0	0.0	0.0	%	
منخفضة	-	0.250	1.89	المتوسط العام و الانحراف المعياري للمحور الثالث						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هنالك اتفاق من قبل عينة الدراسة على أن جزء التدريب الالكتروني متوفر بشكل جيد في الوكالة، كون الانحراف المعياري (0.250) والمتوسط الحسابي (1.89) أي أن مستوى التقييم الخاص بالدراسة ما بين وعليه أن درجة الموافقة لهذا البعد كانت نحو اختيار موافق جدا وذلك من خلال 08 عبارات ناقشت جوانب مختلفة من التدريب الالكتروني ويلاحظ أن مستوى التقييم الخاص بالعبارة متوسط وهذا لأسباب مختلفة لذلك سيتم تفسير كل عبارة لوحدها لمعرفة الأسباب وراء تقييم كالاتي :

- _ **الرتبة الأولى:** واحتلتها العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قيمته (2.65) وانحراف معياري قيمته (0.483) ومستوى تقييم متوسط، وهذا راجع إلى أقلية المشاركين في الدراسة بأنهم يتواصلون ويتفاعلون بشكل أفضل عن طريق التدريب الإلكتروني غير المتزامن في تلقي المعلومة؛
- _ **الرتبة الثانية :** واحتلتها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قيمته (2.00) وانحراف معياري قيمته (0.00)، ومستوى تقييم منخفض ، وهذا راجع لكون أن وسائل التدريب الالكتروني ومنها شبكة الإنترنت تسهل عملية تلقي المعلومات من قبل الموظفين؛
- _ **الرتبة الثالثة:** واحتلتها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قيمته (2.00) وانحراف معياري قيمته (0.00) ومستوى تقييم منخفض وهذا راجع لكون معظم موظفي البنك كثيرا ما يحتاجوا إلى استشارات من خلال الاتصال داخليا مع مسؤولي البنك؛
- _ **الرتبة الرابعة:** واحتلتها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قيمته (2.00) وانحراف معياري قيمته (0.00)، ومستوى تقييم منخفض، وهذا راجع لكون عملية التدريب تتم غالبا من خلال الاتصال الإلكتروني؛
- _ **الرتبة الخامسة:** واحتلتها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قيمته (2.00) وانحراف معياري قيمته 0.00 ومستوى تقييم منخفض، وهذا راجع إلى أن الاتصال الالكتروني يعتبر حافزا للموظفين مما يؤدي إلى تحسين مهاراتهم؛
- _ **الرتبة السادسة:** واحتلتها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قيمته (1.50) وانحراف معياري قيمته (0.506)، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع هذا كون أن التدريب الالكتروني يوفر الوقت الكافي لأداء

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

عمل بشكل أفضل؛

_ الرتبة السابعة: واحتلتها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قيمته (1.48) وانحراف معياري قيمته (0.506)، ومستوى تقييم منخفض جدا، يرجع هذا لقدرة البنك على توفير كافة المعلومات الخاصة بعمل الموظفين من خلال التواصل عن بعد؛

_ الرتبة الثامنة: واحتلتها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قيمته (1.45) وانحراف معياري قيمته (0.504)، ومستوى تقييم منخفض جدا، وهذا راجع لتعدد وسائل التدريب الالكتروني في جمع المعلومات من خلال تواصل الموظفين مع بعضهم عن بعد.

بشكل عام بالنسبة لجزء التدريب الالكتروني في البنك، فان المتوسط الحسابي المحصل عليه (1.89) والانحراف المعياري (0.250) ومستوى التقييم منخفض، ويعني ذلك إجماعهم على أن هنالك تدريب الكتروني في البنك يقوم بتسهيل عمل الموظفين وزيادة مهاراتهم وتقليل التكاليف المتعلقة بالتدريب وزيادة التفاعل والتواصل بشكل أفضل.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المحور الرابع

جدول رقم (15): الإحصاءات الوصفية لإجابات مفردات العينة نحو عبارات المحور الرابع

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	مستوى القبول
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
01	0	0	0	6	34	1,15	0,362	6	منخفضة جدا
	0.0%	0.0%	0.0%	85.0%	15.0%				
02	0	0	0	5	35	1,13	0,335	7	منخفضة جدا
	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	87.5%				
03	0	0	0	4	36	1,10	0,304	8	منخفضة جدا
	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	90.0%				
04	0	0	1	26	13	1,70	0,516	1	منخفضة جدا
	0.0%	0.0%	2.5%	65.0%	32.5%				
05	0	0	1	25	14	1,68	0,526	2	منخفضة

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

جدا				35.0	62.5	2.5	0.0	0.0	%	
منخفضة	3	0,474	1,68	13	27	0	0	0	التكرار	06
جدا				32.5	67.5	0.0	0.0	0.0	%	
منخفضة	4	0,483	1,65	14	26	0	0	0	التكرار	07
جدا				35.0	65.0	0.0	0.0	0.0	%	
منخفضة	5	0,483	1,65	14	26	0	0	0	التكرار	08
جدا				35.0	65.0	0.0	0.0	0.0	%	
منخفضة	-	0.435	1.47	المتوسط العام و الانحراف المعياري للمحور الرابع						
جدا										

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك اتفاق كلي من طرف عينة الدراسة حول محور تشخيص المخاطر التشغيلية متوفر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- كون أن الانحراف المعياري (1.47) و المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات الموظفين بلغ (0.435) أي أن مستوى التقييم الخاص بالدراسة يقع ما بين (1-1.80) حسب مقياس ليكارت الخماسي، و عليه فان درجة الموافقة لهذا المحور كانت منحازة نحو اختيار "موافق".

_ الرتبة الأولى: واحتلتها العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قيمته (1.70) وانحراف معياري قيمته (0.516) ، ومستوى تقييم منخفض جدا، وهذا راجع إلى معظم المشاركين يتمتعون بمهارات تجنبهم المخاطر المتعلقة بعملهم؛

_ الرتبة الثانية: واحتلتها العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قيمته (1.68) وانحراف معياري قيمته (0.526)، ومستوى تقييم منخفض جدا، وهذا راجع للاستشارات المقدمة عن بعد مما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء؛

_ الرتبة الثالثة: واحتلتها العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قيمته (1.68) وانحراف معياري قيمته (0.474)، ومستوى تقييم منخفض جدا، وهذا راجع إلى التعامل بالمعرفة الكافية لاجتتاب المخاطر التشغيلية من خلال التدريب الالكتروني؛

_ الرتبة الرابعة: واحتلتها العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي قيمته (1.65) وانحراف معياري قيمته (0.483) ، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع هذا إلى المشاركين في الدراسة إلى تقليل من الأخطاء الناتجة عن عدم الوعي بالمخاطر وذلك من خلال التدريب الالكتروني؛

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

_ الرتبة الخامسة: واحتلتها العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قيمته (1.65) وانحراف معياري قيمته (0.483)، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع ذلك الاستخدام الجيد للتدريب الالكتروني الذي بدوره يساهم في زيادة الوعي لدى الموظفين حول الأخطاء التي تكون في إدخال البيانات؛

_ الرتبة السادسة: واحتلتها العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قيمته (1.15) وانحراف معياري قيمته (0.362)، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع ذلك إلى التدريب الالكتروني الذي يحسن قدرات العمال لتحسين أدائهم؛

_ الرتبة السابعة: واحتلتها العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي قيمته (1.13) وانحراف معياري قيمته (0.335) ، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع ذلك إلى تحسين أداء الموظفين بشكل أفضل في وقت قياسي من خلال التدريب؛

_ الرتبة الثامنة: واحتلتها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قيمته (1.10) وانحراف معياري قيمته (0.304) ، ومستوى تقييم منخفض جدا، ويرجع ذلك من خلال تحسين مهارات الموظفين وزيادة أدائهم من خلال التدريب؛

بشكل عام بالنسبة لجزء مداخل تقليل المخاطر التشغيلية عن طريق التدريب الالكتروني في البنك، فان المتوسط الحسابي المحصل عليه (1.47) والانحراف المعياري (0.435) ومستوى التقييم منخفض جدا، ويعني ذلك إجماعهم على أن هنالك تدريب الكتروني في البنك يقوم بتحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم داخل الوكالة في وقت كافي مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذي يؤدي بدوره إلى تقليل من الأخطاء والحوادث .

رابعا: طبيعة العلاقة بين المحاور:

الجدول رقم (16): ارتباط محاور الدراسة

المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
معامل الارتباط	0,735**	0,859**
مستوى الدلالة	0,000	0,000
العدد	40	40
معامل الارتباط	1	0,663**
مستوى الدلالة	0,000	0,000
العدد	40	40

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

1	0,663**	0,859**	معامل الارتباط	المحور الرابع
	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
40	40	40	العدد	
** وجود علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لجميع عبارات المحاور تفوق 0.6 مما يدل ذلك على وجود ارتباط ايجابي و قوي بين المحاور و في نفس الوقت تمتاز بالمعنوية، و عليه يمكن القول أن عبارات المحاور صادقة لقياس ما وضعت من اجله .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب يتم اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية، و بالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

و تتمثل نتائج الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية في:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

و تنص الفرضية الفرعية الأولى على انه " يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء المورد البشري" و بالتالي :

_ الفرضية العدمية H0 : يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الأداء.

_ الفرضية البديلة H1: لا يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء المورد البشري.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

تحسين أداء المورد البشري								المتغيرات			
اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات			التدريب الالكتروني	تحسين أداء المورد البشري
المعنوية Sig	قيمة F			قيمة T	المعنوية Sig						
0,002	11,010	0,474	0,225	0,002	3,318	0,510	0,474				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال¹SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية و استنادا إلى قيمة (f) المحسوبة و البالغة (11.010) بقيمة احتمالية (0.002) و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بقيمة (0.474) و هذا يعني أن (22.5%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء، و البقية ترجع لأمر أخرى، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.318) بقيمة احتمالية (0.002) و هي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، و بلغت قيمة معامل (β 0.47).

و بما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.002) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) فإنه يتم رفض الفرض العدمي و قبول الفرض البديل الذي ينص على لا يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الأداء في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي :

$$Y = 0.510x + 0.474$$

حيث: **x**: التدريب الالكتروني؛ **y**: بعد تحسين أداء المورد البشري.

¹ الملحق رقم (05).

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

و بالتالي من خلال ما سبق و من خلال التحليل الإحصائي لم يتم برهنة انه يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين الأداء في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة-488-

2- الفرضية الفرعية الثانية:

و تنص الفرضية الفرعية الثانية على انه: "يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر"، و عليه:
 _ الفرضية العدمية H_0 : يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر.
 _ الفرضية البديلة H_1 : لا يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

نشر ثقافة الخطر								المتغيرات	
اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات		
المعنوية Sig	قيمة F			المعنوية Sig	قيمة T				
,000 0	63,93 4	,792 0	,627 0	,000 0	7,99 6	,938 0	,792 0	التدريب الالكتروني	نشر ثقافة الخطر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النموذج صالح لاختبار الفرضية و استنادا إلى قيمة (f) المحسوبة و البالغة (63.934) بقيمة احتمالية (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين بقيمة (0.792) و هذا يعني أن (62.7%) من التباين الحاصل في تحسين الأداء، و البقية ترجع لأمر أخرى، كما بلغت قيمة

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

(t) المحسوبة (7.996) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، و بلغت قيمة معامل (β 0.792).

و بما أن مستوى الدلالة قدر ب (0.000) اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، فإنه يتم رفض الفرض البديل و قبول الفرض العدمي الذي ينص على يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و يمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالاتي :

$$Y = 0.938x + 0.792$$

حيث: **x**: التدريب الالكتروني؛ **y**: بعد نشر ثقافة الخطر.

و بالتالي و من خلال ما سبق و من خلال التحليل الإحصائي تم برهنة انه يمكن أن يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية من خلال نشر ثقافة الخطر في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- .

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية:

و تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

_ الفرضية العدمية **H0**: يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- بصفة خاصة عند مستوى دلالة 0.01 .

_ الفرضية البديلة **H1** : لا يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- بصفة خاصة عند مستوى دلالة 0.01 .

لاختبار الفرضية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط الذي يمكن من دراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل المخاطر التشغيلية والمتغير التابع التدريب الالكتروني، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

الحد من المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-								المتغيرات
اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
المعنوية Sig	قيمة F	R	R ²	المعنوية Sig	قيمة T			
0,000	29,778	0,663	0,439	0,000	5,457	0,396	0,663	التدريب الالكتروني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

ويتضح من خلال الجدول السابق أن النموذج صالح لاختبار الفرضية استنادًا إلى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (29.778) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين المخاطر التشغيلية و التدريب الالكتروني بقيمة (0.663) والذي يعكس علاقة طردية قوية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.439) وهذا يعني أن (43.9) من التباين الحاصل في جودة الخدمة يعود إلى تغيرات حاصلة المخاطر التشغيلية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة (5.457) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، وبلغت قيمة معامل (β 0.663).

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، فإنه يتم قبول الفرض العدمي و رفض الفرض العدمي الذي ينص على أنه " يساهم التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة - 488- بصفة خاصة عند مستوى دلالة 0.01".

وعليه يمكن كتابة العلاقة بين المخاطر التشغيلية و التدريب الالكتروني في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

$$Y=0.396x+0.663$$

حيث أن: x : المخاطر التشغيلية؛ y : التدريب الالكتروني.

وبالتالي من خلال ما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن للتدريب الالكتروني دور في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بصفة عامة و في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- بصفة خاصة.

الفصل الثالث: واقع المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- و مساهمة التدريب الالكتروني في الحد منها

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل الثالث وبعد إجراء الدراسة الميدانية التي كانت في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- تم اختيار فرضيات الدراسة في الجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبيان الذي وزع على عينة قدرها 40 إطار ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-، للاطلاع على آرائهم تجاه دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية.

تم تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعرف على نشأتها والتعرف على طبيعة نشاطها وأهدافها، والهيكلة التنظيمي التي تعمل به.

تم التطرق إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال دراسة مجتمع الدراسة، إضافة إلى التعرف على عينة الدراسة والأدوات المساعدة لها والمتمثلة أهمها في الوثائق والسجلات والاستمارة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة من خلال مجموعة الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط.

و لمعرفة دور التدريب الالكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية -بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- تم الاعتماد على تحليل البيانات الشخصية والمستوى التعليمي للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات ومتغيرات الدراسة، وتم كذلك اختبار الفرضية الرئيسية و الفرعية. ومن خلال تحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 للتدريب الالكتروني على المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-.



خاتمة

الخاتمة

تعتبر المخاطر التشغيلية من أبرز المخاطر التي تواجهها البنوك، حيث تتولد من العمليات اليومية للبنك، وكذلك من سوء استخدام الأنظمة، و الأخطاء الناتجة من العمليات الخاصة من قبل العناصر البشرية، ويعد العنصر البشري أهم مسبب للمخاطر التشغيلية، حيث ينتج عن الأخطاء التي يقوم بها بقصد أو دون قصد كعملية الاحتيال، والدخول غير المصرح به و الأخطاء الناتجة في القيام بالعمليات الداخلية وضعف الخبرة لخسائر تعرقل أهداف البنك إذا لم يتم إدارة هذه المخاطر وذلك بتحديد ومعالجتها من خلال إدارتها بأساليب عديدة من بينها التدريب.

يعد التدريب الالكتروني أحد الأسباب الحديثة للتدريب، حيث يعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين، وتحسين أداءهم كما انه يوفر الوقت والتكلفة وسرعة التعلم والجهد. ويساهم التدريب الالكتروني في التقليل من المخاطر التشغيلية من خلال تحسين أداء العناصر البشرية بتطوير مهارتهم وتقديم المعارف و الإرشادات اللازمة في الوقت المناسب، وتعزيز الوعي من خلال نشر ثقافة الخطر، التي تعني زرع العديد من الأخلاقيات العمل، ونشر ثقافة الإدلاء بمؤشرات المخاطر التشغيلية، وهذا كله يعمل على التقليل من هذه الأخطار.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية: قبل عرض النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي، نود تأكيد النقاط المهمة المتعلقة بموضوع الدراسة، و التي تم تناولها في الفصلين النظريين الأول و الثاني، و التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

_ المخاطر التشغيلية هي المخاطر الناجمة عن ضعف في الرقابة الداخلية أو ضعف في الأشخاص و الأنظمة أو حدوث ظروف خارجية. و هي مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات، فشل تقني، مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس، كوارث طبيعية جميعها تؤدي إلى خسائر غير متوقعة؛

_ حظيت المخاطر التشغيلية باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة، خاصة بعد صدور اتفاقية بازل 2 و التي ألزمت البنوك على إدارة هذا النوع من المخاطر، كونه يتسبب في إحداث خسائر كبيرة للبنك لا تقل أهمية عن المخاطر الائتمانية؛

الخاتمة:

_ حددت لجنة بازل للرقابة المصرفية في اتفاقية بازل 02 سبع فئات للمخاطر التشغيلية منها: الاحتيال الداخلي، الاحتيال الخارجي، تعطل الأعمال و فشل الأنظمة، الأضرار التي تلحق بالأصول المادية، العنصر البشري...و غيرها.

_ إدارة المخاطر التشغيلية هي عملية قياس و تقييم المخاطر و تطوير الإستراتيجيات لإدارتها، و هذه الإستراتيجيات تتضمن نقل المخاطر إلى جهة أخرى و تجنبها و تقليل أثارها السلبية؛

_ لقياس المخاطر التشغيلية يتم الاعتماد على ثلاث أساليب: أسلوب المؤشر الأساسي، الأسلوب النمطي و أسلوب القياس المتقدم؛

_ التدريب الالكتروني هو عملية تنمية و تطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية لدى المؤسسة؛

_ إن الاعتماد على التدريب الالكتروني قلص العديد من تكاليف التدريب التقليدية ما زاد من فعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة؛

_ استفادة الموظفين في المؤسسة من التدريب الالكتروني بحيث أصبح بإمكانهم تنمية معارفهم ومهاراتهم بشكل أسهل؛

_ التدريب الالكتروني يساهم في الاستعمال الجيد للأنظمة الالكترونية؛

2- النتائج التطبيقية: أما النتائج الفعلية لهذه الدراسة و المتعلقة بالجانب التطبيقي تم عرضها في النقاط التالية:

_ من خلال دراسة خصائص مجتمع الدراسة تبين أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- يتوفر على طاقات بشرية من فئة الشباب عموماً، و من أصحاب الشهادات الجامعية مما يجعلهم يتمتعون بالوعي و القدرة على التطوير و التحسين و تبني الأساليب الإدارية الحديثة بمرونة؛

_ يسعى بنك الفلاح والتنمية الريفية إلى محاولة تنمية و تبني طرق التدريب الالكتروني لتحسين أداء موظفيه؛

_ يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488- على الأسلوب المتزامن في التدريب الالكتروني للموظفين.

_ يقوم البنك بتنظيم دورات تدريبية محفزة للموظفين و يغطي كافة التكاليف المتعلقة بها، إضافة إلى تحصل الموظف على راتبه طول مدة التبرص؛

_ يسعى البنك لتدريب الموظفين للتقليل من الأخطاء من خلال نشر ثقافة الخطر؛

- _ يهتم البنك بزيادة كفاءة الموظفين وتحسين أدايم من خلال بالتدريب الالكتروني.
- _ خلصت نتائج الدراسة إلى صحة الفرضية الفرعية الثانية و الفرضية الرئيسية المتعلقة بالمحور الرابع من الاستبيان، أي أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة -488-يعتمد بشكل كبير على التدريب الالكتروني للموظفين من خلال نشر ثقافة الخطر ، تقليل التكاليف و المخاطر المالية، للتقليل و الحد من المخاطر التشغيلية المتعلقة بالعنصر البشري من أخطاء في إدخال البيانات، سرقة، اختلاس، صراع، تقادم الخبرات الإدارية...الخ.
- _ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الالكتروني و المخاطر التشغيلية عند مستوى معنوية 0.01.

ثانيا: الاقتراحات

- من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات و هي:
- _ إن المورد البشري هو العصب المحرك للمؤسسة و عامل نجاحها، لذلك لابد من الاهتمام به و العمل على تنمية و تطوير مهاراته بصفة مستمرة؛
- _ زيادة الاهتمام بالتدريب الالكتروني لما له من أهمية متمثلة في تحسين الأداء؛
- _ ضرورة تبني البنك لفكرة تخصيص قسم يهتم بإدارة المخاطر الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها عنصرا أساسيا في نشاط البنك؛
- _ وضع استراتيجيات مصرفية لتشخيص المخاطر وتحديدتها و إدارتها بشكل سليم لتحقيق أهداف البنك.

ثالثا: أفاق الدراسة

- لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذا البحث و مواضيع أخرى يمكن ذكرها في ما يلي:
- _ دور التدريب الالكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية؛
- _ سبل تفعيل التدريب الالكتروني في ظل التطورات التكنولوجية في المؤسسات العمومية؛
- _ اثر التدريب الالكتروني في التقليل من المخاطر الائتمانية؛
- _ إدارة المخاطر التشغيلية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- 1_ إبراهيم محمد جبريل، كنت معلماً، الجزء الأول، عملية الكاتب، دون سنة.
- 2_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 3_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 4_ أحمد محمد سالم، تكنولوجيا التعليم و التعليم الالكتروني، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2004.
- 5_ ادوارد جاندرسون، إدارة مخاطر الأعمال النماذج و التحليلات، ترجمة عاصم سيد عبد الفتاح، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2018.
- 6_ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 7_ حربي محمد عريقات و سعيد جمعة عقل، التأمين وإدارة الخطر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8_ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة، لبنان، 2005.
- 9_ حشاد نبيل، دليلك في التطبيق العملي لبازل 2 في المصارف، اتحاد المصارف العربية، الجزء الثالث، بيروت، دون سنة.
- 10_ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد والبشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، دون سنة.
- 11_ حنان سليمان الزنبقي، التدريب الالكتروني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12_ سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية و منهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019.
- 13_ سليمان ناصر، التسيير البنكي (إدارة البنوك)، دار المعتز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 14_ سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحوكمة الالكترونية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 15_ شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، مكتبة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، دون سنة.
- 16_ شوقي ناجي جواد و مزهر شعبان العاني، العلمية الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17_ صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية و أثرها على الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2022.

قائمة المراجع:

- 18_ عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم و مبادئ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2019.
- 19_ عبد الباقي صالح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 20_ عطا الله تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات الساهمة العامة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 21_ عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2012.
- 22_ عنتر بن مرزوق و آخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018.
- 23_ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية، الأردن، 2012.
- 24_ محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة التمويل المصرفي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019 .
- 25_ محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 26_ محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري و التطبيقات العلمية)، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
- 27_ محمود عبد الفتاح رضوان، التدريب المؤثر في العمل، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 28_ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 29_ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 30_ نادر محمد أبو الشيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 31_ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية و تنميتها، دار دجلة ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2015.
- 32_ نعمة عواد الزيود، تكنولوجيا التعليم و فعالية التحصيل الدراسي، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2024.

قائمة المراجع:

- 33_ وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية المفهوم و الوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر و التوزيع، الأردن، دون سنة.
- 2- المذكرات و الرسائل الجامعية:
- 34_ إلياس اسعد الحوراني، اثر المخاطر المالية و التشغيلية على ربحية البنوك التجارية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الإجازة في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، التخصص إدارة مالية و مصرفية، سوريا، 2021.
- 35_ مصدع راضية، أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تفعيل إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه، فرع علوم اقتصادية، تخصص بنوك، مالية، تأمينات جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
- 36_ رضوان إيهاب، اثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية، دراسة حالة بنوك الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2012.
- 37_ محمود إبراهيم سعيد ملحم، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: جامعة القاهرة، 2010.
- 38_ تهاني محمود محمد الزعابي، تطوير نموذج لاحتساب كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 39_ سعيد ثريا، أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، التخصص: دراسات مالية، جامعة غرداية، 2020/2019.
- 40_ حفيظ أمينة، دور التدريب الإلكتروني في تطوير كفاءات دراسة ميدانية بمؤسستي سونلغاز بطولقة ودائرة فوغالة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، الفرع: تسيير المنظمات، التخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- 41_ رندة سلمان، التدريب الإلكتروني في فلسطين، مذكرو مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

قائمة المراجع:

- 42_ عادل دعاس، مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز - سونلغاز-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 43_ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- 44_ خيراني محمد الأمين، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الوطنية للمفروشات الناحية الجهوية حاسي مسعود، لاستكمال متطلبات ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دارية، ادرار 2021/2022.
- 42_ سعيد ثريا، اثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية، 2020، أطروحة دكتوراه.
- 43_ نجار حياة، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، غير مشورة.
- 44_ مصطفى صالح عبد الخالق صالح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل 2 دراسة تطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العامة في فلسطين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيرفكت فلسطين، 2007.

3-المجلات العلمية:

- 45_ أحلام بوعبدلي و ثريا سعيد، إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة غرداية، العدد 03، ديسمبر 2015.
- 46_ صالح رجب حماد، اثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية و التدقيق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، الأردن، دون سنة.
- 47_ المهدي ناصر، الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 8، ماي، 2013.
- 48_ محمد يوسف عبد اللطيف و آخرون، تفعيل دور إدارة المخاطر التشغيلية لتحسين الأداء المالي و الإداري للبنوك لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا و البحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 51، العدد 1، الجزء 3، جانفي 2022.
- 49_ بهاء الدين مسعد سعد و شيماء مهدي إبراهيم، المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل و علاقتها بهامش الربح التشغيلي، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 22، العدد 3، 2021.

- 50_ أحمد صلاح عطية ملازمة الثقافة، المخاطر السلوكية والمراجعة الداخلية في صناعة الخدمات المالية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد الثالث و الأربعون، العدد الرابع، أكتوبر 2021.
- 51_ أتسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، المجلد 1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.
- 52_ مصداق راضية، إدارة المخاطر التشغيلية وفقا لاتفاقية بازل 2 في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الإستراتيجية و التنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، المجلد 7، العدد 13، 2017.
- 53_ بلوناس عبد الله و كرغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري و كيفية إدارتها، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، العدد 3، رقم 2، 2013.
- 54_ بلحاج حبيبة و بوغازي فريدة، فعالية التدريب الالكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات، ميدانية في مؤسستين مصرفيتين، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 10، 2018.
- 55_ بن غيدة سارة وحركات سعيدة، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة battcim وحدة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 5، العدد 1، 2018.
- 56_ فراس محمد عودة، التدريب الالكتروني و تنمية الرأسمال الفكري لمركز التميز و التعليم الالكتروني، مجلة دورية، الجامعة الإسلامية، 2016.
- 57_ هنادي بدر الخراز، التدريب الالكتروني و تطبيقاته في دولة الكويت، المجلة الدولية للتعليم بالانترنت، المجلد الثاني، 2019.
- 58_ غزلان بنت سعد العيسى وأفنان بنت محمد العمران، التدريب الالكتروني (التدريب عن بعد)، مبرراته، متطلباته، معوقاته من وجهة نظر المدربات والمتدربات، المجلة العربية للإدارة، مجموعة 41، العدد 2، 2021.
- 59_ أحمد حسين عبد المعطي، احمد زارع احمد زارع، التدريب الالكتروني و دوره في تحقيق التنمية المهنية لمعلم الدراسات الاجتماعية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 31، الإمارات العربية المتحدة، 2012.
- 4- الملتقيات و المؤتمرات:
- 60_ احمد فاروق محمد الصالح، ورقة عمل بعنوان " اتجاهات الطلاب و المشرفين نحو التدريب الالكتروني في الخدمات الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2011.
- 61_ اطميزي جميل، التدريب الالكتروني رؤية مستقبلية للتدريب الالكتروني في فلسطين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي والتعليم العالي الفلسطيني، رام الله، 2007.

قائمة المراجع:

62_ الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية و معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر صندوق النقد العربي معهد السياسة الاقتصادية، ابوظبي، الإمارات.

63_ جاسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها، صندوق النقد العربي، ابوظبي، 2004.

64_ محمد السيد آدم، تقنيات التدريب عن بعد، مداخلة في مؤتمر المعرض التقني السعودي الثالث، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، الرياض، السعودية، 2004.

5- الأنظمة و القوانين:

65_ نظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

6- التقارير:

66_ أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية و مؤسسات النقد العربية، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، اللجنة العربية للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1- الكتب:

67_ FERRARY MICHEL , **le facteur humain comme source de risque opérationnel dans le secteur bancaire, université de Genève, 2007.**

Daniel Bemard, **gestion des ressources humaines pilotage social et performance**, 6eme ed ,paisdunod, 2005 .

68_ Itmazi Jamil, **E-learning Systems And Tools**, Phillips publishing, 2010.

2- المنكرات و الرسائل الجامعية:

69_ MAMADOU COUMARE, **La formation a distance (FAD) et les technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) au service de la professionnalisation des enseignants au mali: une approche évaluative de dispositifs expérimentaux**, thèse doctorat, l'université de Rouen UFR des sciences de L'homme et de la société, 2012.

70_ DILLON and other, **Hypermedia as an educational technology, A review of quantitative research literature on learner comprehension, control and style**, review of educational research, N 68, No 3, 1998.

71_ ABDULLA .M, and other, **Operational risk in Islamic banks: examination of issues** ,article in qualitative research in financial markets, june, 2011.

72_ MAHBOUB ALI et SENOUSSE ALI, **GESTION DU RISK OPERATIONNEL ETAT D'AVANCEMENT DES BANQUES ALGERIENNE CAS DE LA BADR LAGHOUE**, recherche économiques et managériales, vol 13, N2, année 2019.

73_ Erika De Jongh, Dawie De Jongh And Riaan De Jongh, **A review Of Operational Risk In Banks And Its Role In The Financial Crisis**, Sajems Ns 16 2013 No 4,.

74_ Zaineb Ben Ammar–Mamlouk et Nacef Dhaouadi, **E–formation et développement des compétences** ,dans la revue des sciences de gestion, éditions direction et gestion des entreprises – ressources humaines, 2007

75_ Mohammed Soufyane Bezzar et Sarah Bensaoula et Abdellah Benmansour, **La Gestion du Risque Opérationnel dans le Secteur Bancaire, Cas de la Banque Société Générale Algérie**, Al Bashaer Economic Journal (Vol.6, n°1, Avril 2020).

76_ AIMAD DATOUSSAID et NAIMALABIAD, **Le risque opérationnel dans les banques algériennes et le défi de l'apprentissage organisationnel: illustration à partir d'une étude comparative** entre société générale et BEA, Journal of Economic Sciences Institute (Vol24, N° 01, 2021)

77_ Emmanuel Selase Asamoah and Michael Avenorgbo, **The Effect of E–Training on the Performance of Employees in Small and Medium Scale Enterprise amidst the Covid–19 pandemic**, Act Universitatis Bohemiae Meridionalis,(Vol 24, No 2, 2021)

4- المراسيم و القوانين:

78_ Article 37 , règlement N°11/08 du 28/11/2011 , **relatif au control interne des banques et des établissements financiers** , journal officiel de la république algérienne , N° 54 , du 2/10/2011.

5- التقارير:

79_ **Basel committee on banking supervision, sound practice for the management and supervision of operational risk**, bank for international settlements, July 2002

الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
معاينة عمادة الكلية مكاتبة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالكلية
مصلحة التعليم والتقييم

الرقم: 2021/

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تصبغ عملاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد -بجسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المزمسة: بنك الفلاحة و التسيير، لم بقبية و وكالة 1989

مقرها: سائر الخفيه محمود المريف لسة

صتلة من طرف:

الولاية:

هذه الاتفاقية تهدف ال تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الانية أسمازم:

- 1- جبرنة
- 2- تصريف صفاء

ماتس التخصص: ادارة اعمال

عنوان المذكرة: جود الشربيب الاكثرون في العصف من مخاطر الفخلفة

الاستاذ المشرف: تحو كاه عبد الرحمن

هذه الاتفاقية تهدف ال تنظيم تبرص تطبقي للطلبة الانية أسمازم:

- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____
- 4- _____
- 5- _____

ليسانس التخصص: _____

عنوان تقرير التبرص: _____

الاستاذ المشرف: _____

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ لي: 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ لي ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص ال ضمان تطبيق الدراسات المعتمدة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعتمدين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 26 02 2024 الى: 25 03 2024

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناخية تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للتنفيذ للبرنامج وكل غياب للمترخص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبرع المترخص بمجموع الموظفين في وجهته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاحتياطات الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مستجوبة ومؤمنة الوصول.

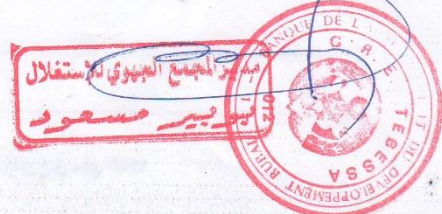
المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتمهيد بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادت ما على المترخصين بمكان التوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

ادارة القسم

ادارة المؤسسة المستقبلة



شكرًا لك
العميد

الملحق رقم (02): إمتبانه

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

- عبد الكريم شوكمال

من إعداد الطالبتين :

- ديز رنده .

- نصري صفاء .

الإمتبان

سيدي الموظف، سيدي /أنستي الموظفة:

في إطار تقديم مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذه

الإستمارة حول :

دور التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في بنك الفلاحة و التنمية

الريفية تبسة -488-

وهذا للمساهمة من قبلكم لإثراء هذا الموضوع و خدمة للبحث العلمي ، و بملأ هذه الاستمارة

تكونوا قد ساعدتم الطلبة في تصويب الطلبة حول المتغيرات التي يشتغلون على دراستها .

نشكركم سلفا على منحنا جزءا من وقتكم وحسن تفهمكم.

نجاحنا مرتبط بمدى تعاونكم معنا من خلال تفضلكم بالإجابة على هذه الاستمارة بكل دقة علما

بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع اهتمام و سرية.

الملاحق:

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية.

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35 سنة من 35 إلى أقل من 45 سنة

45 سنة فأكثر

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج(ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 20 سنة فما فوق

5- المستوى الوظيفي:

- إدارة قاعدة - إدارة وسطى - إدارة عليا

6- المستوى التعليمي :

تقني سامي ليسانس ماجستير ماستر

الملاحق:

المحور الثاني : تشخيص المخاطر التشغيلية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					1. قليلا ما اخطأ في عمليات إدخال البيانات.	الدخول غير المصرح به على النظام
					2. احرص على إدخال البيانات شخصيا.	
					3. أقوم بعملية دون تدخل من احد.	
					4. لا يتدخل زملائي في عملي أثناء غيابي.	
					5. يتميز عملي بالخصوصية و يحتاج دوما إلى كلمة مرور خاصة بي.	
					6. يوفر لي البنك أنظمة الحماية أثناء القيام بعملية لمنع أي تسلل.	ثقافة الخطر
					7. لا يتم تسجيل خلل متكرر لأنظمة الاتصالات على مستوى البنك.	
					8. قليلا ما أتلقى شكاوي من قبل الزبائن نتيجة عدم حصولهم على المعلومات الخاصة بالخدمة البنكية.	
					9. لا تأثر علاقتي مع زملائي في العمل في حدوث أخطاء في عملي .	مخاطر الصراع
					10. عملي الذي أقوم به يوافق قدرتي على التجاوب مع التكنولوجيا المستخدمة.	تقادم الموظفين و الخبرات الإدارية
					11. بنكي حريص على استحداث الأنظمة الالكترونية الخاصة بحماية بيانات العملاء .	

المحور الثالث : : جوانب الحد من المخاطر التشغيلية عن طريق التدريب الالكتروني.

الملاحق:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يوفر لي بنكي مجمل المعلومات الخاصة بعملتي من خلال التواصل عن بعد.
					2. يوفر لي التدريب عن بعد الوقت لأداء عملي بشكل أفضل.
					3. يتيح لي التواصل مع زملائي في العمل من خلال البريد الإلكتروني مصادر متعددة للمعلومات.
					4. أتفاعل و أشارك في المعلومة بشكل أفضل عن بعد .
					5. تلقي المعلومات من خلال شبكات الانترنت تعمل على تسهيل عملي.
					6. كثيرا ما احتاج إلى استشارات من خلال الاتصال بالهاتف مع مسؤولي البنك داخله.
					7. كثيرا ما تتم عملية التدريب من خلال الاتصال الإلكتروني من خارج البنك.
					9. تقديم توجيهات خاصة بعملتي من خلال الاتصال الإلكتروني يعتبر حافزا لي في تحسين مهاراتي .

المحور الرابع : مداخل تقليل المخاطر التشغيلية باستخدام التدريب الإلكتروني.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يعمل التدريب عن بعد على تحسين قدراتي لأداء عمل أفضل.
					2. يوفر لي التدريب عن بعد الوقت الكافي لأداء عملي بشكل أفضل.
					3. يعمل التدريب عن بعد بتحسين مهاراتي لأداء عمل أفضل.
					4. أتمتع الآن بمهارات تجعلني أتجنب المخاطر المتعلقة بعملتي نتيجة الاستشارات المقدمة عن بعد.

الملاحق:

					5. قليلا ما أخطأ في عملي نتيجة الاستشارات المقدمة عن بعد.
					6. أتعامل مع المخاطر التشغيلية بالمعرفة الكافية التي تحصلت عليها من خلال التدريب عن بعد.
					7. ساهم التدريب الإلكتروني في تقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث و الأخطاء الناتجة عن عدم الوعي بالمخاطر.
					8. ساهم التدريب الإلكتروني في زيادة وعي الموظفين حول الأخطاء التي يقعون فيها نتيجة إدخال البيانات.

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم و اللقب	المسمى الوظيفي
1	بوطورة فضيلة	أستاذة
2	دريس يحي	أستاذ
3	شوقي جدي	أستاذ

الملحق رقم (04): نتائج التحليل الإحصائي

قياس ثبات الاستبيان:

المحور الثاني:

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,584	11

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحور الثالث:

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	8

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحور الرابع:

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	8

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الاستبيان ككل

Fiabilité Echelle : ALL VARIABLES Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	26

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الجنس	40	0	1,55	,504
السن	40	0	2,55	,783
الحالة الاجتماعية	40	0	1,80	,758
الخبرة المهنية	40	0	1,98	,660
المستوى الوظيفي	40	0	1,95	,783
المستوى التعليمي	40	0	2,28	,847
X1	40	0	1,43	,501
X2	40	0	1,65	,483
X3	40	0	3,13	,822
X4	40	0	3,10	,810
X5	40	0	1,25	,439
X6	40	0	1,33	,474
X7	40	0	2,73	1,037
X8	40	0	2,00	,000
X9	40	0	1,83	,385
X10	40	0	1,80	,405
X11	40	0	2,65	,483
Y1	40	0	1,48	,506

Y2	40	0	1,50	,506
Y3	40	0	1,45	,504
Y4	40	0	2,65	,483
Y5	40	0	2,00	,000
Y6	40	0	2,00	,000
Y7	40	0	2,00	,000
Y8	40	0	2,00	,000
Z1	40	0	1,15	,362
Z2	40	0	1,13	,335
Z3	40	0	1,10	,304
Z4	40	0	1,70	,516
Z5	40	0	1,68	,526
Z6	40	0	1,68	,474
Z7	40	0	1,65	,483
Z8	40	0	1,65	,483

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	45,0	45,0	45,0
	أنثى	22	55,0	55,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	2	5,0	5,0	5,0
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	19	47,5	47,5	52,5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	14	35,0	35,0	87,5
	سنة فأكثر 45	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	15	37,5	37,5	37,5
	متزوج	19	47,5	47,5	85,0
	مطلق	5	12,5	12,5	97,5
	أرمل	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة_ المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	22,5	22,5	22,5
	من 10 إلى 15 سنة	23	57,5	57,5	80,0
	من 20 سنة فما فوق	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_ الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إدارة قاعدة	13	32,5	32,5	32,5
	إدارة وسطى	16	40,0	40,0	72,5
	إدارة عليا	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى_ التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	8	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	15	37,5	37,5	57,5
	ماستر	15	37,5	37,5	95,0
	ماجستير	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	23	57,5	57,5	57,5
	موافق	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	13	32,5	32,5	60,0
	غير موافق	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	11	27,5	27,5	27,5
	محايد	14	35,0	35,0	62,5
	غير موافق	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	30	75,0	75,0	75,0
	موافق	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	27	67,5	67,5	67,5
	موافق	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	2	5,0	5,0	5,0
	موافق	22	55,0	55,0	60,0
	محايد	1	2,5	2,5	62,5
	غير موافق	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	7	17,5	17,5	17,5
	موافق	33	82,5	82,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	8	20,0	20,0	20,0
	موافق	32	80,0	80,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

X11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	35,0	35,0	35,0
	محايد	26	65,0	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Y1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	21	52,5	52,5	52,5
	موافق	19	47,5	47,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Y2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	20	50,0	50,0	50,0
	موافق	20	50,0	50,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Y3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	22	55,0	55,0	55,0
	موافق	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	14	35,0	35,0	35,0
	محايد	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Y5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

Y6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

Y7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

Y8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	40	100,0	100,0	100,0

Z1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	34	85,0	85,0	85,0
	موافق	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Z2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	35	87,5	87,5	87,5
	موافق	5	12,5	12,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Z3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	36	90,0	90,0	90,0
	موافق	4	10,0	10,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Z4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	26	65,0	65,0	97,5
	محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Z5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	25	62,5	62,5	97,5
	محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Z6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	13	32,5	32,5	32,5
	موافق	27	67,5	67,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Z7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0

الملاحق:

موافق	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Z8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق بشدة	14	35,0	35,0	35,0
	موافق	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

معامل الارتباط بيرسون:

Corrélations

		المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,735**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	,735**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
المحور الرابع	Corrélation de Pearson	,859**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تحسين اداء المورد البشري	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474 ^a	,225	,204	1,503

- a. Prédicteurs : (Constante), تحسين اداء المورد البشري
 b. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,885	1	24,885	11,010	,002 ^b
	deStudent	85,890	38	2,260		
	Total	110,775	39			

- a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني
 b. Prédicteurs : (Constante), تحسين اداء المورد البشري

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	11,629	1,065		10,916	,000
	تحسين اداء المورد البشري	,510	,154	,474	3,318	,002

- a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

الفرضية الفرعية الثانية:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نشر ثقافة الخطر ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : التدريب الإلكتروني
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,792 ^a	,627	,617	1,042

- a. Prédicteurs : (Constante), نشر ثقافة الخطر
 b. Variable dépendante : التدريب الإلكتروني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	69,479	1	69,479	63,934	,000 ^b
	deStudent	41,296	38	1,087		
	Total	110,775	39			

- a. Variable dépendante : التدريب الإلكتروني
 b. Prédicteurs : (Constante), نشر ثقافة الخطر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,409	,606		17,164	,000
	نشر ثقافة الخطر	,938	,117	,792	7,996	,000

- a. Variable dépendante : التدريب الإلكتروني

الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحد من المخاطر التشغيلية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 ^a	,439	,425	1,278

a. Prédicteurs : (Constante), الحد من المخاطر التشغيلية

b. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	48,668	1	48,668	29,778	,000 ^b
	deStudent	62,107	38	1,634		
	Total	110,775	39			

a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

b. Prédicteurs : (Constante), الحد من المخاطر التشغيلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10,429	,875		11,918	,000
	الحد من المخاطر التشغيلية	,396	,073	,663	5,457	,000

a. Variable dépendante : التدريب الالكتروني

الملحق رقم (06): الإذن بالطبع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشوق العززي التبيسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : فخر كمال محمد الكريسم

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1* -
		2* -
		3* -
		4* -
		5* -

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور التدريب الإلكتروني في الحد من المخاطر التشغيلية في بنك القلاحة والتنمية الريفية - 488	إدارة أعمال	1* - نصيري صفاء
		2* - دينر رندة

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/5/14

الإدارة

الامضاء

فخر كمال محمد الكريسم

اللقب والاسم

فخر كمال محمد الكريسم