



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

2021/.....

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة
كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر -

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د محبوب فاطمة

إعداد الطلبة:

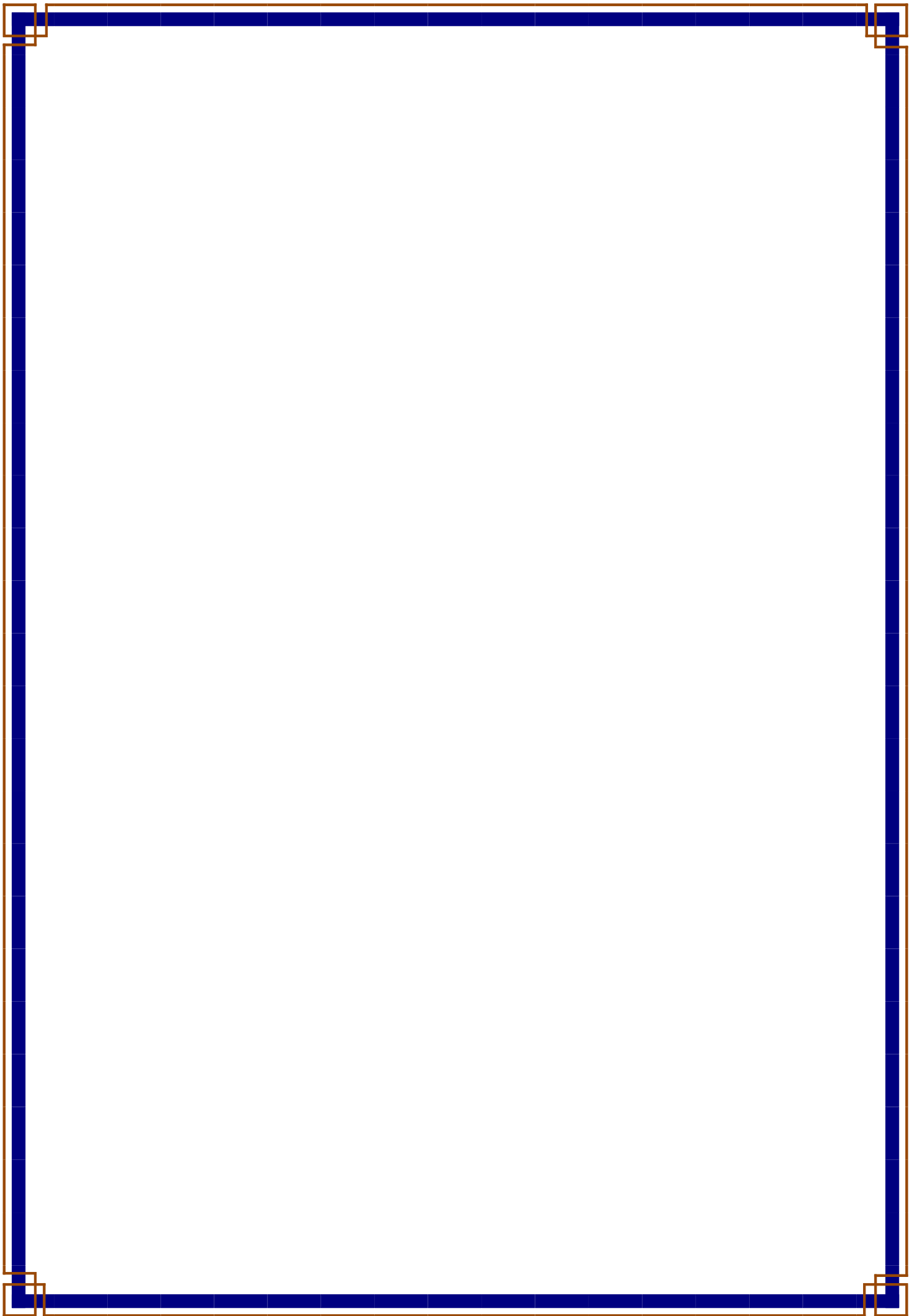
- بن سي مسعود عبد الستار

- باغي خالد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله	برني ميلود.
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله	بيراز نوال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف ميله	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2021/2020





بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا ربنا ولا تحمل
علينا إصرا كما حملته على الذين من قبلنا ربنا ولا
تحملنا ما لا طاقة لنا به وأعف عنا واغفر لنا وارحمنا
أنت مولانا فانصرنا على القوم الكافرين ﴾
صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية: (286)

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخراً ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذتي المشرفة على الرسالة فضيلة الأستاذة "محبوب فاطمة"، التي لم تدخر جهداً في مساعدتنا، ولمن كانوا سبب في استمرار واستكمال دراستي الأساتذة الكرام وإلى أعضاء اللجنة المناقشة، وكذلك كل عمال بنك التنمية المحلية الجزائر.

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي ولم تدّخر جهدًا في سبيل
إسعادي على الدوام (أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب
الوجه الطيب، والأفعال الحسنة فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز).

إلى إخوتي أدامك الله، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أسعدة
كثيرة.

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

بن سي مسعود عبد الستار

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، أحمد الله على كل نعمة أنعمها علي والذي وهبني القدرة والصبر على إنجاز هذا العمل، أهدي عملي هذا إلى من وقف إلى جانبي وتعب لراحتي إلى من أفنى حياته من أجل أن أصل إلى هذا اليوم، إلى "أبي" العزيز أطال الله عمره وجعله تاج فوق رأسي. إلى الجوهرة التي يحن قلبي والتي تتحمل العناء، إلى مصدر العطاء إلى قرّة عيني "أمي" الحنونة. إلى إخوتي الأعزاء دامة المحبة والإحترام بيننا، وإلى كل زملاء العمل.

باغي خالد

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة التحديات الإقتصادية و الأزمات حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه وظائف الموارد البشرية في بنك التنمية المحلية مع إيضاح واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لدى البنك في ظل جائحة كورونا وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد إستراتيجيات لإدارة وظائف الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات ووضع خلية أزمة ، إضافة إلى حاجتها إلى تبني التوجه الإستراتيجي في وظائفها وأنشطتها بما يتلائم مع التغيرات الطارئة وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من الصمود أمام هذه التحديات والقدرة على البقاء والمنافسة والتطور، فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارية ذات منظور استراتيجي قادر على التنبؤ و إدارة الأزمات بالمستقبل والإعداد له عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفتها المورد الأعلى والأهم .

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي، الموارد البشرية، جائحة كورونا، بنك التنمية المحلية.

Abstract:

This study aims to know the impact of the strategic management of human resources to meet economic challenges and crises, as the challenges facing human resources functions in the Local Development Bank have been shed light on, while clarifying the reality of the strategic management of human resources at the bank in light of the Corona pandemic. The most important of these is the need to find strategies for managing human resources functions so that it can overcome challenges and set up a crisis cell, in addition to its need to adopt a strategic orientation in its functions and activities in line with emergency changes. The results of the study showed that in order for human resources management to withstand these challenges and ability To survive, compete and evolve, it needs an initial need for administrative leaders with a strategic perspective capable of predicting and managing crises in the future and preparing for it by setting appropriate plans and strategies, especially with regard to human resources as the most valuable and most important resource.

Keywords: strategic management, human resources, corona pandemic, local development bank.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
I	شكر و تقدير
II	إهداء - الطالب بن سي مسعود
III	إهداء - الطالب باغي خالد
IV	ملخص البحث
V-VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق

ب - ح	مقدمة
ب	تمهيد
ث	إشكالية البحث
ث	فرضية البحث
ث	أهمية البحث
ث	أهداف البحث
ث	اسباب إختيار الموضوع
ج	حدود الدراسة
ج	المنهج الدراسة
ج	صعوبات البحث
ج	هيكل الدراسة
ح	الدراسات السابقة
ح	الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

22-2	الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للموارد البشرية	
2	تمهيد الفصل الأول	
3	المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية	
3	المطلب الأول	مفهوم الموارد البشرية.
4	المطلب الثاني	أهمية الموارد البشرية
4	المطلب الثالث	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة
5	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية	
8-5	المطلب الأول	مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني	أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
14-9	المطلب الثالث	وظائف إدارة الموارد البشرية
19-15	المطلب الرابع	تنظيم وتحديات إدارة الموارد البشرية
20	خلاصة الفصل الأول	

45-21	الفصل الثاني : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	
22	تمهيد الفصل الثاني	
23	المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي	
25-23	المطلب الأول	مفهوم التسيير الاستراتيجي
25	المطلب الثاني	أهمية التسيير الاستراتيجي
28-26	المطلب الثالث	شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي
28	المطلب الرابع	مستويات التسيير الاستراتيجي
29	المطلب الخامس	معوقات التسيير الاستراتيجي
30	المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	
32-30	المطلب الأول	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
34-32	المطلب الثاني	أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
35	المطلب الثالث	أهمية التسيير الاستراتيجي
40-36	المطلب الرابع	طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

41		خلاصة الفصل الثاني
49-42	الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائر	
42	تمهيد الفصل الثالث	
43	المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية	
46-43	نبذة عن بنك التنمية المحلية	المطلب الأول
46	مديرية رأس المال البشري وخصية الأزمة	المطلب الثاني
50	المبحث الثاني: دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائر	
58-50	مجالات وأدوات الدراسة	المطلب الأول
62-58	وصف خصائص عينة الدراسة	المطلب الثاني
71-62	تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة المستهدفة	المطلب الثالث
76-72	إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	المطلب الرابع
77	خلاصة الفصل الثالث	

86-84	خاتمة	
86	مقترحات البحث	
87	قائمة المراجع	
92	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	معامل ألفا - كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان	51
2	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التسيير الاستراتيجي	53
3	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التحليل الوظيفي	54
4	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تخطيط الموارد البشرية	54
5	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات استقطاب الموارد البشرية	55
6	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية	55
7	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تدريب الموارد البشرية	56
8	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	56
9	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	57
10	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا	57
11	مقاييس ليكارث الخمس	58
12	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارث الخمس	58
13	توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الجنس	58
14	توزيع أفراد العينة حسب السن	59
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
16	توزيع أفراد العينة حسب خبرة العمل	61
17	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق التسيير الاستراتيجي لبنك الجزائر .	62
1-18	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتحليل الوظيفي للموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر	64
2-18	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتخطيط الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر	65
3-18	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق استقطاب الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر	66

67	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق اختيار وتعيين الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر .	4-18
68	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .	19
69	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .	20
70	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .	21
71	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .	22
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	26
76	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الخامسة	27

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية	10
2	أنظمة وظيفة التعويضات	12
3	وظائف إدارة الموارد البشرية	14
4	نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة	16
5	تحديات إدارة الموارد البشرية	18
6	الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	32
7	الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية -الجزائر	44
8	الهيكل التنظيمي لمديرية رأس المال البشري	47

قائمة الملاحق		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	قائمة المحكمين	93
2	الاستبيان	94
3	تعلیمة رقم 2020/001	96
4	الاهداف الاستراتيجية لبنك التنمية المحلية	98
5	تعلیمة رقم 2020/004	99

مقدمة

تمهيد

يعتبر التسيير الاستراتيجي احد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء و الذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل و الصعوبات ،خاصة و انه يقوم على دراسة و تحليل بيئة المؤسسة داخليا و خارجيا ،وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بتسيير الكفاءات و الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الاستراتيجي، لا سيما في الفترة الحالية التي تتسم بالتغيرات في مختلف القطاعات أين أصبح لازما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة حسنة و أداء راقى أن تهتم بالكفاءات بمختلف أبعادها حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة و المعرفة.

وتعتبر الموارد البشرية العنصر الرئيسي في نشاط أي مؤسسة حيث اعتبرت لفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن الفكر التسييري لإدارة المعارف و التسيير أعطى لها دورا حاسما في تطور سيرورة المؤسسات و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية الفردية و الجماعية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المميز .

كما أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف و النتائج و تعتمد على إستراتيجية واضحة ،لا سيما في مجال الموارد البشرية حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها في حدود التكلفة المخصصة لها فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تعبئة و تثمين الموارد البشرية المتاحة .

إن اعتماد إستراتيجية واضحة المعالم و الأهداف في مجال إدارة الموارد البشرية يرتبط أساسا بالقرارات الطويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها و رسالتها في مسعى موحد و شامل و متكامل يراعي مزايا المنظمة و أهدافها فالعديد من المنظمات تركز في عالمنا المعاصر ضمن استراتيجياتها على الاستثمار في المورد البشري و تعتمد على منطق الكفاءة باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية و الفاعلية.

إن ظهور وباء فيروس كورونا لأول مرة في مدينة "وهان" الصينية خلال شهر ديسمبر 2019 وانتشاره بسرعة مذهلة بين البشر لم يسبق لها مثل جعل منظمة الصحة العالمية تعلن حالة طوارئ صحية بتاريخ 30 جانفي 2020 أنه بسبب تفشي هذا المرض في أكثر من إقليم وفي أكثر من قارة، وصنفته جائحة بتاريخ 11 مارس 2020 لأنه معد حتى قبل ظهور الأعراض على المصاب به، ليجتاح بلدان أخرى في كل أنحاء العالم.

وفي المقابل فقد خلف ذلك أثارا في المجال الإقتصادي والإجتماعي خاصة على الطبقة العمالية التي عرفت فئات كثيرة منها وفي قطاعات متعددة تغيرا في أنظمة العمل وتوقفت الأعمال العادية، مما أدى

بالمؤسسات إلى ضرورة التأقلم والخضوع للبروتوكولات وتعديل عقود العمل والأجور، وانطلاقاً من التحديات التي تتطلب من المؤسسات مواكبتها عن طريق تحريك كافة مواردها وعلى رأسها المورد البشري وتسييره وفق منظور استراتيجي كونه المتأثر الأول والقيمة الحقيقية للمؤسسة، كما أن التسيير الإستراتيجي الذي ينطوي على خطة عمل شاملة طويلة الأجل يتم إعدادها على مستوى المؤسسة ويحدد فيها أسلوب تنفيذها فهو بمثابة منهج تسترشد به إدارات المؤسسة في وضع القرارات الرئيسية وباعتبار تسيير الموارد البشرية واحدة منه فهو يقوم بدعم الجهود المبذولة في إعداد القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتنفيذ خطط واتخاذ مجموعة من القرارات والتصرفات المنسقة تهدف إلى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

فإن بنك التنمية المحلية باعتباره طرفاً من المجال الاقتصادي للدولة فلا بد له من مواكبة المتغيرات المتسارعة التي أفرزتها جائحة كورونا، فقد أثرت عليه وعلى تسيير موارده البشرية بالدرجة الأولى فهو مطالب بتكييف قطاعاته وفق الإجراءات اللازمة، ومواكبة التغيير الطارئ للبيئة والعمل وفق إستراتيجية تسمح بالتسيير الأمثل لموارده البشرية، من أجل استمرارية نشاطه و تقديم خدماته، وأمام هذا الوضع تجلت لنا الإشكالية الرئيسية التالية:

1- الإشكالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لجائحة كورونا على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لدى بنك التنمية المحلية- الجزائر؟
وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر؟
التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر؟
التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر؟
التساؤل الفرعي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تعويض الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر؟
التساؤل الفرعي الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكننا طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لجائحة كورونا على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لدى بنك التنمية المحلية - الجزائر.

ومن هذه الفرضية الرئيسية انبثقت الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على تعويض الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الإستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية-الجزائر.

3- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية المورد البشري وما يحمله من ثروة فكرية وإبداعيه باعتباره الصورة الحقيقية للمؤسسة والاستثمار الوحيد الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها وتضمن بقاءها.

- كما تبرز أهمية الدراسة في تقديم صورة عن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، وبنك التنمية المحلية - الجزائر بصفة خاصة.

- وبالنظر إلى الوضع الراهن لما نعيشه مع أزمة كورونا، نسعى للوقوف على مدى تأثير جائحة كورونا على التسيير إستراتيجي للموارد البشرية في بنك التنمية المحلية-الجزائر.

4- أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:

- التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره رأس مال بشري للمؤسسات الاقتصادية؛

- إبراز دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بجميع وظائفها؛

- معرفة مدى تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بجائحة كورونا، وطريقة التعامل معها؛

- تشخيص واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في بنك التنمية المحلية -الجزائر في ظل جائحة كورونا.

5- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية (شخصية) وأخرى موضوعية:

أسباب شخصية:

-الميل الشخصي للموضوع باعتباره يدخل ضمن التخصص؛

- شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة وأن المورد البشري يحظى بأهمية كبيرة جدا على مستوى المؤسسة ويعتبر المستهدف الأول من طرف جائحة كورونا؛

- العمل في مجال إدارة الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها.

أسباب موضوعية:

- قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة ؛

- يعد موضوع الدراسة جديد وذلك لارتباطه بجائحة كورونا؛

- تسليط الضوء ولفت انتباه الباحثين والمسؤولين خاصة في المؤسسات الاقتصادية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

- الحدود المكانية : تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على بنك التنمية المحلية- الجزائر خلال السنة الجارية باستخدام الاستبيان.

- الحدود الزمنية : كان التريص ابتداء من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية شهر جوان لسنة 2021.

7- منهج الدراسة:

- بعد الإطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة واستنادا إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي.

- من خلال الإعتماد على المراجع، الكتب، الأطروحات، والمقالات و المجالات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

-أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

8- صعوبات الدراسة :

- سرية بعض المعلومات الخاصة بمؤسسة التريص.

- نقص المراجع الخاصة بجائحة كورونا و تأثيرها على التسيير الاستراتيجي.

9- هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة ستعالج من خلال مقدمة عامة، فصلين نظريين، بالإضافة إلى فصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول : تحت عنوان الإطار المفاهيمي للموارد البشرية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مدخل إلى الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية، وظائفها وتحدياتها.

الفصل الثاني : تحت عنوان التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتسيير الإستراتيجي والربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستعرضنا مختلف استراتيجيات الموارد البشرية، وأخيرا تطرقنا إلى طبيعة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائر، حيث تم التطرق إلى تقديم البنك و دراسة الحالة باستعمال أدوات التحليل.

10- دراسات سابقة:

1- **ناصر دادي عدون:** دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية -حالة الجزائر، دكتوراه دولة غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 1997/1998.

- تناولت الدراسة مفهوم الموارد البشرية والاتصال مع تحليل دورهما ضمن نظام التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها أنه لم يتم الاستفادة من التخطيط متوسط الأجل بالمؤسسة العمومية في مجال مساهمة الأفراد، كما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لا يوجد له معنى محدد لدى مسؤولي المؤسسات العمومية .وأن أغلبهم ليس لهم معرفة جيدة بالتقنيات و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ولا تطبق إن وجدت.

2- **حامدي بن عمر:** التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار إدارة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بالملحقة الجامعية-مغنية-، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المركز الجامعي بمغنية، السنة الجامعية 2015/2016.

- تناولت الدراسة محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالموارد البشرية، مع إبراز أهميتها في المؤسسة، الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، وإلقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الموارد البشرية بهذه العملية، المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة وتوعية الإدارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات من خلال توليها المناصب العليا.

11-الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تناولت على غرار الدراسات السابقة الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، مع ابراز لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية وتحدياتها، كما درست التسيير الإستراتيجي من الجانب النظري والتطبيقي على مستوى بنك التنمية المحلية لكن كانت في ظرف خاص كون الدراسة في ظل جائحة كورونا حيث ركزت هذه الدراسة على مدى تأثير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بجائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية وذلك من خلال تأثير لوظائف إدارة الموارد البشرية بهذه الجائحة وكيف تعاملت معها حيث كون البنك خلية أزمة للتحويل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى تبني إجراءات جديدة لمواجهة الجائحة لضمان سيرورة العمل والمحافظة على بقائها وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

تمهيد:

يعد الإهتمام بتسيير الموارد البشرية وتنميتها في الوقت الحالي من أهم الإتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية، وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفائهم بعد ذلك تأتي عملية توظيفه وتعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أداءه لمعرفة مدى مساهمته في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية وأكفائها، التي أصبحت تمثل أهم عوامل نجاح المؤسسات، وتمكنها من تحقيق تنافسيتها وجعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، وللتعرف أكثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار المفاهيمي للموارد البشرية، وإدارتها ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية؛

- المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل إلى الموارد البشرية

تمهيد:

يعد مدخل المورد البشري مدخلا حديثا نسبيا في الإدارة، حيث انتشر هذا الاصطلاح أثناء السبعينات و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتباره مجرد إنسان يتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد معتبرة للمؤسسة، وهذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مدير أو صاحب عمل وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا المفهوم يصعب تحديده تحديدا دقيقا نظرا لإختلاف الباحثين.

انطلاقا من أهمية العنصر البشري في العمل، واهتمام المؤسسة بمواردها، ارتأينا في هذا المبحث للتعرف على مفهوم الموارد البشري، أهميتها وعلاقتها مع القوى العاملة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

إن البنية الأساسية لأي مؤسسة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين الممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان إذ أن هذا الأخير هو نقطة البداية والنهاية وقد تنوعت تعاريف الموارد البشرية فهناك من عرفها على أنها: "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المؤسسة"، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة للقيادات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.¹

المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وفكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فهو أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، ونستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة تحقيق أهدافها ورسالتها؛²

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين يختلف هذه الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلف هؤلاء في وظائفهم".³

وتعرف الموارد البشرية على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".¹

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي التميز، دارالمسيرة للنشر، القاهرة، 2003، ص33

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص11.

³ - وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004، ص25

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الموارد البشرية على أنها : مجموع الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جيد ومتميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

- ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالموارد البشرية وذلك يعود للأسباب²:
- زيادة وعي الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها واستمرار نجاحها؛
 - اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهدافها واستمرار نجاحها؛
 - اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المؤسسة لأنها تشكل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية.
- وتكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي:³
- محور فعالية كل نشاط؛
 - كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد؛
 - تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة؛
 - تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة وهم الأفراد؛
 - تضع الخطط المناسبة للتدريب؛
 - تختار الأفراد المناسبين لشغل لشغل الوظيفة؛
 - تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة؛
 - تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة

إن الموارد البشرية أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو العاطلين أو أولئك الذين هم خارج نطاق العمل أو التعطل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة أو الأطفال أصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم ودو العاهات غير القادرين على العمل والمحالون على المعاش، ويشير مفهوم القوى العاملة إلى قطاعين من السكان كقطاع المشتغلين وقطاع العاطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملاً عندما يتوفر هذا العمل، وعادة ما يتم التمييز بين المشتغل والفرد العاطل بأن هذا الأخير تتوفر لديه القدرة والإستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملاً يمارسه.⁴

¹ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2003، ص15

² - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007، ص4

³ - نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁴ - رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص13.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

يحتوي نشاط إدارة الموارد البشرية على أهمية كبيرة داخل المؤسسة الإقتصادية نتيجة تعامله مع مورد هام هو العنصر البشري وذلك للطبيعة الخاصة التي يتمتع بها وهذا يقودنا للتطرق في هذا العنصر إلى مختلف الجوانب الخاصة بإدارتها، أهميتها و أهدافها، وظائفها وأخيرا تنظيمها وتحدياتها.

المطلب الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

ارتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ولقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا من حيث المفهوم والتطور وهذا ما سنتناوله فيمايلي:

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد وردت مفاهيم عديدة لإدارة الموارد البشرية إذ حاول منها تحديد أبعاد مدلول إدارة الموارد البشرية كما اختلف وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية فهناك وجهتان للنظر:

1- وجهة النظر التقليدية:

حيث يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والإنصراف ولم تحظى إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المؤسسة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.¹

2- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فقد إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، التخطيط، الإستقطاب، التحفيز، التنمية والتدريب بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة.²

يتميز هذا التعريف بأنه فرق بين وجهة النظر القديمة ووجهة النظر الحديثة لإدارة الموارد البشرية كما يبين الأهمية التي أصبحت تحظى بها إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص15

² - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص19

إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية، نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

تعريف حسن ابراهيم بلوط: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"²

تعريف أحمد ماهر: "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها"³.

تعريف Sikula: "هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية وبحوث الأفراد"⁴.

تعريف Gleuck.W: "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الإحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها"⁵.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة.⁶

ويرى **"العلاق"**: أن إدارة الموارد البشرية تعرف أنها جزء من الإدارة تعنتي بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات.⁷

ومن هنا يمكننا تقديم تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة وغرس روح التعاون والعمل الجماعي فيما بينهم، للوصول إلى أرقى درجات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

ثانياً: تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة وإدارة الموارد البشرية بالذات حيث يرجع ظهورها إلى حوالي قرنين من الزمن وبالضبط خلال مرحلة الثورة الصناعية،

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دارمجد لاوي للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص19.

² - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص18.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص26.

⁴ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص6.

⁵ - طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص22.

⁶ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص27.

⁷ - محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص35.

حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهورها فيمايلي:¹

- ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال؛

- زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي؛

- الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل.

ومن أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى الآن هي:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائم للعمال بل أن صاحب العمل ينظر الى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفق حاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك. ثم ما لبث ان ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة أو القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه، ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين.وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة القطاع في الريف والطوائف فقد ظهرت المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل.²

2- مرحلة الثورة الصناعية(1760-1840) :

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا أو ملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة حيث ظهرت الآلات والأجهزة والمعدات و المصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة، ولقد اعتمدت الإدارة في هذه المرحلة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل وبذلك قللت من قيمته واعتبرته سلعة تباع وتشتري، وقد سببت هذه المرحلة الكثير من المشاكل الإنسانية، والتي أظهرت الحاجة إلى نظام متخصص للموارد البشرية.³

3- مرحلة القرن العشرين :

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية وبرز حركة حركة الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلور" وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين

¹ - هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص 152، 153.

² - حظير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص32.

³ - هيثم حمود الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الإدارة والعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم، وقد كانت الإدارة العلمية مفتاحا أساسيا ركزت اهتماماتها في الفرد واعتبرته الموضوع الأساسي وبدأت في الإعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة من خلال زيادة متوسط إنتاجية العامل.¹

4- مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت التغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك، ومن هذه المتغيرات على سبيل المثال: بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو أهم إفرزات الفكر الفلسفي للتعامل مع القوى البشرية.²

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة الإقتصادية، وفيمايلي سنحاول استعراض أهميتها ومختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

لا شك أن خلف كل مؤسسة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية في برنامجها سواء كانت هذه في إطار اختيار الأفراد أو تدريب أو تقويم أدائهم و صيانتهم والاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز، فهناك ارتباط قوي بين نجاح المؤسسة، لاسيما "مؤسسات الأعمال" وبين برامج الموارد البشرية وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من البرامج الجيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا إقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية، كما ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية الموارد البشرية نفسها حيث أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين وذلك يعود بالإيجاب على المؤسسة لأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على الأفراد ولهذا ازداد إدراك المديرين بضرورة تطوير وتحسين الإهتمام بالموارد البشرية.³

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي.⁴

ومن هنا يمكن القول أن سبب زيادة الإهتمام بالموارد البشرية وتطويرها هو اكتشاف أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية بمعنى أن ما يملكه الإنسان من أهمية ومهارات ودوافع هو أساس تحقيق الكفاءة الإنتاجية كما أن قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

¹ - حظير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص32.

² - نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص20.

⁴ Stephane Balland, anne-marie Bouvier, management des entreprises en 24 fichier, édition Dunod ,2011,p101.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

- هناك جملة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها ولعل أهمها: ¹
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
 - إيصال سياسة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة؛
 - المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
 - إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف؛
 - السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة، حيث أن زيادة المقدره يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- كما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فعالية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياساتها وعلاقاتها مع العملاء. ²

أيضا تعتبر عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة والاستفادة منها أيا كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة، وتهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها. ³

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على الوظائف والأنشطة الآتية: ⁴

أولا: وظيفة تكوين الموارد البشرية

نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفيمايلي عرض لهذه النشاطات الفرعية:

1- تصميم وتحليل العمل: ويقصد تحديد واجبات، مسؤوليات ووظائف المؤسسة، والمواصفات الواجب توفرها فيمن يعين فيها، أي تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أدائه على الوجه المطلوب. ⁵

¹ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13.

² - Warther.W Lesgosselink, la gestion des ressources humaines, édition magraw hill, 1985, p07.

³ - مايكل ارسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص18.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁵ - كمال بربير، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، بيروت، لبنان، ص55.

2- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط على وضع برنامج بين حاجة المؤسسة إلى الأفراد، مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات، التخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص، والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاءات.¹

3- **استقطاب الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الأفراد من حيث العدد والنوعية، ويتم ذلك من خلال ترغيب أكبر عدد ممكن من العمال للعمل في المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنه يتم استقطاب العمال عن طريق مصدرين هما:²

أ- **مصدر داخلي:** وذلك من خلال الترقية أو النقل والانتداب لعمالها؛

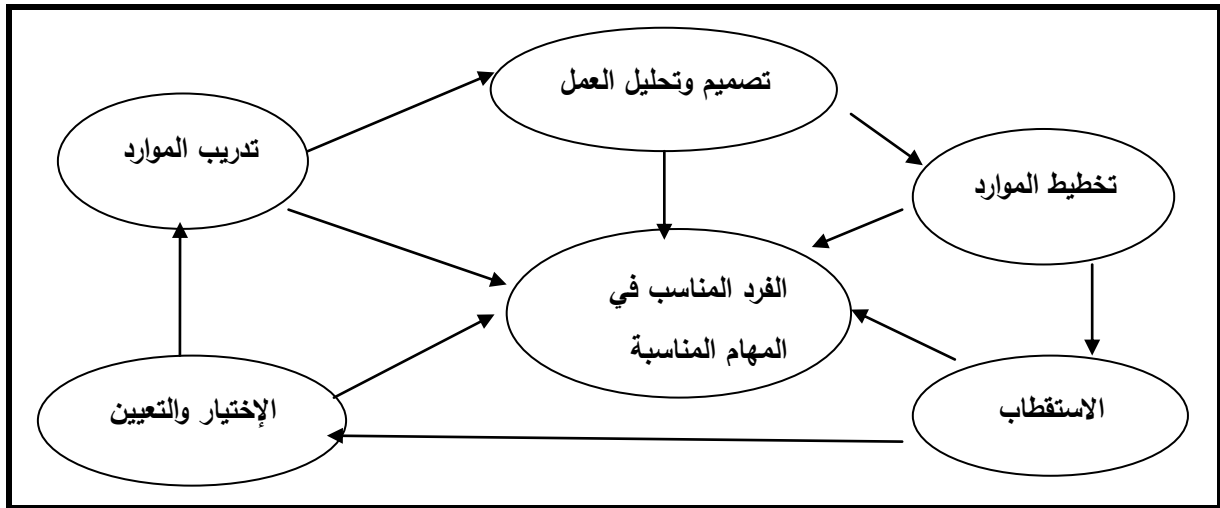
ب- **مصدر خارجي:** وذلك عن طريق الإعلان، مكاتب التوظيف، المدارس والكلية، عقود العمل...

4- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين للتوظيف ممن جرى استقطابهم، كذلك حسب معايير اختيار ووضعها تصميم وتحليل العمل.³

5- **التأهيل:** وذلك من خلال تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم تعيينها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد.⁴

ومن كل ما سبق نقول أن وظيفة تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح ذلك من الشكل التالي:

الشكل 01: مكونات وظيفة تكوين الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص16.

¹ نفس المرجع السابق، ص70

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص231.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص15.

⁴ نفس المرجع سابقا، ص16.

من خلال الشكل يظهر لنا أن تكوين الموارد البشرية يتضمن مجموعة من النشاطات المتسلسلة، والتي تتمثل في: تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، وتأهيل الموارد البشرية.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذه النشاطات متكاملة وتسعى لتحقيق الهدف الذي يتضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثانياً: وظيفة التعويضات

من خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة، والتي على أساسها يتم تقديم تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:¹

1- نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتمديد وزن ومستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة، وذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

2- نظام التعويض المالي المباشر: وهو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وذلك اعتماداً على النتائج التي يتوصل إليها عند تقييم الوظائف.

3- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

4- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو نظام للتحفيز غير المالي، يقدم على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل بالمؤسسة.

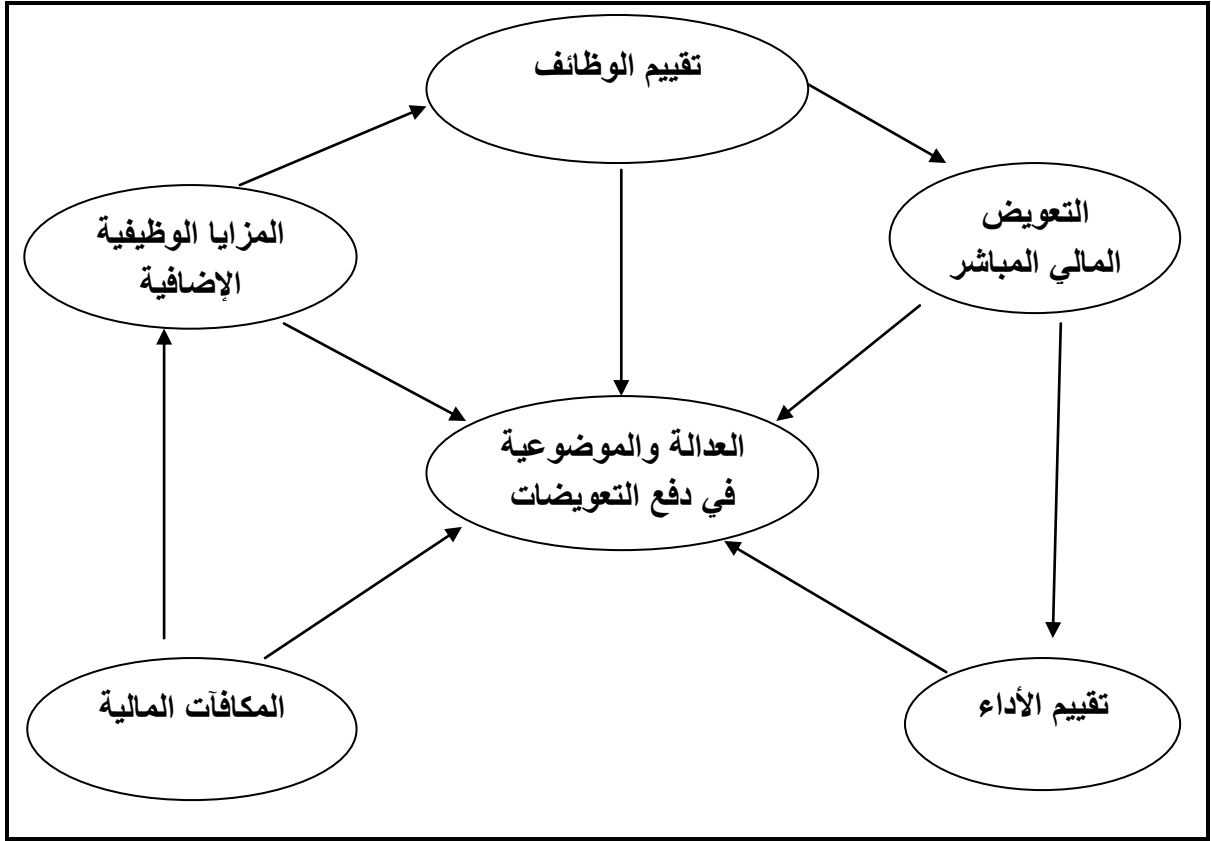
5- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط المستخدمة لتقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث من خلال نتائج التقييم يتم التعويض ومكافأة المجددين.

إن كل هذه الأنظمة الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة و متكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

والشكل الموالي يلخص مختلف أنظمة وظيفة التعويضات:

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص15.

الشكل 02: أنظمة وظيفة التعويضات



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

ثالثاً: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما البعض، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون هذه الوظيفة من:¹

1- التعلم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها ويعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة منه، لتمكينها مما هو مطلوب منها من المهام.

2- التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل، وذلك من خلال تزويدها بكل ما هو جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 18.

تعتمد وظيفة التدريب والتنمية على نتائج تصميم وتحليل العمل لمعرفة ما الذي سوف نتدرب عليه الموارد البشرية، كما تعتمد أيضا على نتائج تقييم الأداء لمعرفة جوانب الضعف في أداء الموارد البشرية للعمل على تلافيتها من خلال برامج التدريب التي تعدها وتنفذها، وعلى نتائج وظيفة الاختيار لتعد برامج تأهيل الموارد البشرية الجديدة، كما تعمل على تدريب العاملين على حماية أنفسهم من مخاطر وإصابات العمل وأمراضه، وهذه علاقة مباشرة مع وظيفة صيانة الموارد البشرية.¹

رابعا: وظيفة صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها و هما كالاتي:²

1- توفير السلامة: وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من مختلف الحوادث التي قد تتعرض إليها أثناء تأديتها لمهامها.

2- توفير الصحة: تسعى المؤسسة لحماية مواردها البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه، من خلال تصميم برامج صحية، طبية، وبيئية.

خامسا: وظيفة علاقات الموارد البشرية

تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:³

1- دمج الموارد البشرية: من خلال هذا النشاط يتم تصميم برامج تشتمل على سبل وطرق من أجل مشاركة الموارد البشرية في العمل وإتخاذ القرارات وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة معهم، وحل الصراعات التنظيمية، وهذا كله من أجل تحقيق الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

2- علاقات العمل: وتتمثل أساسا في علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسة بالتفاوض مع النقابات فيما يخص شؤون العمال، العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

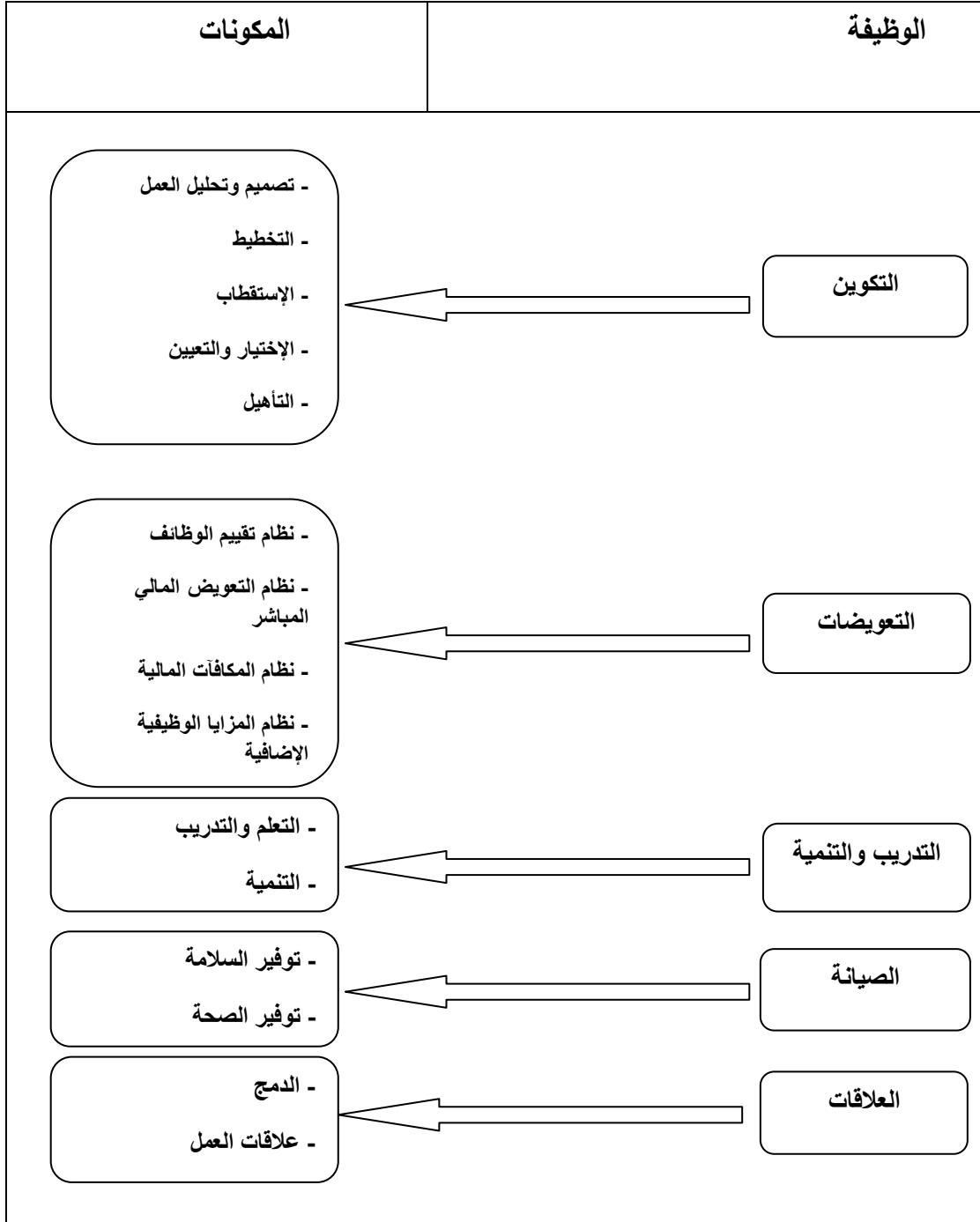
والشكل الموالي يلخص مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص21

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص19.

³ - نفس المرجع والصفحة سابقا.

الشكل 03: وظائف إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق.

تشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا متفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من أعمال وممارسات، وأن القرارات المتخذة في مجال كل منها يكمل بعضها بعضا. فجميعها يصب في تحقيق هدف موحد و هو توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة، مدربة، محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية، تمكن المؤسسة من تطبيق إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: تنظيم وتحديات إدارة الموارد البشرية

واجهت ومازالت تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من العقبات والعراقيل، وهذا ما يفرض على مديري إدارة الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال التنظيم الفعال وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الملائمة.

أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية

- إن تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها:¹
- حجم المؤسسة، فكلما كبر حجم المؤسسة كبر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
 - حجم أنشطة إدارة الموارد البشرية ذاتها كنوع تلك الأنشطة، فكلما توسعت الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتتنوع وظائفها زاد حجم هذه الإدارة في المؤسسة؛
 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع إدارة الموارد البشرية فيها، فكلما تعقد هذا الهيكل تعقد دور هذه الإدارة؛
 - مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة الموارد البشرية فيها، ومدى اهتمامها بالعنصر البشري في المؤسسة.

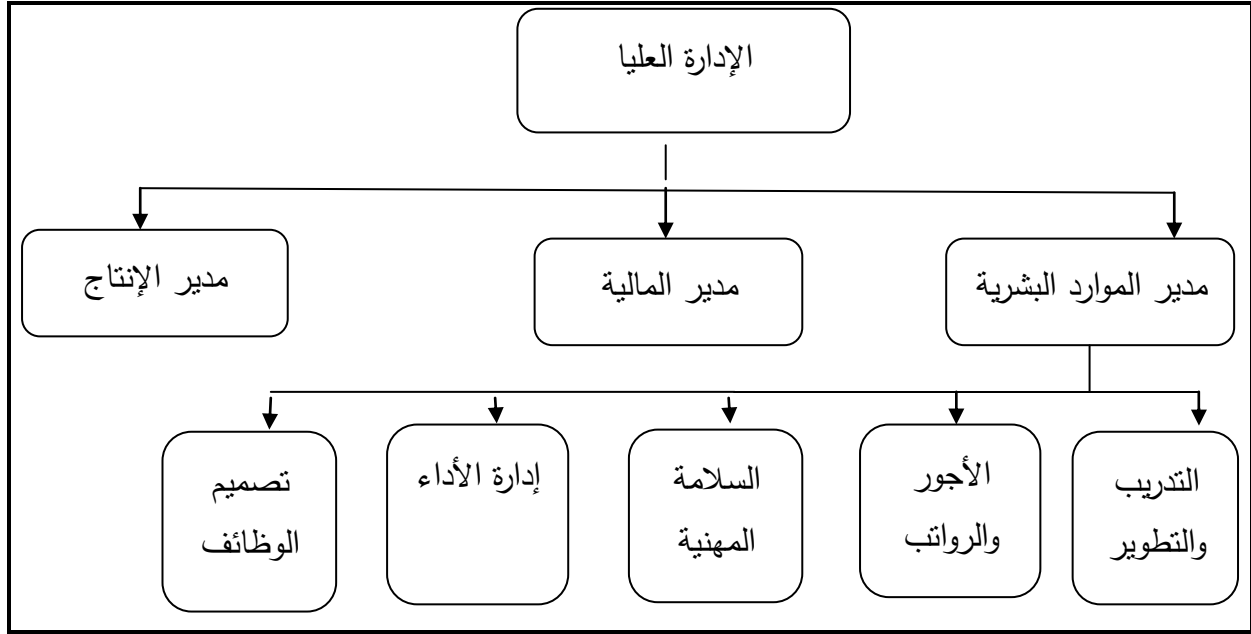
يقوم التنظيم بوضع الهياكل الوظيفية كرسم خطوط وقنوات الاتصال بين السلطات، فضلا عن التنسيق بين أعمال ومهام و وظائف المرؤوسين لضمان عدم التضارب بين المهام، وأيضا ضمان تنفيذ الخطة المرسومة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة، بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات والتنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة إدارة الموارد البشرية، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في خلق إدارة الموارد البشرية وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية، وذلك سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع وتمتعه بالاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.²

والشكل الموالي يوضح نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:

¹ - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص24.

² - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38

الشكل 04: نموذج عن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص38.

إن الهيكل التنظيمي السابق يوضح لنا أهم الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التدريب والتطوير، الأجور والرواتب، السلامة المهنية، إدارة الأداء، تصميم الوظائف. وكل هيكل يوضع على أساس الوظائف الموجودة في إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك تحديات تنافسية أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، نذكر منها:

1- تحديات السوق العالمية:

إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الاختراع، التنوع والاستجابة، لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:¹

- كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائننا بصورة جيدة؟
- كم المدة التي تستغرق لتطوير وإنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق؟
- ما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة، وكيف تتأثر بها؟

¹ يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص71.

وكذلك يجب على المؤسسات العمل على توفير احتياجات الزبون وفقا للمعايير التي يرغب فيها
مثل: أفضل، أسرع، أرخص، أجود...

2- تحديات مستوى التأهيل للوظائف

يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى ، وهذا يعني أن الأفراد
الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرص العمل المتاحة لهم ما
لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.¹

3- تحديات العولمة للأفراد

يمكن تعريف العولمة على أنها: "التوسع المتزايد في تدويل الإنتاج من قبل الشركات متعددة
الجنسيات، بالتوازي مع الثورة المستمرة في الاتصالات والمعلومات التي حولت العالم إلى قرية كونية
صغيرة."²

ونستطيع القول أن تحديات العولمة هي انفتاح المؤسسات على بعضها البعض أي اختلاف الثقافات
كالجنسيات، ومن هنا فان أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية ما يلي:

- الأجور، فكل دولة تضع أنظمة خاصة بها لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال؛

- حق العمل، في تشريعات العمل تنص على أن لكل مواطن قادر الحق في العمل لأجل كسب عيشه.

4- تحديات التكنولوجيا الجديدة

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية
واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة، كما أن التكنولوجيا المتطورة
اتجهت إلى تقليل عدد الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات وزيادة عدد الوظائف التي تتطلب الكثير
من المهارة، وهو تحول نشير إليه بالانتقال من عمل المس إلى عمل المعرفة، وهذا يعزل بعض الموظفين
ويطلب الاحتفاظ بآخرين؛

أثرت أيضا التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية، التي
تنظم معالجة البيانات كتوفير المعلومات عن الموظفين للمدراء، كما أن أهم ما جاءت به التكنولوجيا
الجديدة ثورة الاتصالات، التي أصبحت تسمح للفرد في أي منطقة من العالم بان يطلع من داره على ما
يحصل في أي منطقة أخرى، وهذا يخلق صيغا جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الالكترونية،
الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد.³

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² أسامة المجذوب، العولمة الاقتصادية، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2000، ص36.

³ يوسف حجاج الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص71.

5- تحديات خاصة بالجودة

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة عل أنها "فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أم أنها التصميم المتقن للخدمات والمنتجات والتأكيد على استمرارية هذا المنتج".¹ وفي ظل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة، أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة، من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على خدمة الزبائن؛
- التركيز على العمليات والنتائج؛
- الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه؛
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة؛
- صناعة القرار وفق الحقائق؛
- التغذية العكسية.

6- التحديات الاجتماعية

من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم، كونها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس، وفي كذا الإطار تسعى المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور العمال، وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة للموظفين.

7- تحديات المعلومات

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه في السابق، كذلك لسببين رئيسيين هما:

- الانتشار السريع لتقنية المعلومات؛
- العولمة واتفاقيات التجارة العالمية.

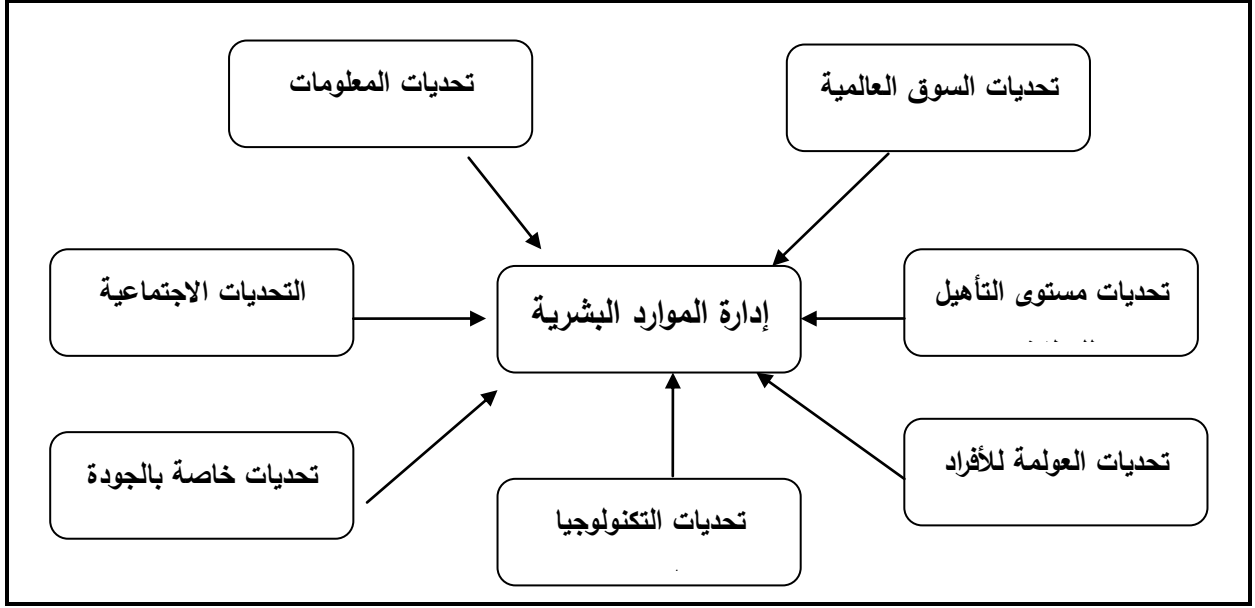
الأمر الذم جعل المؤسسات يجب أن تخضع ل:

- زيادة التنافس الصناعي كالثقافي؛
- التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية، وانخفاض الطلب على اليد العاملة؛
- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور؛
- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات.

ويمكن تلخيص هذه التحديات في الشكل الموالي:

¹ - رضا صاحب أو محمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص183.

الشكل رقم 05: تحديات إدارة الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ماسبق.

يتضح من خلال الشكل أن إدارة الموارد البشرية تواجهها مجموعة من التحديات، وهذه التحديات عديدة ومتنوعة، فلكي تنجح إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية يجب عليها أن تتميز بالمرونة في التعامل مع مختلف هذه التحديات، وأن ترسم الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

خلاصة الفصل:

إن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة تشغل بال كل المسؤولين بالمؤسسات، ويرجع هذا الإهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم الموارد الإستراتيجية، نظرا لكونها تحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنها تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق.

ولبلوغ هذا الإهتمام فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة التي من شأنها استغلال رأس المال البشري وذلك من خلال عدة وظائف أساسية تتبثق منها عمليات أو أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها و من بين هذه الوظائف نجد التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب و صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها، وهذا يكون بالتوازي مع مواجهة تحديات عديدة ومتنوعة.

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتلخص في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس أجيرا، فإدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتضمن مجموعة من الوظائف والعمليات المتصلة والمتداخلة، وفعالية هذه الإدارة تتجلى في وجود سياسات محددة ومتناسقة توجه هذه العمليات والممارسات الإدارية بما يتلاءم والأهداف المسطرة للمؤسسة من جهة وبما يتماشى مع أهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل الثاني:التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل

جائحة كورونا

تمهيد:

إن أبرز ما أحدثه التغيرات و التوجهات العلمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث ، هو ذلك الانتقال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية ، باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويعد التسيير الاستراتيجي الآن أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن التنمية و ديمومة المؤسسة ، كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف و برامجها التي تسعى لتجسيدها من ذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية و ارتفعت مكانتها في المؤسسة مما يتطلب ضرورة توفير الدعم و المساندة لها لتمكينها من أداء دورها بكفاءة و فعالية عالية.

كما تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة من جهة ، فالمؤسسات بحاجة إلى امتيازات وجودة في الأداء ، وهو ما تمتلكه وتصنعه الموارد البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية.

فقد أصبح المورد البشري يمثل الرأس المال الفكري حيث انه فاق في أهميته رأس المال المادي ، هذا ما فرض على المؤسسة تجديد كافة إمكانياتها للحصول عليه و العمل على تطويرها بشكل دائم و مستمر . و مع ظهور جائحة كورونا حدث تغير كبير على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، من هنا فانه يكون من الملائم أن نتعرض في هذا الفصل إلى دراسة المبحثين :

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي .
- المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي

مازالت تحولات البيئية الجديدة تفرض على المؤسسة مهما كان نشاطها ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد، و الكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها و يعتبر نظام التسيير الاستراتيجي احد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ، و دورها في تمكين المؤسسة من تحقيق مبتغاها، ضمن هذا الإطار سنتناول بالتحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي و مستوياته ، أهميته و معوقاته.

المطلب الأول : مفهوم التسيير الاستراتيجي

يهدف التسيير الاستراتيجي إلى الملاءمة بين أهداف المؤسسة من جهة و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية من جهة أخرى و ذلك على أساس إمكانياتها و طاقاتها بحيث انصب اهتمام الباحثين و المسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن للمؤسسة من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الرقي سواء كان نشاطها اجتماعيا، اقتصاديا أو خدماتي الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود و الفرص و المتاحة و اغتنامها ، و هو ما اصطلح عليه بالتحليل الاستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الاستراتيجي.

من المفيد في البداية تعريف التخطيط الاستراتيجي ، ذلك إن تطوره مفاهيميا و تاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي سواء على مستوى الدراسات و البحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على " انه ذلك النظام المتكامل و الذي يتم من خلاله " تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل ، و أهدافها والتصرفات الأزمة لتحقيق ذلك ، و الجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد"⁽¹⁾، انه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل و توقع ما سيحدث ، و تخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من اجل بلوغ الأهداف المرسومة ، و يعد التخطيط الاستراتيجي احد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالداخلية و ليس العكس ، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية .

- كما يعرف "P.DRUCKER" التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبل تلك القرارات مع قياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق نظام للتغذية المرتدة للمعلومات".

1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-الإدارة الإستراتيجية-القاهرة-مجموعة النيل العربية ،2003، ص34

- إما "R.N.ANTONY" فيعرفه على انه "عملية إقرار أهداف المنظمة و التغيرات في هذه الأهداف و الموارد المستعملة و السياسات التي ستحدد كيفية التحصيل و استعمال و التصرف بهذه الموارد".

ثانيا: ماهية التسيير الاستراتيجي

1- مفهوم التسيير

إن الحديث عن مفهوم التسيير يقودنا إلى القول أن العديد من الباحثين و المفكرين عرفوه كل حسب وجهة نظره الخاصة و لم يتفقوا على وجود تعريف موحد للتسيير إذ عرف كل باحث التسيير على حسب منظوره.

هو تحقيق أهداف عن طريق جهود أشخاص آخرين.¹

هو طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد القاعدية (مالية، مادية، بشرية، معلوماتية، فنية تكنولوجية) عن طريق وظائف (التخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة) من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

التسيير هو العملية أو الإجراء المحدد لنشاط (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) الموجهة للوصول للأهداف الواضحة باستعمال الجهد الإنساني و مختلف العناصر الأخرى وغيرها من التعاريف الأخرى و هي كثيرة و متنوعة و إذا ما حاولنا تقديم تعريف شامل للتسيير يشتمل على أهم الركائز التي يتم الاتفاق عليها بين المفكرين و الممارسين تتفق مع وجهة نظرنا الخاصة نقول أن: التسيير هو العملية الذهنية التي تقضي أو تتم بإتباع مجموعة من الخطوات العلمية و الفنية الهادفة إلى تحقيق مهام محددة سابقا باستعمال الطاقات المتاحة "المقومات ، الهياكل ، البنائيات ، الأفراد الموارد" بأعلى درجات الفعالية و الفاعلية في ظل الظروف الحالية و المستقبلية.

2- الإستراتيجية

تُعرف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأمد للوصول إلى هدف ما، وتُعد مهارةً لازمةً لتحقيق النجاح في الحرب، أو السياسة، أو الأعمال، أو الصناعة، أو الرياضة، وغيرها، وتُعرف أيضاً على أنها الاستخدام الذكي للموارد عن طريق نظام مُعيّن للأعمال في سبيل تحقيق الهدف. تُشتق كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (Stratēgos) وهي كلمة مكونة من مقطعين؛ المقطع الأول منها هو (stratus) ويعني الجيش، والمقطع الثاني هو (ago) ويعني القيادة أو الحركة، كما تُعتبر الإستراتيجية خارطة طريق للمؤسسات؛ تُحدد رؤيتها، ومهمتها، وأهدافها، وعليه فإنها تهدف إلى زيادة ودعم نقاط قوة المؤسسة وإضعاف نقاط قوة المنافسين.

يعد التسيير الاستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي ، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المؤسسة ، و دوامها في الأجل الطويل و تحقيق تكيفها مع البيئة المحيطة .

²-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص36.

يعرف "كوتلر" التسيير الاستراتيجي بأنه " عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية ، أو تحديد غايات وأهداف و استراتيجيات النمو و خطط و محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".

أما "تميسون" فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غايتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها".

بينما يعرفه "أنسوف" بأنه "علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"¹.

فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على المعلومات ووضع الأهداف و الاستراتيجيات و الخطط و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذها كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بنا يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها إلى غاياتها و أهدافها المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز للباحثين في تعريفهم للتسيير الاستراتيجي على العناصر التالية:

- تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها الإستراتيجية؛
 - تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية؛
 - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 - وضع الاستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المؤسسة المختلفة، التكوين ، الموارد البشرية... الخ.
- وبناء على ماسبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الاستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية ، و بناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة لاستراتيجياتها ، وذلك بفضل تكامل عناصر التسيير الاستراتيجي المتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة و أهدافها و التحليل البيئي ، و اختيار و تنفيذ الإستراتيجية و تقييمها.

المطلب الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره احد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص و الاستفادة من نقاط القوة و تحقيق عوائد اقتصادية اجتماعية مرضية، كما يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمكنة المؤسسة متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية و البشرية و مواجهة التهديدات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما إن انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية:²

¹- سملاي يحضيه - اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير-جامعة الجزائر-2003/2004،ص18.

²- سملاي يحضيه ، المرجع السابق،ص19.

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية لكن أيضا قدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، و قدرة التنبؤ؛
- تحقيق نتائج اقتصادية و مالية ، و ذلك بالنظر لتحليلها للبيئة و معرفة المخاطر و التهديدات و بالتالي تمكنه من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها؛
- القدرة على إحداث التغيير و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة؛
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة ، و ذلك باستغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف.

المطلب الثالث : شروط تطبيق التسيير الاستراتيجي

يعتمد تطبيق التسيير الاستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط ، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ، و منها ما يتعلق بالمحيط و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد التالية :

أولاً: البعد الاقتصادي

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل المحيط التنافسي و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة و الضعف(1)، و يتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعددة والتي من أهمها : ماذا تريد أن تصبح المؤسسة ؟ ما هي ؟ ماذا تريد أن تفعل ؟ ما ذا ستفعل ؟.

ولذلك فان المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها و محفظة أنشطتها لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه ، و تقييم مختل مواردها ، و منه تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها ثم تقييم هذه الاستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن فعل ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ، ووضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية¹.

ثانياً: البعد السياسي :

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و غير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة لها (3)، تؤثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها ، و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة و من اجل

1-Alain Charles MARTINET , management stratégique,ediscience,Paris,1994P34.

2-لداوي الشيخ،نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ،أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،جوان1999،ص74.

3-مؤيد سعيد السالم ،تنظيم المرجع السابق،ص134.

4-شوقي ناجي جواد ، الإدارة الإستراتيجية ،دار الحامد ، عمان ،2000،ص23.

5-Raymond-Alain THIERTART , la stratégie d'entreprise,ediscience , 2 Eme édition , Paris,1993,P21-24

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لا بد على المؤسسة لان تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف (4).

ثالثا: البعد البيروقراطي (التنظيمي): تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي ، و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجيتها بشكل فعال مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز المزايا التنافسية.

رابعا: البعد المعلوماتي:

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة، الأمر الذي أدبلى زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات ،وأصبح البقاء في السوق مرهونا بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات ، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة. وتعتبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها و وضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات ، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ قرارات المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها. فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة.¹

و مع زيادة حد المنافسة بين المؤسسات التي أصبح ينظر للمعلومات كمورد استراتيجي و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة، و دعامة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة لضمان استمراريتها.² و بذلك ظهر ما يسمى بنظام المعلومات الإستراتيجية و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار تغيرات المحيط المختلف و متابعتها و تقييمها لاجتذاب الفرص و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات و جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة.⁽³⁾ ومنه فان اتحادالقراراتالإستراتيجية المناسبة يحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة و المتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة ، و هو ما يتطلب توفير نظام معلومات استراتيجي ليس على مستوى المؤسسات فحسب و إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز معالجة المعلومات و الجامعات.¹ وحتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الاستراتيجي و

1- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003، ص13.

2- صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1999، ص17.

3- غنية لالوشن ، دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 1999/2000، ص88.

صياغة إستراتيجية تستجيب لطلعاتها و أهدافه ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة.

المطلب الرابع : مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظاما تسييرا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها و وحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية و اغتنام الفرص التي تتيحها الكفاءات البشرية و في ثلاث مستويات هي: (4)

أولاً: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة :

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الكفاءات عن باقي المؤسسات الأخرى ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها و تخصيص الموارد الأزمة لبلوغها إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات العمال و للتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل في :

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة و بصفة خاصة الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية.
- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المؤسسة.
- تحديد و تخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

ثانياً: التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق أو خلق كفاءات جديدة وفعالة في مجال معين أو سوق معين أو منتجات معينة و المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف في وظائف المؤسسة كوظيفة الإنتاج و التمويل و التسويق و الموارد البشرية، حيث نجد على مستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها و تسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي و الذي يعد هاما و ضروريا لاستمرارها فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته و مستلزماته.

بالإضافة إلى تلك المستويات هناك مستوى آخر و المتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل ما له علاقة بالعملية التسويقية كالبحت في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية و طرق التوزيع و الترويج الملائمة و مدى إشباعه لرغبات العملاء الحالية و المستقبلية ... الخ.

4-صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،1999/2000،صص26،27.

المطلب الخامس: معوقات التسيير الاستراتيجي

رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات أو المعوقات أهمها:

- زيادة معدلات التغيير : يشهد عصرنا العديد من الابتكارات والفاعلات الدولية، وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا و الأسواق إذ أن الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها و التصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء و الاستمرار.¹

- تعقد بيئة التسيير الاستراتيجي : تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة أصبحت تتسم بالتعقد و التشابك بين متغيراتها المختلفة الأمر الذي يعرقل وضع الإستراتيجية المناسبة.

- زيادة دور جماعات الضغط: فالمنظمات الدولية لحماية البيئة، و حقوق الإنسان و كذا منظمات المواصفات القياسية للجودة و المنظمات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها و تعدد مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطاً كثيرة على الاستراتيجيين.

- التغيرات التكنولوجية : تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق الأداء الراقى و المتميز تسيطر بها على الوضع الحالي، لكن سرعان ما يندثر وتحدث تغيرات و تطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث يضع تلك المؤسسات في موقف البحث عن سبل أخرى مرتكزة على تكنولوجيا جديدة ملائمة و ملبية لمختلف حاجيات الأفراد.

- تغير طبيعة قوى العمل: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية باعتباره كياناً اجتماعياً يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات إلا أن التغيرات الثقافية و الاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الاستراتيجي لمؤسسات .

- عجز الموارد المتاحة و ندرتها: إن الندرة في الموارد سواء كانت مادية أو بشرية تشكل عائقاً أمام استمرار المؤسسات و تحدياً يجب عليها مواجهته لإعداد استراتيجياتها المستقبلية.

- عدم استقرار السوق و الأوضاع الاقتصادية : إن حالة عدم استقرار الأسواق صعبت الكثير من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعلاء و المنتجات.... الخ، و حتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها فسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة، كالأوضاع الاقتصادية و ما تحمله من متغيرات ذات الأثر الواسع كحالات الانتعاش الاقتصادي أو انكماشه، وهو ما يشكل عائقاً للمؤسسات.

- حدة المنافسة : أدى ازدياد و ارتفاع المبادلات الدولية و ظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة و اشتدادها الأمر الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب

الاهتمام بتنمية و تطوير التفكير الاستراتيجي للصمود إما هذه الاتجاهات الدولية.²

¹:صونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص23.

²:-صونيا محمد البكري، المرجع السابق، ص17

المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

مازالت التحولات المعاصرة الجديدة تفرض على المؤسسة ضرورة البحث عن أنجع الأنظمة التسييرية التي تمكنها من الاستثمار الفعال لمختلف الموارد و الكفاءات الداخلية و التعرف على نقاط القوة لاستغلالها و تحديد مجالات الضعف بغية معالجتها ، و يعتبر التسيير الاستراتيجي احد اهم الاسهامات التي لازال الباحثون في حقل الاستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق اهدافها.

المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

نتطرق إلى ابراز مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا الفرق بينه وبين تسيير الموارد البشرية.

أولاً: تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال الاعتماد استراتيجيات ملائمة من تطبيقاً لأنظمة و تنفيذ الخطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية و تمكين المؤسسة من تحقيق تطور على المدى الطويل¹.

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في ادراك المؤسسات للهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية و الثانوية المساهمة في تحقيق الاداء الجيد ; فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة إلى اعتبارها مصدراً لتنمية الكفاءات للمؤسسة فتحقيق التميز في اداء المؤسسات في ظل تحديات لايتوقف على امتلاك الموارد المادية او المالية او التكنولوجية بل القدرة على استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية و استثمارها و كيفية ادارتها بطريقة فعالة و المحافظة عليها من خلال²:

- اختيار الكفاءات القادرة على ابتكار ،التطوير و التي تتصف بالاداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجية الاداء الانتاجي و الفني.
- تنمية ولاء العاملين و انتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة .
- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة و الرغبة في العمل.

فاهتمام هذا التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات و القدرات الذهنية الكامنة فيها و غير المستغلة، كما تعد عملية التنمية من المنظور التسييري الحديث اداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط و التوجيه و الاعداد و التنمية المستمرة في اطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-سملالي يحيى،المرجع السابق ، ص83.

2-سليمان عائشة ،دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية،عامل الكفاءات في المؤسسة مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان2010-2011،ص66.

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

و بالتالي اكدت على ان استثمار و استغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة و تحسين الكفاءات بسبب¹:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري و المعرفي.

- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع و الولاء الدائم للمستهلكين و المتميز عن ما يقدمه المنافسون.

- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي و الإبداع الفكري.

إن من اهم ما احدثته التغيرات و التحولات العلمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام و العناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناء على الاسس التالية:

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات وعنصرا فاعلا و قادرا على المشاركة الايجابية.

- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية و عدم اقتناعه بالاداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الادارة العليا بل هو يبحث عن المبادرة و السعي لتطوير الانجاز.

- ان الاختيار و التدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته و رغباته يعد ضمانا للاداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة.

- يرتفع اداء العنصر البشري اذا عمل ضمن فريق جماعي تتنوع فيه مسؤوليات العمل.

ثانيا: الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطق الاساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احرام المورد البشري و استثمار قدراته و طاقاته و توظيفها و اعتباره شريكا في العمل لا اجيرا، الامر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و فيما يلي سنوضح اهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

¹-سليمان عائشة، المرجع السابق، ص67

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

جدول رقم(6): الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري(القوة العضلية). الاداء الالي للمهام دون التفكير و المشاركة في اتخاذ القرار.	الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للمورد البشري. المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية.
التركيز على الجوانب المادية للعمل. الاهتمام بقضايا الاجور و الحوافز. تحسين بيئة العمل المادية.	الاهتمام بمحتوى العمل. البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية. الاهتمام بالحوافز المعنوية.
تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني اكساب الفرد مهارات يدوية. تنمية العمل و الاداء الفردي .	تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع و الابتكار و تنمية المهارات الفكرية استئثارها. تنمية العمل و الاداء الجماعي.

المصدر: علي السلمي ،ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية،دار غريب، القاهرة،2002،ص45.

المطلب الثاني: أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية متعددة و ذات أهمية كبيرة،و التي من أهمها ما يلي:¹

أولاً: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

هي مجموعة النشاطات و الاجراءات المستخدمة من قبل المؤسسة لتحديد مصادر العمالة و العمل على جذبها وفق التخصصات المحددة و المطلوبة في خطة الموارد البشرية، يتم في هذه الاستراتيجيات:

- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل؛
- النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنتظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي، على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقتربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

ثانياً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية

لقد أصبح ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب على انه عملية استراتيجية بحيث تكون هذه الاستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة هدفها السعي إلى تحسين و تطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وكذلك إلى التأقلم و التكيف مع المتغيرات التي تحدث

¹جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن 21،دار الجامعية،مصر،2006،ص171

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

في البيئة، لان التغيرات قد تحتاج إلى تعليم و اكتساب موارد البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها و التعايش معها فهذه المهارات جديدة تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية¹.

اذ التدريب كإستراتيجية تهدف إلى تكوين نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المؤسسة و تطوير مهاراتها الحالية و اكسابها اخرى جديدة متنوعة ومع استخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل و الانتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية، وتغير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية و المهارية و الاتجاهية بين الاداء الحالي و الاداء على المستوى المطلوب².

كما ان التدريب يعني تلك العملية التي تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على اداء الوظيفة بطريقة أفضل.

التدريب هو "العمل المخطط المتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية و المستقبلية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير و تحسين ادائهم"³. كما تم تعريف التدريب انه " مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسن معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق اهداف المؤسسة من جهة و تحقيق اهدافهم الشخصية و الاجتماعية من جهة اخرى ، دون ان ننسى الاداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية"⁴.

و عرف التدريب على انه العملية المنظمة و المستمرة التي تكسب الفرد المعارف و المهارات او القدرات و الافكار التي يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف معين.تشمل هذه الاستراتيجيات على تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة وتزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة. ومنه فان التدريب هو" مجمل العمليات القادرة على جعل الافراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و المستقبلية و التي قد يكلفون بها من اجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة⁵.فهو اجمالي النشاطات التي توفر المعارف و تكسب و تنمي المهارات كما انها تكسب و تعدل تغير الاتجاهات ، بما يصل بالفرد الى سلوك ذاتي مطلوب كما انه يتمثل في تغير الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتوفير معارف و رفع مهارات الفرد في اداء العمل".

يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

¹-جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق ص172.

²-بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان،2002،ص171.

³-عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان،2005،ص438.

⁴:Sekiou Lakdar ,Gestion du Personnel,les édition d organisations,Paris,1986 ,P153.

⁵-Vatier Raymond,Developpement de l entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne,2emeedition,paris,1984,p203.

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

اد تكمن أهمية التدريب في رفع قدرات الموارد البشرية و الوصول بها الى المعايير المطلوبة،من خلال رفع مهاراتها و معارفها المطلوبة و التي تكون معلقة بانجاز الجوانب المختلفة للاعمال المتخصصة داخل التنظيم او بمعنى اخر فانه وسيلة لمساعدة الفرد على تنمية و تطوير قدراته لتكيف مع المتغيرات الجديدة في طرق العمل و كيفية استعمال و استخدام الانواع الجديدة من الالات و المعدات.

ثالثا: إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

هي مجموعة من العمليات و الممارسات التي تعمل على اثارة دوافع الافراد و توجيه سلوكهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة وذلك باستخدام مختلف الحوافز المادية و المعنوية.

فالحوافز يقصد بها اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب و توجه و تحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية ، كما انها عملية تأخذ بعين الإعتبار حاجاتهم،وهي مجموعة القوى التي تجعل الموارد البشرية تصرف او تتفاعل مع قوة معينة ، و لقد عرفت الحوافز على انها" الحوافز شيء خارجي في محيط العمل يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، او مثيرات تحرك السلوك الانساني و تساعد على توجيه الاداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد¹.

إن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للفرد نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة ، حيث ان عملية التحفيز تبدأ لما تتعرف ادارة الموارد البشرية على الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، و يمكن معرفة ذلك من خلال السلوك الذي تسلكه المورد البشرية داخل المؤسسة.

رابعا: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

تعرف بأنها عملية مستمرة لتحديد و قياس مستوى أداء العاملين من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات و الإمكانيات المتاحة لديهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

كما يمكن إدراج أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على انه:

- الاهتمام بالبناء العقلي و الفكري و المعرفي للموارد البشرية؛
- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تنمية العمل الجماعي؛
- الاهتمام بمحتوى العمل و البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛
- التركيز على جودة الأداء و الإنتاج لتحقيق الرضا لدى الزبون؛
- خلق قوة فعالة لديها ولاء و انتماء للمنظمة؛
- تهيئة فرص التقدم و الرقي و ضمن اجتماعي و صحي لقوة العمل؛
- التحديث المستمر للبرامج و السياسات في إدارة الموارد البشرية تماشيا مع الاتجاهات المعاصرة؛
- التعاون و التنسيق بين مدير الموارد البشرية و كافة المديرين و الإدارات الأخرى داخل المؤسسة.

¹-عصام الدين امين ابو علفة،"ادارة الموارد البشرية"،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع،الاسكندرية،2005،ص،163.

المطلب الثالث: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة فالمؤسسات بحاجة إلى المهارات و القدرات البشرية التي توفر لها القدرات البشرية التي توفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية ، وهو ما تملكه و تصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية.

تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في:¹

- استخدام التسيير الإستراتيجي كمرشد لمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم و التكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف نقاط الضعف والقوة، الفرص والتهديدات في المنظمة كتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها؛
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كم أو كيفاً وتميئتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
- خلق وسيلة للربط بين سياسات و أنظمة الموارد البشرية و سياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل ؛
- زيادة الترابط و التوافق بين خطط الموارد البشرية و العمليات التنفيذية؛
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها و خفض معدلات الحوادث و معدل الغياب؛
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين و التطوير التي تحقق الولاء التنظيمي و تزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

بالإضافة إلى ما سبق يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على:²

- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ؛
 - ضمان التنسيق و التعاون بين ادارة الموارد البشرية و الادارة العليا للمنظمة؛
 - ضمان توجيه موارد المنظمة الى تحقيق اهدافها؛
 - ضمان مراعاة نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة؛
 - ضمان توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في اتجاه أنشطة المنظمة.
- كما تجدر الإشارة إلى انه:³
- يجب عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفاً يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
 - إمكانية تغيير الهيكله و الثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
 - أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة؛

¹ - سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص88.

² - عائدة سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثالثة ، كتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص8.

³ - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية ، دار الثقافة، عمان، 2004 ، ص3

الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

- يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص ويهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها؛
- يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلاً مرشداً للمؤسسة؛
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة؛
- يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة؛
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل والتكامل، التعاون والجدية؛
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل وهي من أبرز نتائج التسيير الاستراتيجي؛
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل؛
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.

المطلب الرابع : طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

بالنظر إلى الأثر العالمي الكبير المترتب عن جائحة فيروس كورونا (كوفيد -19)، ظلت الموارد البشرية تعمل بشكل وثيق مع فريق إدارة الأزمات لمواجهة هذا التهديد بشكل استراتيجي و التأقلم مع التغييرات الحاصلة في مكان العمل، ظل هذا الوضع المعقد جداً الذي لم يسبق له مثيل و عدم وجود نموذج واضح للعمل، انصب تركيز مساهمات في الموارد البشرية في المرحلة الأولى (مارس/آذار) من هذه الجائحة على مشاركة الموظفين ووضع خطوط توجيهية إدارية للموارد البشرية متعلقة بجائحة كوفيد-19، و اعتماد تدابير خاصة لمعالجة المشاكل الناشئة عن تزايد اللوائح الخاصة "بالإغلاق" الصادرة عن الحكومة، بما يضمن استمرارية العمل وسلامة الموظفين.

و ستقوم الموارد البشرية، متطلّعة إلى المستقبل و في غياب أي لقاح أو علاج، باتخاذ خطوات لإضفاء الطابع المؤسسي على بعض أساليب العمل الجديدة، ودمج الدروس المستخلصة بشأن المرونة و السرعة في خططها الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

أولاً: متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

أدت جائحة كورونا بالمؤسسات خاصة على مستوى التسيير الإستراتيجي إلى جملة من المتطلبات لضمان التسيير الأمثل لمواردها البشرية والمحافظة عليهم وضمان بقائها وتحقيق أهدافها كما يتبين الشرح الآتي:¹

- مما لا شك فيه أن جائحة كورونا ستشكل نقطة مفصلية في تاريخ البشرية، بما لها من تأثيرات كبيرة على مختلف مناحي الحياة، لاسيما الاقتصادية منها والاجتماعية. فكما كانت الأزمة الاقتصادية العالمية في العام 2008، سيكون فيروس كورونا في 2020، لينقسم الزمن بذلك إلى "ما قبل وما بعد كورونا". "كورونا ألقت بظلالها على كل قطاعات العمل، ووضعت تجارب الدول والمؤسسات والشركات أمام اختبار حقيقي، في كيفية المواجهة والاستمرار في تقديم الخدمات، مع الحفاظ على صحة وسلامة الموظفين والمتعاملين، على حد سواء، وحمايتهم من أيخطر؛

- في ظل الأزمة هناك حكومات ومؤسسات منذ اليوم الأول قررت إغلاق المدن، شلت تماما على مستوى العالم، فرضت حظر تجوال، وأخرى استمرت في عملياتها، وتقديم، لطالما كانت خدماتها، للجمهور إلكترونيا مستعدة من حيث بنيتها التقنية والإلكترونية، وكذلك مواردها البشرية لذلك. واعتقد أن هذه الأزمة ستغير المفاهيم والتوجهات المؤسسية المستقبلية، في طريقة إدارتها، واستعدادها ألي مخاطر محتملة، والتركيز على تقديم الخدمات الإلكترونية والذكية، كما أولت المؤسسات اهتماما بالغا بإعادة وتطوير الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية ووضع تصورات حول العمل عن بعد وشكل وتنظيم العمل ما بعد أزمة كورونا بناء على الدروس المستفادة منها. كما إعادة ترتيب أولوياتها التشغيلية وذلك بالاستمرار في الاستثمار في مشاريع مدعومة بالذكاء الاصطناعي لتعزيز فاعلية الموارد البشرية؛

- وكان من أبرز الخطوات والإجراءات التي قامت بها المؤسسات، للحفاظ على استمرارية العمال، وتقديم الخدمات على مستوى المؤسسات، مع ضمان توفر أسباب الراحة والحماية اللازمة للموظفين كما وفرت المؤسسات بوابة التدريب والتعلم المستمر للموظفين عبر بوابة التعلم الإلكترونيما فعلت تقنية البث المباشر من اجل عقد اجتماعات و مناقشة التطورات التي وصلت اليها المؤسسة خلال الجائحة، من بين المتطلبات الاستراتيجية التي اعتمدها كبرى المؤسسات في تسيير المورد البشري خلال الجائحة مايلي:²

1- صحة الأفراد:

- تسريع العمل الذكي وتطبيق العمل عن بعد تأهيل القوى العاملة لتطبيق العمل عن بعد في أي وقت؛
- تعزيز التقارب الاجتماعي بين الموظفين؛
- تحديد الخطوات والموارد الأساسية المطلوبة في سيناريوهات مختلفة لتمكين العمل عن بعد توفير أفضل الممارسات والأدوات والتوجيهات.

¹ - د عبد الرحمن العور، ما قبل كورونا وما بعدها، مجلة، نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية، مايو 2020، العدد 12، صص 15-17.

² - مجلة، نصف سنوية، المرجع السابق، صص 17.

2- قواعد العمل:

- إمكانية الوصول للتكنولوجيا والأدوات المطلوبة الكمبيوتر، الهاتف، غوغل درايف، تريلو؛
- اتفاق الفريق بأكمله على الانخراط بشكل كامل في البرنامج التجريبي للعمل عن بعد؛
- وضع قواعد واضحة للتوقيت والموقع؛
- الاتفاق على أن يعمل الجميع من المنزل؛
- يتوقع من الفريق بأكمله التقيد بأوقات العمل المنتظمة.

3- عمليات إدارة المشاريع:

- اجتماعات افتراضية قصيرة لمناقشة التطور وتحديات تنفيذ الخطة اليومية؛
- التواصل بين أعضاء الفريق في نهاية كل أسبوع للتخطيط للأسبوع المقبل؛
- أعضاء الفريق سباقون في مشاركة المحتوى فيما بينهم/ والحفاظ على انسجام الفريق باستخدام الأدوات الرقمية؛
- يفضل عقد اجتماعات افتراضية بالاتصال المرئي.

ثانيا: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا¹

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و باعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي ، سنقوم بالتعرف على أهم النماذج التقليدية و الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:²

1- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث ، و لقد تطور هذا النموذج وفق مرحلتين :ففي البداية كان تركيز الباحثين على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، و لقد أثارت هذه المقاربة خلال سنوات (1960 - 1970) الكثير من الجدل و ذلك لان تسيير الموارد البشرية يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي أدى منذ سنوات 1980 إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛ يسمح بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف [تحقيق أهدافها الإستراتيجية . ولقد تطورت هذه المقاربة بدعم من مدرسة " هارفارد" المبنية على التسيير الاستراتيجي، ومدرسة " ميتشغان" المرتكزة على العلاقات الإنسانية حيث تلقت تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية وفي اقتراح نماذج التسيير البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق الموائمة بين إستراتيجية المؤسسة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه عملية يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المؤسسة.

¹- مجلة ،نصف سنوية،المرجع السابق،ص19.

²- مجلة ،نصف سنوية،المرجع السابق،ص19.

2- نموذج محاسبة الموارد البشرية

ظهر هذا النموذج في الستينيات نتيجة عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية، ولقد تطور هذا النموذج بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقديم الأصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم، فهو يسعى إلى نظام محاسبي ملائم يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد و الأفضل للعنصر البشري.¹

3- نموذج تسيير الكفاءات

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل أيضاً مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين مهارات وقدرات متاحة ومتراكمة.

4- نموذج تسيير المعرفة

تعد المعرفة مورداً استراتيجياً يساهم تسييرها في امتلاك ميزة تنافسية، ولقد ساعدت الدراسات والممارسات التسييرية في تطوير تسيير المعرفة حيث يتمثل هذا الأخير في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق و تجميع و تنظيم وتخزين ونشر و استعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، كم ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة.²

5- نموذج تسيير الجودة الشاملة

يعد هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويعد تسيير الجودة مدخل شامل للتغيير يهيئ للموارد البشرية والكفاءات بيئة عمل تقوم على المشاركة الجماعية داخل المؤسسة، أساسها التحسين المستمر بهدف تحقيق التميز في الأداء وتحقيق متطلبات العملاء. فهو نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموارد البشرية والكفاءات وتتميتها مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.³

3- سليمان عائشة، المرجع السابق، ص72.

² سليمان عائشة، المرجع السابق، ص73.

³ سليمان عائشة، المرجع السابق، ص74.

6- نموذج التسيير خلال جائحة كورونا

تكون هذه النماذج السابقة في الحالة الطبيعية لكن مع ظهور جائحة كورونا حثت عدت تغيرات طارئة ادت الى التخلي عن بعض النماذج من اجل الاستمرارية في مزاوله النشاطات و انقلبت النماذج التسيير الاستراتيجي الى مخططات مواجهة الجائحة من بروتوكولات و تعليمات من أجل المحافظة الموارد البشرية داخل المؤسسة التي تعتبر أهم مورد وهو الرأس المال الفكري و من بينها ماييلي¹:

- تعزيز إجراءات الصحة والنظافة بالمؤسسة : تشجيع النظافة الفردية للموظفين و توفير تعليمات وإرشادات النظافة العامة مثل: كيفية تنظيف اليدين توفير أدوات التنظيف، مثل معقم اليدين كيفية تحقيق النظافة الفردية للموظف في خمس خطوات التوعية تقديم التعليمات الخاصة بعادات الصحة.

- التجهيز: زود مكان العمل بمنتجات النظافة وتوفير معقمات اليدين في كافة دورات المياه والمطابخ

والأماكن التي تزيد فيها احتمالية الإصابة بالفيروس كالمصاعد توفير محارم التعقيم على المكاتب.²

- تذكير: تذكير الموظفين بروتين النظافة الغسيل المنتظم للأيدي، استخدام معقمات اليدين، بعث رسائل إلكترونية للتذكير وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات لديك تسمح بذلك، أرسل ملاحظات على الهواتف.³

- الحوكمة : تحديد تدابير النظافة الإلزامية و تدابير موصى بها التميز بين المناطق وتحديد مجموعات الموظفين المستهدفة كالموظفين الأكبر سنا، والنساء الحوامل.

- تعديل التوظيف: يمكن التفكير في عدة خيارات عند تعديل إجراءات التوظيف مثل:

- تعديل أحجام التوظيف: تحليل كيفية تقليص مخاطر توظيف عدد زائد من الموظفين وتقليص ميزانيات التوظيف.

- استبدال المناصب الشاغرة بأخرى مؤقتة مثل: استقطاب المتدربين وملء الشواغر داخليا، تجميد التعيين بشكل عام أو لفئات معينة معتأختر تواريخ مباشرة العمل.

- الاعتماد حصريا على إجراءات التعيين عن بعد مثل: الاتصال المرئي زيادة متطلبات التوظيف الرسمي مثل: الخبرة والدرجات المطلوبة.

- تقليص الجهود التسويقية للتوظيف مثل: تأجيل فعاليات التوظيف و زيادة برامج الاحتفاظ بالموهب بالنسبة للمرشحين الأقوياء لغاية وقف تجميد التعيين.

- بناء فرق دعم التكنولوجيا : توفير خط ساخن وخدمات دعم تكنولوجيا المعلومات للموظفين والفرق العاملة عن بعد و إعداد توجيهات حول الأمن الإلكتروني والأدوات والتكنولوجيا خلال العمل المكتبي المنزلي.

¹ د. كريستوفر دانيال، ولويات الموارد البشرية في زمن كورونا، مجلة، نصف سنوية، العدد12، 2020، ص27-29.

² د. كريستوفر دانيال، مجلة، نصف سنوية، المرجع السابق، ص30.

³ د. كريستوفر دانيال، مجلة، نصف سنوية، المرجع السابق، ص31.

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول بأن التسيير الاستراتيجي يعتبر أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها حيث يعتبر التسيير الاستراتيجي الموارد البشري من أهم الإستراتيجيات والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، نظرا لكونه يحدّد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدّد قدرة المؤسسة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق. كما أن التسيير الاستراتيجي الموارد البشرية أصبحت تمثل مسؤولية مهمة هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة العمل على التسيير الأمثل لمواردها البشرية والمحافظة عليها، خاصة في مواجهة التغيرات البيئية على غرار ما حصل عند تفشي جائحة كورونا، حيث لعب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية دورا هاما و بارزا في مساعدة تسيير المؤسسة خلال جائحة كورونا وذلك بفرض تعليمات وبروتوكولات الوقاية والمواجهة و تجنب المؤسسات خسائر كبيرة و غير متوقعة رغم الانتشار السريع لهذا الوباء.

الفصل الثالث:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا

دراسة حالة بنك التنمية المحلية الجزائر

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

تمهيد:

لاستكمال الدراسة النظرية يستوجب علينا دراسة تطبيقية لموضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا ,ولهذا الغرض سينصب اهتمامنا على دراسة ميدانية في أحد البنوك التجارية العمومية وهو بنك التنمية المحلية الذي يعتبر وليدا لتطورات النظام البنكي الجزائري, حيث وجد نفسه تحت ضوء الأوضاع الراهنة مجبرا على التأقلم مع التغيرات الطارئة على محيطه, والذي يسعى إلى بلوغ أعلى درجات التقدم والتطور في عملياته وخدماته, فهو يعمل على تقديم خدمات جديدة لم تكن تلقى الاهتمام في البنوك الأخرى، بالإضافة إلى تطوير وزيادة الخدمات الموجودة سابقا. لكن مع ظهور الجائحة و انتشارها اجبر البنك على تغيير استراتيجيات تسيير الموارد البشرية و لمعرفة التغيرات التي طرأت ارتأينا ان نقوم بدراسة ماهية البنك ومعرفة استراتيجيات تسييره للموارد البشرية في ظل الجائحة قسم الفصل الى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية؛

المبحث الثاني: دراسة حالة بنك التنمية المحلية-الجزائر

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية

خصصنا هذا المبحث لتقديم المؤسسة - بنك التنمية المحلية - الجزائر مكان التبرص للتعريف بها من الجانب التاريخي والوظيفي.

المطلب الأول: نبذة عن بنك التنمية المحلية

ننتعرف على نشأة وتعريف بنك التنمية المحلية وكذا هيكله التنظيمي بالإضافة إلى مهامه وأهدافه.

أولاً: نشأة بنك التنمية المحلية

انبثق من القرض الشعبي الجزائري تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85- 86 المؤرخ في 10 شعبان عام 1405 هـ الموافق ل 30 أبريل 1985 م، المتضمن تأسيس بنك التنمية المحلية وتحديد قانونه الأساسي الذي وضع في 14 رجب عام 1409 هـ الموافق ل 20 فيفري 1989م والمقيد بالسجل التجاري رقم 14054ب00 ولاية الجزائر، ويقع مقره الرئيسي في 05 شارع قاسي عمار مدينة سطوالي، أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي و المحلي، و هو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيئة القرض الشعبي الجزائري برأس مال سبعة ملايين دينار جزائري 700.000.000 دج.¹

ثانياً: تعريف بنك التنمية المحلية

هو أحدث بنك جزائري عمومي، يرمز له بالرمز BDL، شركة ذات أسهم، وصل رأسماله إلى 36.800.000.000 دينار جزائري، يتولى العمليات البنكية المألوفة، ويعتبر بنك الودائع ويقوم بكل العمليات مثل فتح الحسابات البنكية بكل أشكالها، منح القروض، ودائع، ضمانات، خدمات التجارة الخارجية، منح بطاقات البنكية الجزائرية والدولية، خدمات البنك الإلكتروني...وما إلى ذلك كما يقدم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل لكل القطاعات باستثناء القطاع الفلاحي، يوظف بنك التنمية المحلية حوالي 4500 عامل على شبكة واسعة من الفروع والتي تتكون من فرعان تجاريان، 35 قطب تجاري، 155 وكالة تجارية و 06 وكالات قرض على الرهن، وهذه الأخيرة ينفرد بها بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك الأخرى، يسعى بشكل دائم إلى المشاركة الفعالة في تطوير الإقتصاد الوطني المحلي وعلى وجه الخصوص تعزيز الإستثمار، وذلك عن طريق تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل القطاعات كما أنه يلبي كافة الإحتياجات التمويلية للأفراد، هذا بالإضافة إلى تمويل المشاريع السكنية.²

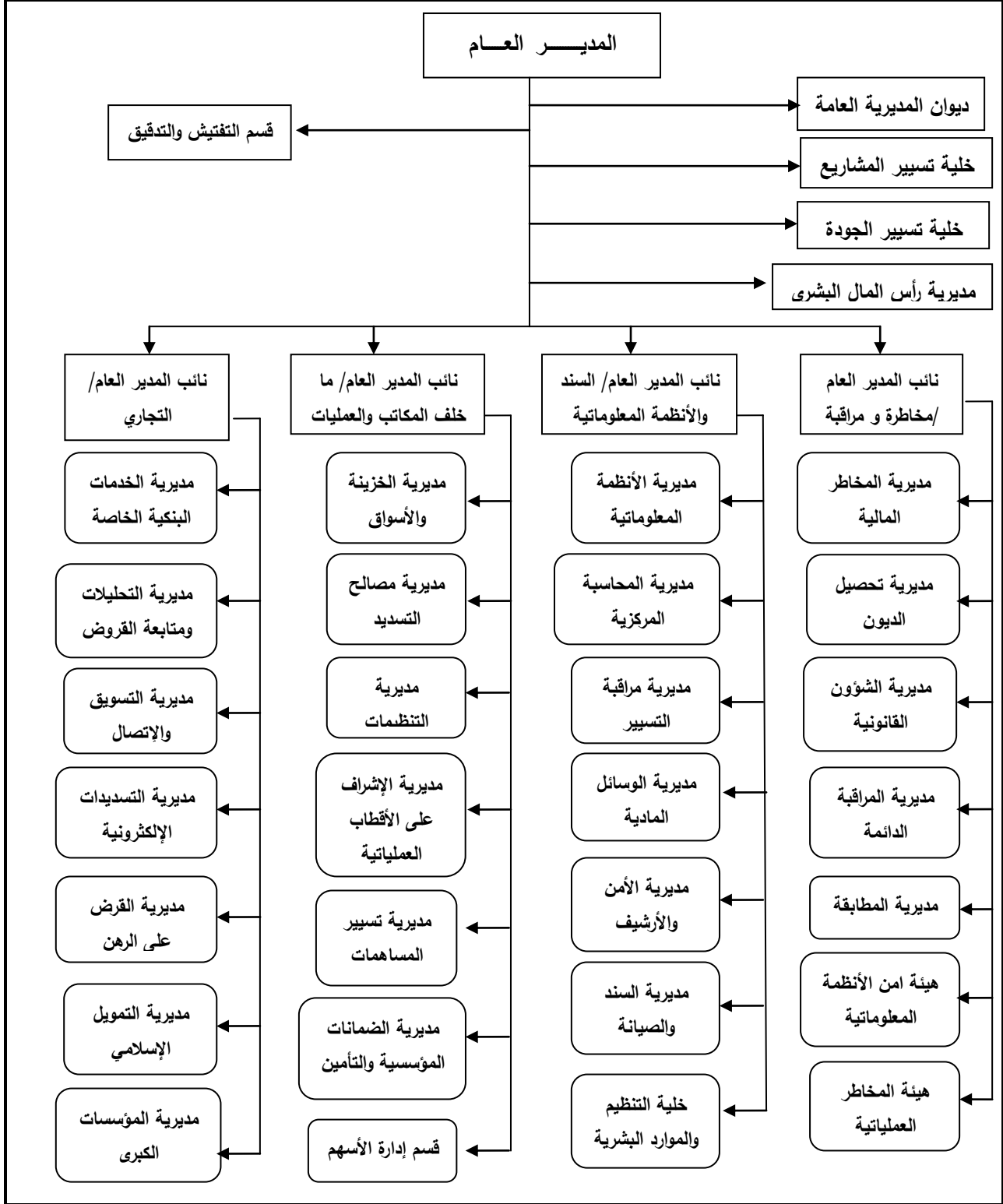
¹ - وثائق داخلية لبنك التنمية المحلية

² - الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية، الساعة 11.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - الجزائر: تم تحديد الهيكل التنظيمي للبنك وفق الشكل:

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية - الجزائر



المصدر: وثائق داخلية لبنك التنمية المحلية

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

من خلال الهيكل التنظيمي يتضح لنا أن بنك التنمية المحلية يعتمد على وظائف مركزية رئيسية بدورها تشرف على أخرى ثانوية تشمل وظائف مختلفة ومحددة.

رابعاً: مهام وأهداف بنك التنمية المحلية

يقوم بنك التنمية المحلية بمهام عديدة وذلك من أجل تنمية الإقتصاد الوطني و تحقيق أهدافه المسطرة.

1- مهام بنك التنمية المحلية

بالإضافة إلى الدور التي تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع و منح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل¹:

- المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية) العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية؛
 - الإستثمار: والذي يقسم إلى قرض الإستثمار على المستوى المتوسط، و المستوى الطويل؛
 - الإستغلال: والذي يقسم إلى تسهيلات في الدفع وقروض بالتوقيع؛
 - العمليات التي لها صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي)؛
 - الأشخاص المعنويون أو الطبيعيون حسب الشروط و أشكال المعمول بها؛
 - عمليات التجارة الداخلية الجهوية و المحلية؛
 - المخططات و البرامج التنموية الوطنية؛
 - تسبيقات و سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية؛
 - جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف و الخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير ومجوداتها المادية.
- وعليه فبنك التنمية المحلية هو بنك ودائع تملكه الدولة و يخضع للقانون التجاري، يتولى كل عمليات بنوك الودائع التوفير، الإقراض، الضمانات و الخدمات المتنوعة له يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة و المحلية، فيمنحها قروض قصيرة و طويلة الأجل لتمويل عملياتها الاقتصادية (استيراد و تصدير) إضافة إلى خدماته الموجهة لقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل وتقديم لوسائل الدفع بكل أشكالها وتسييرها فيما بينهم.

2- أهداف بنك التنمية المحلية

- سطرت المديرية العامة لبنك التنمية المحلية جملة من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في المخطط العملي بالتنسيق مع جميع المتعاملين على مستوى كل المديرية المركزية والمحلية وتتمثل في:²
- زيادة انخراط الزبائن، من خلال وضع استراتيجية تجارية تعتمد على الإبتكار والتنافسية؛

¹ - وثائق داخلية لبنك التنمية المحلية

² - نفس المرجع السابق

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

- مرافقة زبائن البنك، من خلال تمويل مشاريعهم الإستثمارية وتخصيص منتجات بنكية تشاركية تتوافق مع متطلباتهم على غرار أصحاب مشاريع (المهنيين، الخواص، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة جدا)؛
 - تطوير وتفعيل الإجراءات لتحصيل القروض؛
 - الرفع من نسبة تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات البنكية، بواسطة تفعيل الإتصال وشرح مختلف المنتجات المسوقة من طرف البنك؛
 - تطوير البنك الرقمي؛
 - تحقيق الربحية؛
 - تطوير وتحسين أساليب العمل بطريقة أكثر فعالية وعملية، بما فيها عن طريق وضع نظام معلوماتي وتسيير عصري (في تسيير طلبات القروض، تسيير المخاطر، تسيير الموارد)؛
 - التحكم وتطوير وظائف النظام المعلوماتي (النصر) لبنك التنمية المحلية؛
 - تطوير وتحسين التنظيم العام لبنك التنمية المحلية، وأيضا تطوير وتحسين إجراءات التسيير؛
 - تسيير المخاطر، لاسيما عن طريق وضع حيز الخدمة خريطة تسيير المخاطر ووضع إجراءات خاصة بالمراقبة؛
 - تطوير إطار التسيير ونظام المعلومات بالإعتماد على المقاييس العالمية المعمول بها حاليا؛
 - تطوير الشبكة التجارية للبنك، بالإعتماد على تجهيز وكالات ترمز في هويتها لبنك التنمية المحلية؛
 - تحقيق توازن إقتصادي و نقدي، قصد تفادي إرتفاع معدلات التضخم عن طريق الإصدارات الجديدة.
- ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم تسطير مخطط عمل وكذا استراتيجية إضافة إلى تخصيص ميزانية، تضافر كل الجهود المتعاملين لتحقيق الأهداف وهذا باستعمال كل الوسائل والتقنيات الحديثة للتسيير.

المطلب الثاني: مديرية رأس المال البشري و خلية الأزمة

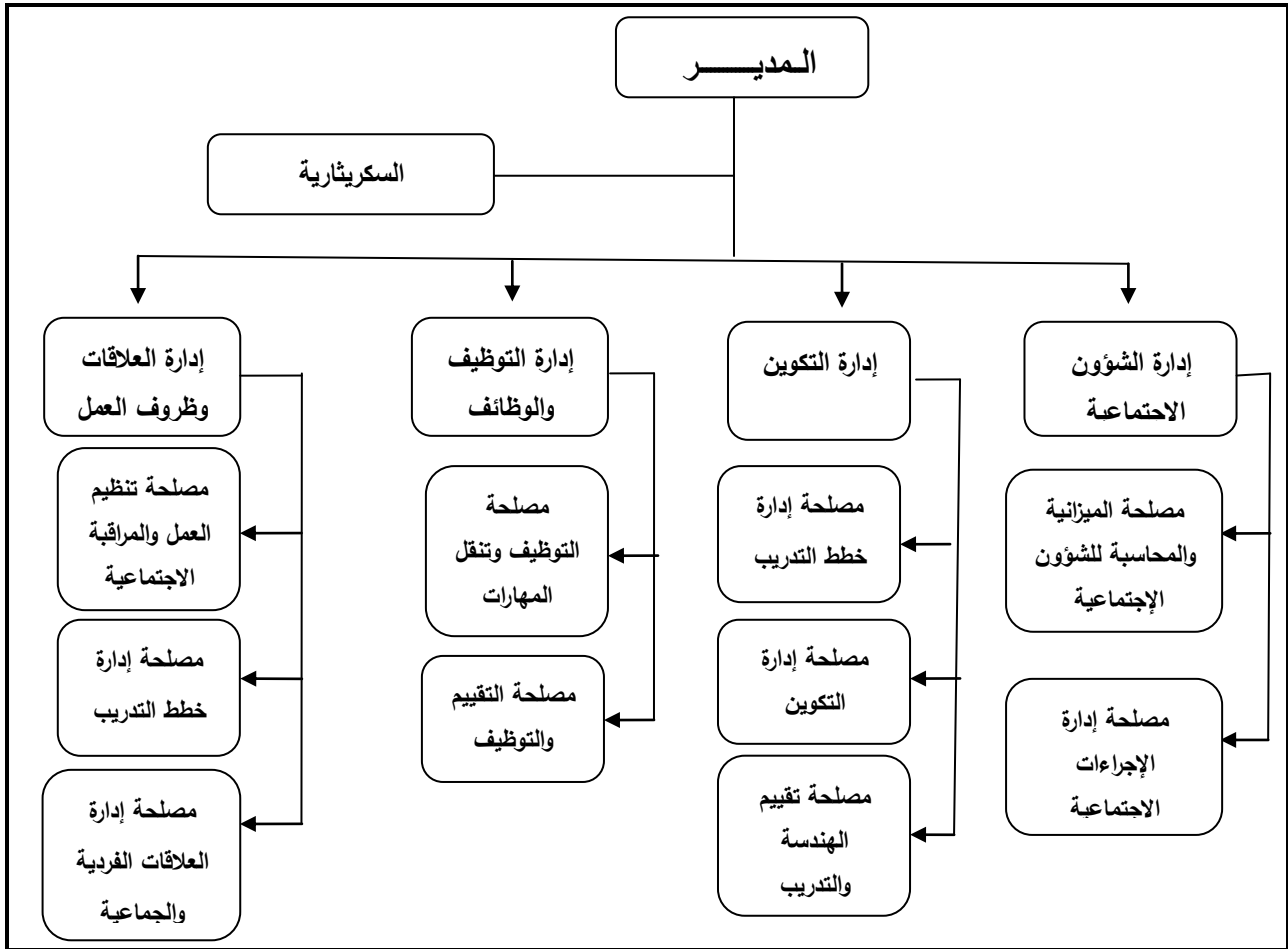
نتطرق في هذا المطلب إلى للتعرف على مديرية رأس المال البشري انطلاقا من طريقة تنظيمها إلى ذكر مهامها، كما نعطي لمحة عن خلية الأزمة المكونة على مستوى البنك لمواجهة جائحة كورونا .

أولا: الهيكل التنظيمي لمديرية رأس المال البشري

حدد بنك التنمية المحلية تنظيم مديرية رأس المال البشري وفق الهيكل التنظيمي المبين في الشكل الآتي.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

الشكل رقم 8: الهيكل التنظيمي لمديرية رأس المال البشري



المصدر: وثائق داخلية لبنك التنمية المحلية

يتبين من الشكل أن إدارة رأس المال البشري تنقسم إلى أربع أقسام فرعية هي إدارة الشؤون الاجتماعية، إدارة التكوين، إدارة التوظيف والوظائف، و إدارة العلاقات وظروف العمل، وبدورهم ينقسمون إلى مصالح ثانوية فرعية.

ثانيا: مهام مديرية رأس المال البشري

تتولى إدارة المورد البشرية ، التابعة لرئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، المهام الرئيسية التالية:¹

- تحديد سياسة الموارد البشرية والتأكد من التواصل الفعال مع جميع موظفي البنك؛
- توجيه تنفيذ استراتيجية رأس المال البشري للبنك؛
- تزويد البنك بالموارد البشرية اللازمة لعمله؛
- ضمان الإدارة المهنية لجميع موظفي البنك؛

¹ - وثائق داخلية لبنك التنمية المحلية

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

- ضمان التحسين المستمر لمستوى أداء رأس المال البشري للبنك وتطوير الوظائف فيما يتعلق بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي؛
- توفير التوجيه المناسب للموظفين من خلال الإدارة الوظيفية الفعالة وتحسين أداء الطاقات البشرية الحالية؛
- تطوير خطة التوظيف السنوية ومراقبتها؛
- يشرف على إعلانات التوظيف الخارجية وينشر المعلومات داخلياً عن الوظائف الشاغرة؛
- دعم تنقل الموظفين والإدارة الوظيفية ؛
- الإشراف على تنظيم عمليات الاختيار (المقابلات والاختبارات على المستوى المركزي والمقابلة المهنية مع مديري الهياكل المعنية ؛
- تنفيذ سياسة البنك لتنمية مهارات رأس المال البشري؛
- الاستعداد للمستقبل لضمان استدامة البنك من خلال تزويده بالمهارات اللازمة لتوقع التغيرات في البيئة؛
- ضمان جميع الإجراءات المتعلقة بتنفيذ خطط التدريب من قانون التسجيل حتى نهاية التدريب ، بما في ذلك التعاقد مع منظمات التدريب الخارجية ؛
- ضمان جمع ونشر النصوص التنظيمية الجديدة المتعلقة بمجال الموارد البشرية على هياكل البنك؛
- الشروع في تسجيل موظفي المقر الرئيسي في صناديق التأمين الاجتماعي؛
- معالجة طلبات التسريح والإجازة غير مدفوعة الأجر والالتزام بالمواعيد المحددة لها .
- بما في ذلك الجانب الإعلام الآلي له دور أساسي في إدارة الموارد البشرية حيث يتولى مهندس الحاسوب مايلي¹:
- مساعدة الإدارة في تركيب أجهزة الكمبيوتر؛
- ضمان الامتثال للإجراءات الأمنية المتعلقة باستخدام أجهزة الكمبيوتر؛
- الاستجابة لطلبات مستخدمي أجهزة الكمبيوتر داخل الهيكل ؛
- المراقبة والإشراف على النشاط الفني لأنظمة تكنولوجيا المعلومات ؛
- تقديم المساعدة وتولي مسؤولية نشر أجهزة الكمبيوتر وبرامج مكافحة الفيروسات ؛
- تركيب معدات جديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وحلول أمن تكنولوجيا المعلومات ؛
- ضمان الامتثال للإجراءات الأمنية المتعلقة باستخدام أجهزة الكمبيوتر ؛
- الاستجابة لطلبات المساعدة من المستخدمين ؛
- متابعة ومراقبة النشاط الفني لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة الإنتاج من أجل تجنب حالات الخطر ؛
- ضمان حسن سير حلول تكنولوجيا المعلومات الموضوعة على مستوى الهيكل ؛
- ضمان إدارة قواعد البيانات؛

¹-مصادر داخلية.

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

- ضمان النسخ الاحتياطي وحفظ البيانات والبرامج وإتاحتها لموقع النسخ الاحتياطي لمواجهة أي حالة أزمة وضمان استمرارية التشغيل وسلامة بيانات الهيكل ؛
- المشاركة في إعداد وتركيب التطبيقات وقواعد البيانات.

ثالثا: خلية الأزمة في بنك التنمية المحلية

- خلال جائحة كورونا اضطر البنك إلى تكوين خلية أزمة لمواجهة الفيروس، وضمان استمرارية مهامها، أدى تكوين هذه الخلية إلى إصدار لمجموعة من الإجراءات نذكر منها:¹
- تجميد كل مهام خارج أماكن العمل مهما كانت الوجهة أو الغاية إلا بترخيص مسبق من طرف المديرية العامة أو الخلية المركزية للتسيير و المتابعة؛
 - المتابعة و التحسيس للموظفين لضمان التزامهم و مشاركتهم في الإستراتيجية الوقائية المتخذة من طرف المديرية العامة؛
 - التوقيف الفوري لكل المراسلات الورقية بين الهياكل و التواصل فيما بينهم عن طريق البريد الالكتروني ؛
 - إبلاغ الخلية المركزية لتسيير و المتابعة عن كل موظف قام بالسفر خارج الوطن؛
 - في حالة الشكوك من أي زبون أو موظف، مدير الوكالة ينبغي عليه إعلام السلطات الصحية؛
 - إبلاغ مديرية الرأس المال البشري لهياكل الخاضعة للسلم التدريجي و الخلية المركزية للتسيير و المتابعة؛
 - احترام مسافة الأمان بين الموظفين و كذلك الزبائن؛
 - تزويد الموزعات الآلية بالنقود و مواصلة تشجيع زبائن على استعمالها؛
 - التطهير المستمر لاماكن التواصل ؛
 - الحد من عدد الأشخاص داخل سيارات الخدمة إلى ثلاثة كحد أدنى؛
 - منع إدخال إلى أماكن العمل في البنك جميع المشروبات الساخنة؛
 - الإبقاء على درجات الحرارة عند القيام بعمليات التخليص لدى البنك المركزي و الحساب البريد الجاري؛
 - تأجيل فترات التبرص للجامعيين المستقبليين من طرف البنك مع مواصلة الإشراف عليهم عن بعد في إطار أعمالهم ؛
 - خفض النشاطات الجماعية و الخرجات الشخصية ؛
 - تجنب الاتصال مع الأشخاص المرضى داخل المستشفيات.

¹ - نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: دراسة حالة بنك التنمية المحلية

تمت الدراسة الميدانية لتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة التي يمكن من خلالها معرفة اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر وهذا ما سنوضحه فيما يأتي:

المطلب الأول: مجالات وأدوات الدراسة

أجرينا دراستنا الميدانية وفق الأطر التالية:

أولاً: مجالات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدة مجالات مكانية، زمانية وبشرية تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

- 1-المجال المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة مختلف الهياكل التي يتوفر عليها البنك.
- 2-المجال الزمني: استغرقت دراستنا ما يقارب أربع (04) أشهر من شهر مارس إلى غاية شهر جوان مروراً بعدة مراحل بداية بمرحلة جمع المعلومات حول الموضوع (المعلومات النظرية) وكذا الإحاطة ببعض جوانب الموضوع وتحديد المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة. بعدها أنجزنا الأدوات المستعملة في البحث وتم عرضها على الأساتذة لتحكيمها، وبعدها عرضت على الأستاذ المشرف لغرض التصحيح النهائي واعتماده كأداة من أدوات جمع البيانات التي تمت العملية عن بعد في هذه المرحلة.
- المجال البشري: اقتصرت هذه الدراسة على العناصر البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر.
- 4- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على العاملين في مديرية الموارد البشرية و كذلك العمال بلغ مجموعهم 45 شخصا.

ثانياً: أدوات الدراسة

1- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا على كل من الاستبيان لجمع البيانات اللازمة التي تمكننا من معرفة اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا على مستوى بنك التنمية المحلية الجزائر.

أ- الاستبيان: تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية حيث تم توزيع 45 استمارة إلى مجتمع البحث المستهدف، وقد تم استرجاع 42 استمارة، وقدرت نسبة الاستجابة بـ 93%، وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي. وفيما يتعلق بتصميم استمارة الدراسة، تم تناول الأقسام والمحاور التالية:

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية المرتبطة بعينة البحث شملت: الجنس، الفئة العمرية
الصفة، خبرة العمل والمؤهل العلمي.

المحور الثاني: سيتم من خلاله دراسة عامة حول التسيير الاستراتيجي من خلال 12 عبارة.

المحور الثالث: سنتناول فيه وظائف الموارد البشرية و التغيرات التي طرأت على هذه الوظائف
خلال جائحة كورونا من خلال :

الفقرة الاولى التوظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا التي تضمنت اربعة وظائف في كل وظيفة
بها 4 عبارات.

القرة الثانية تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بها 4 عبارات.

الفقرة الثالثة تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بها 4 عبارات.

الفقرة الرابعة التعويضات في ظل جائحة كورونا بها 4 عبارات.

الفقرة الخامسة صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا بها 4 عبارات.

• ثبات أداة الدراسة:

(الاعتماد على الاستبيان)، فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل " ألفا كرونباخ " ،
الذي يعتبر مؤشر إحصائيا دقيقا على مد الاعتمادية، وقد بلغت قيمته 95.2 %، وهي قيمة ذات دلالة
إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس
النتائج فيما لو تكرر القياس في أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت. وقد كانت معاملات الثبات الخاصة
بكل محور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 1 معامل ألفا - كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الثبات	صدق	
0.949	0.901	المحور الثاني
0.947	0.898	توظيف الموارد البشرية
0.796	0.635	تدريب الموارد البشرية
0.813	0.662	تقييم الأداء
0.816	0.667	التعويضات في ظل جائحة كورونا
0.900	0.810	صيانة الموارد البشرية
0.975	0.952	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

وتعد معاملات ألفا-كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون قيم المعاملات مساوية أو أكبر من (0.60) وبذلك تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) لتحليل النتائج والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

• صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة، شمولية الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، ويمكن التأكد من صدق الإستبيان من خلال طريقتين:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

ويقصد به صدق المحكمين أي أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة لضمان صدق الاستبيان وإجراء ما يلزم من التعديلات على ضوء المقترحات والملاحظات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية أنظر للملحق رقم 2.

الصدق التطبيقي لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

1-التأكد من الصدق البنائي وذلك إستخدام الجذر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ: والذي بلغت قيمته الإجمالية 0.975 وهذا ما يؤكد على صدق الإستبيان.

حساب معامل الارتباط لعبارات الاستبيان: كما هو موضح في الجداول التالية:

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

الجدول رقم 2 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التسيير الاستراتيجي

العبارة		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04	العبارة 05	العبارة 06	العبارة 07	العبارة 08	العبارة 09	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12
العبارة 01	Corrélation de Pearson	1	.818*	.716*	.560*	.671*	.556*	.521*	.590*	.554*	.109	.206	.168
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.493	.190	.287
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 02	Corrélation de Pearson	.818**	1	.698**	.472**	.621**	.656**	.544**	.575**	.625**	.108	.259	.290
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.496	.097	.063
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 03	Corrélation de Pearson	.716**	.698**	1	.583**	.566**	.610**	.357*	.474**	.551**	.218	.307*	.155
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.020	.002	.000	.165	.048	.328
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 04	Corrélation de Pearson	.560**	.472**	.583**	1	.608**	.376*	.488**	.329*	.305*	.213	.300	.110
	Sig. (bilatérale)	.000	.002	.000		.000	.014	.001	.033	.049	.176	.054	.486
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 05	Corrélation de Pearson	.671**	.621**	.566**	.608**	1	.634**	.649**	.478**	.569**	.224	.452**	.252
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.154	.003	.108
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 06	Corrélation de Pearson	.556**	.656**	.610**	.376*	.634**	1	.447**	.679**	.696**	.148	.364*	.483**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.014	.000		.003	.000	.000	.348	.018	.001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 07	Corrélation de Pearson	.521**	.544**	.357*	.488**	.649**	.447**	1	.297	.604**	.224	.548**	.316*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.020	.001	.000	.003		.056	.000	.154	.000	.041
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 08	Corrélation de Pearson	.590**	.575**	.474**	.329*	.478**	.679**	.297	1	.605**	-.088-	.071	.302
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.002	.033	.001	.000	.056		.000	.579	.655	.052
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 09	Corrélation de Pearson	.554**	.625**	.551**	.305*	.569**	.696**	.604**	.605**	1	.063	.330*	.261
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.049	.000	.000	.000	.000		.690	.033	.095
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 10	Corrélation de Pearson	.109	.108	.218	.213	.224	.148	.224	-.088-	.063	1	.664**	.135
	Sig. (bilatérale)	.493	.496	.165	.176	.154	.348	.154	.579	.690		.000	.395
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 11	Corrélation de Pearson	.206	.259	.307*	.300	.452**	.364*	.548**	.071	.330*	.664**	1	.467**
	Sig. (bilatérale)	.190	.097	.048	.054	.003	.018	.000	.655	.033	.000		.002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
العبارة 12	Corrélation de Pearson	.168	.290	.155	.110	.252	.483**	.316*	.302	.261	.135	.467**	1
	Sig. (bilatérale)	.287	.063	.328	.486	.108	.001	.041	.052	.095	.395	.002	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات التسيير الاستراتيجي حيث بلغت أعلى قيمة معامل الارتباط 818 عند العبارة الثانية" يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف" أما أدنى قيمة معامل الارتباط بلغت 0.206 عند العبارة احدى عشرة " يتبع البنك أسلوب عمل جديد لمواجهة جائحة كورونا

وعليه يمكن القول إن قيم معامل الارتباط لمتغير التسيير الاستراتيجي جاءت موجبة مما يدل على صدق اتساقها مع محاور الاستبيان.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

الجدول رقم:3 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التحليل الوظيفي.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.610**	.550**	.517**
	مستوى الدلالة		.000	.000	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.610**	1	.467**	.621**
	مستوى الدلالة	.000		.002	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.550**	.467**	1	.592**
	مستوى الدلالة	.000	.002		.000
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.517**	.621**	.592**	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا حيث بلغت اكبر قيمة 610 و اقل قيمة 467.

الجدول رقم:4 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تخطيط الموارد البشرية.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.803**	.456**	.526**
	مستوى الدلالة		.000	.002	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.803**	1	.398**	.526**
	مستوى الدلالة	.000		.009	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.456**	.398**	1	.686**
	مستوى الدلالة	.002	.009		.000
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.526**	.526**	.686**	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات تخطيط الموارد البشرية بلغت اكبر قيمة 803 و ادنى قيمة 398.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

الجدول رقم:5 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات استقطاب الموارد البشرية.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 05
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.268	.476**	.319
	مستوى الدلالة		.086	.001	.039
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.268	1	-.056-	.457**
	مستوى الدلالة	.086		.723	.002
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.476**	-.056-	1	.254
	مستوى الدلالة	.001	.723		.105
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.319	.457**	.254	1
	مستوى الدلالة	.039	.002	.105	
	N	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات استقطاب الموارد البشرية بلغت أكبر قيمة 476 و ادنى قيمة 319.

الجدول رقم:6 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.398**	.672**	-.062-
	مستوى الدلالة		.009	.000	.696
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.398**	1	.429**	.162
	مستوى الدلالة	.009		.005	.305
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.672**	.429**	1	-.124-
	مستوى الدلالة	.000	.005		.433
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	-.062-	.162	-.124-	1
	مستوى الدلالة	.696	.305	.433	
	N	42	42	42	42

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات اختيار وتعيين الموارد البشرية حيث ان أكبر قيمة 672 و اقل قيمة 124.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

الجدول رقم:7 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تدريب الموارد البشرية.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.459**	.338**	.392**
	مستوى الدلالة		.002	.029	.010
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.459**	1	.414**	.075
	مستوى الدلالة	.002		.006	.635
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.338**	.414**	1	.219
	مستوى الدلالة	.029	.006		.163
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.392**	.075	.219	1
	مستوى الدلالة	.010	.635	.163	
	N	42	42	42	42

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات تدريب الموارد البشرية أكبر قيمة هي 0.392 و أصغر قيمة 0.338.

الجدول رقم:8 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.102	.656**	.553**
	مستوى الدلالة		.521	.000	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.102	1	.092	.200
	مستوى الدلالة	.521		.563	.205
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.656**	.092	1	.534**
	مستوى الدلالة	.000	.563		.000
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.553**	.200	.534**	1
	مستوى الدلالة	.000	.205	.000	
	N	42	42	42	42

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا أكبر قيمة هي 0.656 و أصغر قيمة 0.205.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

الجدول رقم:9 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات التعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.055	.178	.366
	مستوى الدلالة		.730	.259	.019
	N	42	42	42	41
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.055	1	.720	.236
	مستوى الدلالة	.730		.000	.138
	N	42	42	42	41
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.178	.720	1	.347
	مستوى الدلالة	.259	.000		.026
	N	42	42	42	41
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.366	.236	.347	1
	مستوى الدلالة	.019	.138	.026	
	N	41	41	41	41

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات التعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا اكبر قيمة هي 720 و اصغر قيمة 178.

الجدول رقم:10 معاملات ارتباط بيرسون لعبارات صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.

		Corrélations			
		العبارة 01	العبارة 02	العبارة 03	العبارة 04
العبارة 01	معامل الارتباط بيرسون	1	.587**	.453**	.499**
	مستوى الدلالة		.000	.003	.001
	N	42	42	42	42
العبارة 02	معامل الارتباط بيرسون	.587**	1	.533**	.753**
	مستوى الدلالة	.000		.000	.000
	N	42	42	42	42
العبارة 03	معامل الارتباط بيرسون	.453**	.533**	1	.480**
	مستوى الدلالة	.003	.000		.001
	N	42	42	42	42
العبارة 04	معامل الارتباط بيرسون	.499**	.753**	.480**	1
	مستوى الدلالة	.001	.000	.001	
	N	42	42	42	42

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه، يوجد ترابط بين عبارات صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا اكبر قيمة هي 753 و اصغر قيمة 453.

2/ مقياس أداة الدراسة:

حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث تحديد طول الخلية هذا المقياس تم حساب المدى (الحد الأعلى - الاحد الأدنى، 5-1=4) تم يتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح (5/4=0.8)، وبعد ذلك يتم اضافته الى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

جدول 11 مقاييس ليكارث الخمس

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول 12 مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب تقسيمات ليكارث الخماسي

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.00 إلى 1.80
غير موافق	1.81 إلى 2.60
محايد	2.61 إلى 3.40
موافق	3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين

- 01- كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف عينة.
- 02- حساب المتوسطات الحسابية.
- 03- والانحرافات المعيارية من اجل معرفة مدى انحراف القيم عن القيمة المتوسطة.
- 04- حساب معامل الارتباط بيرسون .

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

سنعرض أهم السمات الديموغرافية والوظيفية للعينة محل الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول محاور الدراسة وكانت نتائج تحليل الاستبيان في هذا الشأن كما يلي:

أولاً: الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الجنس.

التكرار	النسبة المئوية	
17	40.5	انثى
25	59.5	ذكر
42	100.0	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

ويتبين من خلال الجدول رقم 3 ان نسبة الذكور تمثل أكثر من نصف العدد الاجمالي للعينة بنسبة 59.5% فيما كانت نسبة الاناث 40.5% وهذا نظرا لتوجهات المجتمع بصفة عامة، حيث أن قطاع التعليم البنوك يعرف تفاوت واضح وسيطرة لعدد الذكور المتواجدين به .

ثانيا: الفئة العمرية

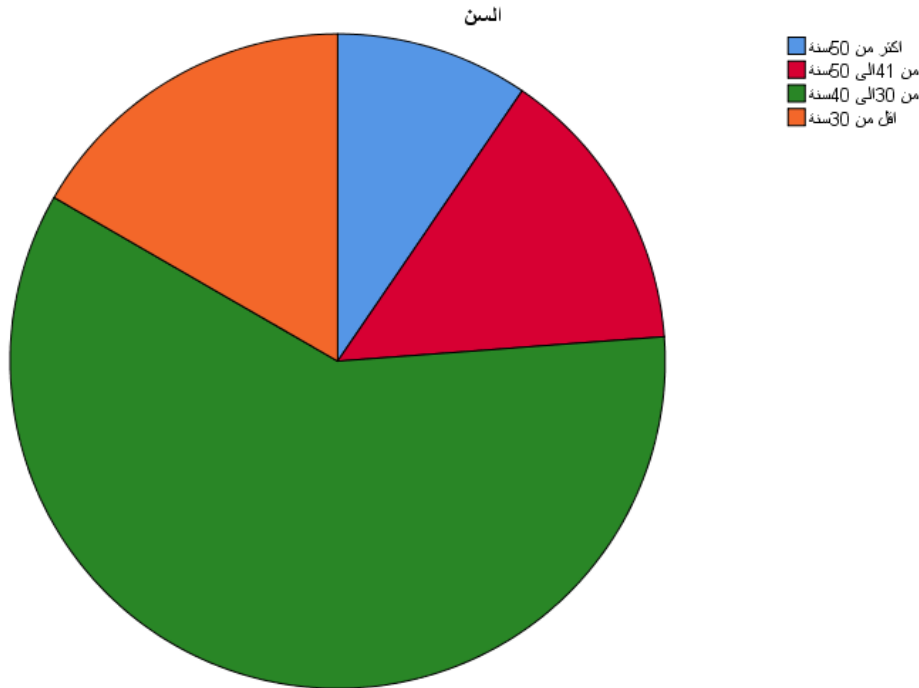
تتوزع أعمار عينة الدراسة وفق عدة فئات.

ويوضح الجدول التالي هذه الفئات كما يأتي:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب السن.

التكرار	النسبة المئوية	
4	9.5	أكثر من 50 سنة
6	14.3	من 41 الى 50 سنة
25	59.5	من 30 الى 40 سنة
7	16.7	اقل من 30 سنة
42	100.0	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.



الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

ويتبين من خلال الجدول رقم 4 أن أغلب أفراد العينة يندرجون ضمن الفئات العمرية من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 59.5% و الفئة الثانية اقل من 30 سنة بنسبة 16.7% هم الشباب الذي بدأ العمل ضمن البنك في شكل عقود ماقبل التشغيل ، الفئة الثالثة من 41 سنة الى 50 سنة بنسبة 14.3% تمثل هذه الفئة اغلبية الموظفين برتبة رؤساء الاقسام في البنك، الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 9.5% حيث تتطلب الوظائف التي يشغلونها خبرة عمل طويلة خاصة الوظائف القيادية.

ثالثا: الوظيفة

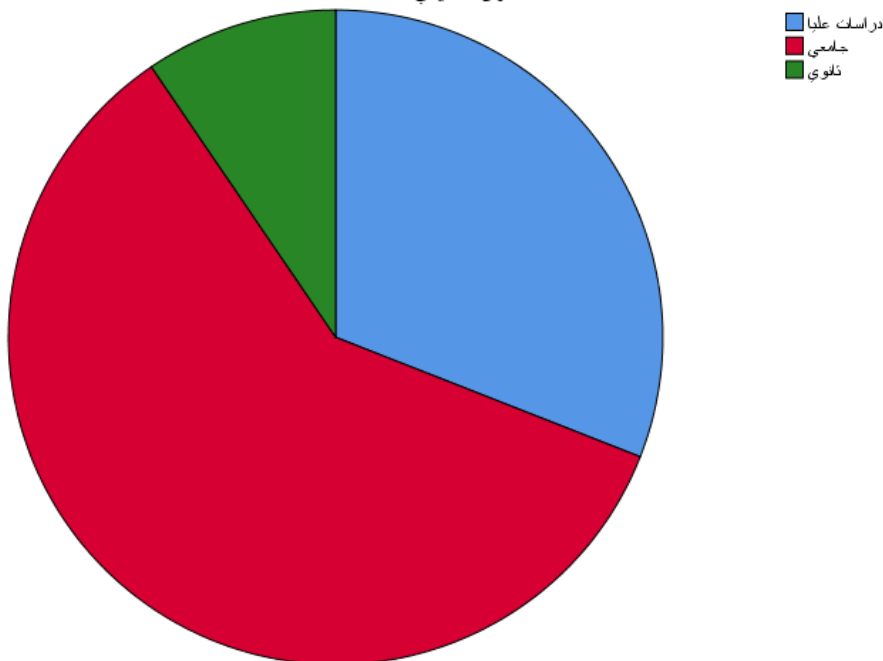
استهدفنا من خلال الدراسة فئات بشرية محددة تعتبر من الموارد الهامة في الأسرة الجامعية و التي تعتبر المحرك الأساسي للعمليات بالمركز الجامعي، ويمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم:

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

التكرار	النسبة المئوية	
13	31.0	دراسات عليا
25	59.5	جامعي
4	9.5	ثانوي
42	100.0	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

المستوى التعليمي



الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

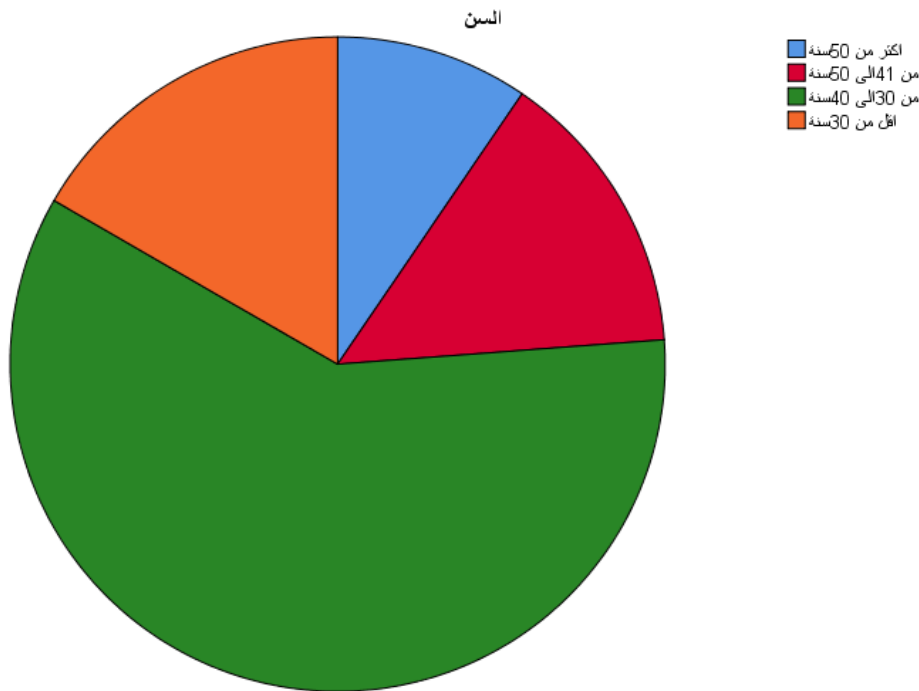
ويتبين من خلال الجدول رقم 5 أن عدد الأفراد الذين يملكون مستوى جامعي هو 25 بنسبة 59.5% حيث تمثل أكبر نسبة راجع الى ان البنك يستغل هذه الفئة في الوظائف التشغيلية، في حين يمثل حاملي شهادة دراسات عليا 31% و ذلك راجع الى ان هذه الفئة تمثل المشرفين على الاقسام ، اما مستوى التعليم الثانوي بنسبة 9.5% يمكن القول انهم الفئة التي دست في النظام التعليمي القديم و الذين يشغلون المناصب التي تتطلب الخبرة و الاقدمية.

رابعا: الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة انطلاقا من خبرتهم في الوظائف التي يشغلونها:
الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة حسب خبرة العمل.

التكرار	النسبة المئوية	
7	16.7	اكثر من 20 سنة
9	21.4	من 11 الى 20 سنة
17	40.5	من 5 الى 10 سنوات
9	21.4	اقل من 05 سنوات
42	100.0	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.



ويتبين من خلال الجدول رقم 6 ان الافراد الذين لديهم خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات تمثل نسبة 40.5% ما يتناسب مع استراتيجية البنك في التوظيف، لتأتي الفئتين ما بين 11 سنة و 20 سنة و اقل

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

من 5 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 21.4% ثم الفئة اكثر من 20 سنة خبرة في المرتبة الثالثة بنسبة 16.7% يرجع ذلك الى ان البنكيقوم بالابقاء على الافراد ذوي الخبرة من اجل الاستفادة منهم.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة المستهدفة

سنحاول إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد و الاتجاه العام .

أولاً: تحليل بيانات المحور المتعلق بالتسيير الاستراتيجي للبنك

سيتم إدراج التوزيعات التكرارية في هذا الصدد لإجابات عينة الدراسة المستهدفة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول التسيير الاستراتيجي داخل البنك.

ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص المحور الثاني:

الجدول رقم 17: النتائج الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتسيير الاستراتيجي.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	1	2.4%	15	35.7%	7	16.7%	17	40.5%	2	4.8%	3.09	1.03	متوسط
02	1	2.4%	8	19%	9	2.4%	19	45.2%	5	11.9%	3.45	1.01	متوسط
03	2	4.8%	6	14.3%	5	11.9%	25	59.5%	4	9.5%	3.54	1.01	عالي
04	1	2.4%	2	4.8%	2	4.8%	27	64.3%	10	23.8%	4.02	0.840	عالي
05	1	2.4%	4	9.5%	7	16.7%	19	45.2%	11	26.2%	3.83	1.01	عالي
06	1	2.4%	11	26.2%	11	26.2%	14	33.3%	5	11.9%	3.26	1.06	متوسط
07	0	0	6	14.3%	5	11.9%	24	57.1%	7	16.7%	3.76	0.905	عالي
08	2	4.8%	8	19%	9	21.4%	20	47.6%	3	7.1%	3.33	1.02	متوسط
09	1	2.4%	12	28.6%	5	11.9%	22	52.4%	2	4.8%	3.28	1.01	متوسط
10	0	0	3	7.1%	3	7.1%	24	57.1%	12	28.6%	4.07	0.80	عالي
11	0	0	6	14.3%	3	7.1%	26	61.9%	7	16.7%	3.80	0.89	عالي
12	0	0	6	14.3%	5	11.9%	26	61.9%	5	11.9%	3.71	0.86	عالي
								إجمالي المحور					
الاتجاه العام للمتغير هو عالي			0.95	3.59									

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي ف جاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 10.

" شكل البنك خلية أزمة لمواجهة جائحة كورونا" بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.80 مما يدل على ان البنك قام بتشكيل خلية أزمة خلال جائحة كورونا لمواجهة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 4.

" يضع البنك أهداف يسعى لتحقيقها" بمتوسط حسابي قدره 4.02 و انحراف معياري قدره 0.840 مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 11.

" يتبع البنك أسلوب عمل جديد لمواجهة جائحة كورونا" بمتوسط حسابي قدره 3.80 و انحراف معياري قدره 0.89، مما يدل على ان البنك ابتع اجراءات جديدة في مواجهة الازمة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 5.

" يتبع البنك استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف. بمتوسط حسابي قدره 3.83 و انحراف معياري ب 1.01 مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 7

" يتبع البنك استراتيجية في تدريب موارده البشرية" بمتوسط حسابي قدره 3.76 و انحراف معياري قدره 0.905 مما يدل على ان البنك يتبع استراتيجية معينة لتدريب الموظفين.

المرتبة السادسة: العبارة رقم 12.

" يوفر البنك الحماية اللازمة لموظفيه للقيام بمهامهم" بمتوسط حسابي قدره 3.71 و انحراف معياري قدره 0.86 مما يدل على ان البنك يحافظ على سلامة موظفيه و توفير اسس السلامة اللازمة لهم.

المرتبة السابعة: العبارة رقم 3.

" للبنك رسالة واضحة تعبر عن رؤيته المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره 3.54 و انحراف معياري قدره 1.01 مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول العبارة.

المرتبة الثامنة: العبارة رقم 2.

"يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف" بمتوسط حسابي قدره 3.45 و انحراف معياري ب 1.01 مما يدل على توافق إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

المرتبة التاسعة: العبارة رقم 8.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

" يسعى البنك إلى تحفيز موارده البشرية من خلال استراتيجية هادفة" بمتوسط حسابي قدره 3.33 و انحراف معياري ب1.02 مما يدل على ان البنك له استراتيجية تحفيزية لموارده البشرية.

المرتبة العاشرة: العبارة رقم 9.

"يعتمد البنك على استراتيجية في تقييم أداء موارده البشرية" بمتوسط حسابي قدره 3.28 و انحراف معياري ب1.01 مما يدل على ان يقيم موارده البشرية.

المرتبة احدى عشر: العبارة رقم 6.

" يستخدم البنك استراتيجية دقيقة في توظيف الموارد البشرية التي يحتاجها" بمتوسط حسابي قدره 3.26 و انحراف معياري ب1.06 مما يدل على ان البنك له استراتيجية دقيقة في التوظيف.

المرتبة اثني عشر: العبارة رقم 1.

" يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" بمتوسط حسابي قدره 3.09 و انحراف معياري ب1.03، مما يدل على ان البنك له معرفة بالفرص و التهديدات المحيطة به.

ثانيا تحليل بيانات المحور المتعلق بوظائف الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية

سيتم إدراج التوزيعات التكرارية في هذا الصدد لإجابات عينة الدراسة المستهدفة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم لوظائف الموارد البشرية.

الجدول رقم 1-18: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتحليل الوظيفي للموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام								
01	1	2.4%	7	16.7%	4	9.5%	26	61.9%	26	9.5%	4	9.5%	1	2.4%	01	عالي
02	1	2.4%	9	21.4%	11	26.2%	20	47.6%	20	26.2%	11	26.2%	1	2.4%	02	متوسط
03	0	0	4	9.5%	17	40.5%	20	47.5%	20	40.5%	17	40.5%	1	2.4%	03	متوسط
04	3	7.1%	12	28.6%	6	14.3%	18	42.9%	18	14.3%	6	14.3%	3	7.1%	04	متوسط
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات													متوسط	0.925	3.35	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بالتحليل الوظيفي للموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 1.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

" يتم تحديد المهام التي يقوم بها العامل في البنك بدقة" بمتوسط حسابي قدره 3.59 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.35 وانحراف معياري قدره 0.96 مما يدل على ان البنك يحدد مهام العمال بدقة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 3.

" يقوم البنك بجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.70 مما يدل على ان البنك يقوم بتوضيح المواصفات المطلوبة لكل وظيفة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 2.

" يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 0.91 مما يدل على ان البنك يحدد المهارات التي تتوفر في شاغل الوظيفة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 4.

" يقوم البنك بتقييم الموارد لغرض معرفة الكفاءات وتوجيهها للمناصب المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 1.13 مما يدل على يؤدي التقييم الى توجيه الكفاءات الى المناصب المناسبة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 4.

" يقوم البنك بتقييم الموارد لغرض معرفة الكفاءات وتوجيهها للمناصب المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 1.13 مما يدل على يؤدي التقييم الى توجيه الكفاءات الى المناصب المناسبة.

الجدول رقم 18-2: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتخطيط الموارد البشرية.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	0	0	38.1%	5	11.9%	19	45.2%	2	4.8%	3.16	1.01	متوسط	
02	1	2.4%	15	35.7%	10	23.8%	15	35.7%	1	2.4%	3.00	0.96	متوسط
03	4	9.5%	10	23.8%	12	28.6%	12	28.6%	4	9.5%	3.04	1.46	متوسط
04	4	9.5%	9	21.4%	9	21.4%	9	21.4%	2	4.8%	3.11	1.10	متوسط
											3.04	1.13	متوسط

نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 01.

"يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية" بمتوسط حسابي قدره 3.16 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.04 وانحراف معياري قدره 1.01 مما يدل على ان البنك بعد دراسته للبيئة الداخلية يتم تحديد احتياجاته من الموارد البشرية.

المرتبة الثانية: العبارة رقم العبارة رقم 4.

"تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نوعية المهارات التي تحتاجها مستقبلا" بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري قدره 1.10 مما يدل على ان البنك يحدد عن طريق ادارة الموارد البشرية المهارات الازمة مستقبلا.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 3.

" يقوم البنك بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية " بمتوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري قدره 1.46 مما يدل على ان البنك يشارك الموظفين في وضع الخطط للموارد البشرية.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 2.

" يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية" بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري قدره 0.96 مما يدل على ان البنك يقوم بدراسة شاملة للبيئة الخارجية لتحديد احتياجاته.

الجدول رقم 18-3: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق استقطاب الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	0	0	15	35.7%	6	14.3%	18	42.9%	3	7.1%	3.21	1.02	متوسط
02	0	0	7	16.7%	11	26.2%	21	50%	3	7.1%	3.47	0.86	متوسط
03	1	2.4%	12	28.6%	13	31.0%	14	33.3%	2	4.8%	3.09	0.95	متوسط
04	0	0	7	16.7%	12	28.6%	21	50%	2	4.8%	3.42	0.83	متوسط
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات													
							3.29	0.91	متوسط				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة استقطاب الموارد البشرية فجاء ترتيبها كمايلي:

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

المرتبة الأولى: العبارة رقم 2.

" يعتبر البنك المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاته من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري قدره 0.86 مما يدل على ان يوفر البنك احتياجاته من الموارد البشرية من داخل البنك.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 4.

" يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الادارية لعملية الاستقطاب" بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره 0.83 مما يدل على انه يتم داخل البنك التأكد من كفاءة الاجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 1.

" يعتمد البنك على سياسة واضحة للتوظيف" بمتوسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري قدره 1.02 مما يدل على انه في البنك سياسة واضحة للتوظيف.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 3.

" يعتبر البنك المصادر الخارجية السبيل الأنسب لتوفير احتياجاته من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 0.95 مما يدل على ان البنك يعتبر المصادر الخارجية هي الانسب لتوفير احتياجاتها.

الجدول رقم 18-4: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق اختيار وتعيين الموارد البشرية لبنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	0	0	0	19	19	4.26	0.88	عالي
02	7	9	9	13	4	2.95	1.26	متوسط
03	5	14	11	9	3	2.78	1.13	متوسط
04	2	3	5	25	6	3.73	0.97	عالي
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات								متوسط
						3.43	1.06	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة اختيار وتعيين الموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية - الجزائر

المرتبة الأولى: العبارة رقم 1.

" تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره 4.26 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.43 وانحراف معياري قدره 0.88 مما يدل على ان البنك يختار المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 4.

"قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول" بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.97 مما يدل على ان الاختيار و التعيين يعود الى الرأي الشخصي للمسؤول.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 2.

" تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية" بمتوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 1.13 مما يدل على ان عملية اختيار المترشحين تتم بشفافية.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 3.

"الجو العام للمقابلة يكون عن بعد في إبراز كافة معارفهم" بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 0.95 مما يدل على انه خلال المقابلة يتم إبراز كافة المعارف.

الجدول رقم 19: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	3	7.1%	8	19.0%	14	33.3%	15	35.7%	2	4.8%	3.11	1.01	متوسط
02	1	2.4%	6	14.3%	10	23.8%	23	54.8%	2	4.8%	3.45	0.88	متوسط
03	3	7.1%	6	14.3%	17	40.5%	15	35.7%	1	2.4%	3.11	0.94	متوسط
04	0	0	4	9.5%	14	33.3%	16	38.1%	8	19%	3.66	0.90	عالي
											3.33	0.93	متوسط

نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 4.

" يستخدم البنك أساليب التدريب عن بعد لتطوير موظفيه " بمتوسط حسابي قدره 3.66 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.33 وانحراف معياري قدره 0.90 مما يدل على ان للبنك اساليب تدريب عن بعد لتطوير موظفيه.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

المرتبة الثانية: العبارة رقم 2.

"يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف 0.88 مما يدل على ان البنك يقيم دورات تدريبية للعاملين.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 3.

"يقوم البنك بعقد اتفاقيات مع مراكز متخصصة لتدريب العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف 0.94 مما يدل على ان البنك يعقد اتفاقيات تدريب مع مراكز متخصصة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 1.

"يعتمد البنك على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم" بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف 1.01 مما يدل على ان البنك يعتمد في تدريب الموارد البشرية على خطة سنوية.

الجدول رقم 20: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	1	2.4%	6	14.3%	7	16.7%	26	61.9%	2	4.8%	3.52	0.89	عالي
02	1	2.4%	4	9.5%	1	2.4%	34	81%	2	4.8%	3.76	0.79	عالي
03	0	0	2	4.8%	6	14.3%	31	73.8%	3	7.1%	3.83	0.62	عالي
04	1	2.4%	9	21.4%	9	21.4%	21	50%	2	4.8%	3.33	0.95	عالي
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات													
											3.61	0.81	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 3.

"يقوم البنك بتقييم أداء موارده البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم" بمتوسط حسابي قدره 3.83 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.61 وانحراف معياري قدره 0.62 مما يدل على ان البنك يقوم بتقييم اداء موارده البشرية.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية -الجزائر

المرتبة الثانية: العبارة رقم 2.

" يتميز نظام تقييم الأداء في البنك بالشفافية "بمتوسط حسابي قدره 3.76 و انحراف 0.79 مما يدل على ان البنك يتميز نظامه بالشفافية.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 1.

"يعتمد البنك برنامج سنوي لتقييم أداء موظفيه" بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف 0.89 مما يدل على ان البنك يعتمد برنامج السنوي لتقييم الاداء.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 4.

"يتولى عملية تقييم الأداء المسؤول المباشر وفق بيانات ومعلومات تتعلق بالأداء" بمتوسط حسابي قدره 3.33 وانحراف 0.95 مما يدل ان عملية التقييم تتم وفق بيانات و معلومات تتعلق بالاداء.
الجدول رقم 21: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بتعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	1	2.4%	7	16.7%	4	9.5%	3.59	عالي
02	5	11.9%	6	14.3%	17	40.5%	3.02	متوسط
03	1	2.4%	9	21.4%	8	19%	3.30	متوسط
04	0	0	5	11.9%	11	26.2%	3.59	عالي
							3.37	متوسط
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات								
							0.94	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بتعويضات الموارد البشرية فجاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 4.

"يتبع البنك أساليب لمواكبة الجائحة كالعطل المدفوعة الأجر" بمتوسط حسابي قدره 3.59 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر بـ 3.37 وانحراف معياري قدره 0.82 مما يدل على ان البنك يتبع أساليب لمواجهة الجائحة في نظام التعويضات.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 1.

"تدفع المؤسسة الأجور في مواعيدها المحددة" بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.96 مما يدل على ان البنك يقوم بدفع اجور العمال في المواعيد المحددة.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 3.

" يتبع البنك أساليب التحفيز المعنوي من التقدير، الثناء والترقية لمن يستحقها" بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.89 مما يدل على ان البنك له اسليب تحفيز معنوية.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 2.

" يتبع البنك أساليب التحفيز المادي من مكافآت مالية متعددة (علاوات، منح ...) لمن يستحقها" بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري قدره 1.09 مما يدل على ان البنك يعتمد اساليب التحفيز لمن يستحقها.

الجدول رقم 22: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بصيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

رقم العبارة	غير موافق تمام	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام					
01	1	2.4%	8	19%	6	14.3%	25	59.5%	2	4.8%	3.45	0.94	متوسط
02	0	0	3	7.1%	2	4.8%	36	85.7%	1	2.4%	3.83	0.58	عالي
03	0	0	2	4.8%	8	19%	27	64.3%	5	11.9%	3.83	0.69	عالي
04	1	2.4%	1	2.4%	6	14.3%	31	73.8%	3	7.1%	3.80	0.70	عالي
نتيجة البرمجيات وقواعد البيانات													
						3.72	0.72	عالي					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة بصيانة الموارد البشرية ف جاء ترتيبها كما يلي:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 1.

" للبنك برامج صحية لحماية الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 4.26 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام الذي قدر ب 3.43 وانحراف معياري قدره 0.88 مما يدل على ان البنك وفر بل برامج لحماية العاملين .

المرتبة الثانية: العبارة رقم 4.

" يتبع البنك نظام عمل يقلل من خطر جائحة كورونا " بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.97 مما يدل على ان البنك يقوم اتبع نظام قلل من خطر الجائحة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 2.

" يتخذ البنك إجراءات الوقاية لحماية الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري قدره 1.26 مما يدل على ان البنك له اجراءات وقائية تحمي الموارد البشرية.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 3.

" يوفر البنك العناية التامة للموارد البشرية أثناء الحوادث "بمتوسط حسابي قدره 2.78 وانحراف معياري قدره 1.13 مما يدل على ان البنك وفر العناية اللازمة للموارد البشرية اثناء الحوادث.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط و تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

أ/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	توظيف الموارد البشرية
المعنوية	قيمة F			المعنوية	قيمة T			
SIG	0.77	0.091	0.08	-	0.778	1.105	4.091	تسيير الاستراتيجي
0.084				0.290				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي وتوظيف الموارد البشرية خلال فترة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 1.105 الذي يعني أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة 11.05% في توظيف الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى.

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.091 أي أن درجة إرتباط التسيير الاستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية 9%.

- بلغت قيمة $T = 0.778$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.290$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- بلغت قيمة $F = 0.77$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.084$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال كل ما سبق: البحث توصل إلى رفض الفرضية الأولى التي تنص على أن:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية -الجزائر

ب/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	تسيير الاستراتيجي
المعنوية SIG	قيمة F			المعنوية SIG	قيمة T			
0.044	1.984	0.091	0.008	0.038	2.391	1.105	4.091	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي و تدريب الموارد البشرية خلال فترة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 1.105 الذي يعني أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة %11.05 في توظيف الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى.

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.091 أي أن درجة إرتباط التسيير الاستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية 9.1%.

- بلغت قيمة $T = 2.391$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.038$ وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

- بلغت قيمة $F = 1.984$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.044$ وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال كل ما سبق: البحث توصل إلى رفض الفرضية الثانية التي تنص على أن:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

ج/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على تقييم اداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تقييم الأداء الموارد البشرية								
اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات	
المعنوية	قيمة F			المعنوية	قيمة T			
SIG	0.03	0.122	0.015	SIG	0.17	0.007	2.94	تسيير الاستراتيجي
0.878				0.898				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي تقييم اداء الموارد البشرية خلال فترة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 0.007 الذي يعني أن الإدارة الإلكترونية تساهم بنسبة 7% في توظيف الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى.

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.122 أي أن درجة إرتباط التسيير الاستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية 12.2%.

- بلغت قيمة $T = 0.17$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.898$ وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- بلغت قيمة $F = 0.03$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.878$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال كل ما سبق: البحث توصل إلى رفض الفرضية الثالثة التي تنص على أن:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية -الجزائر

ح/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على تعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

التعويضات في ظل جائحة كورونا							
اختبار F		معامل الارتباط	معامل التحديد	اختبار T		معامل الانحدار	معامل الثبات
المعنوية	قيمة F			المعنوية	قيمة T		
SIG				SIG			
0.765	0.117	0.055	0.235	0.765	-	0.024	3.971
					0.341		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي وتعويضات الموارد البشرية خلال فترة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 0.024 الذي يعني أن التسيير الاستراتيجي يساهم بنسبة 2.4% في تعويضات الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى.

- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.055 أي أن درجة إرتباط التسيير الاستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية 5.5%.

-بلغت قيمة $T = 0.341$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.765$ وهي اكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- بلغت قيمة $F = 0.117$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.765$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال كل ما سبق: البحث توصل إلى رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن:

لايوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على تعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر .

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك
التنمية المحلية - الجزائر

خ/ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا							
اختبار F		معامل	معامل	اختبار T		معامل	معامل
المعنوية	قيمة F	الارتباط	التحديد	المعنوية	قيمة T	الانحدار	الثبات
SIG				SIG			
0.034	1.984	0.706	0.498	0.042	1.409	0.219	- 1.905

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي و صيانة الموارد البشرية خلال فترة الدراسة حيث بلغ معامل الانحدار 0.219 الذي يعني أن التسيير الاستراتيجي تساهم بنسبة 21.9% في صيانة الموارد البشرية بافتراض ثبات العوامل الأخرى.
- بلغت قيمة معامل الارتباط 0.706 أي أن درجة ارتباط التسيير الاستراتيجي بتوظيف الموارد البشرية 70.6%.

- بلغت قيمة $T = 1.409$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.042$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- بلغت قيمة $F = 1.984$ عند مستوى معنوية $\text{sig} = 0.034$ وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

من خلال كل ما سبق: البحث توصل إلى رفض الفرضية الخامسة التي تنص على أن:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية الجزائر.

الفصل الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا دراسة حالة بنك التنمية المحلية -الجزائر

خلاصة الفصل الثالث:

- تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذلك إلى عرض ومناقشة أهم النتائج المتوصل إليها لمتغيرات الدراسة (التسيير الاستراتيجي و للموارد البشرية)، من خلال القيام بعدة اختبارات من أجل التأكد من صحة وثبات فرضيات الدراسة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر.
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر.
 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتسيير الاستراتيجي على تعويضات الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر.
 - يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر.
 - لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتسيير الاستراتيجي على تقييم اداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر.

الخاتمة

الخاتمة:

شهدت الجزائر أزمة صحية ناتجة عن انتشار جائحة كورونا واعتمدت على إستراتيجية الإغلاق التام أو الجزئي للأنشطة الإقتصادية والتباعد الإجتماعي وفرض قيود على إنتقال الأفراد، وتحولت هذه الأزمة في غضون أسابيع قليلة إلى جائحة إقتصادية، مما أدى إلى تأثر المؤسسات بهذه الجائحة وهذا ما دفعنا إلى هذه الدراسة التي أفصحت عن العديد من الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه الجائحة.

ما يمكن استخلاصه من خلال هذه الدراسة هو أن المورد البشري يحضى بأهمية بالغة لدى المؤسسات الإقتصادية كونه رأس المال البشري و العنصر الفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومنه لا يوجد خيار أمام بنك التنمية المحلية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية في الوظائف الأساسية للموارد البشرية وتسيير الحياة المهنية وتكون إلا بتبني تسيير إستراتيجي يتصف بالمرونة، يتنبأ بوقوع الأزمات ويعالجها عند حدوثها، فالبنك بحاجة ماسة إلى إستراتيجية خلية أزمة تقوم بوضع أجهزة الإنذار المبكر لوقوع الأزمة من جهة وتضع طريقة أو أسلوب التعامل معها إلى إيجاد الحلول للخروج منها وذلك باستخدام نظام معلومات قائم على التكنولوجيا.

أولاً: نتائج الدراسة

1- النتائج النظرية:

- على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين الأول والثاني والثالث، تم استخلاص ما يلي:
- يعتبر المورد البشري رأس المال البشري المحدد لتحقيق أهداف المؤسسة ضمان بقائها،
 - الإعتداع على إستراتيجية واضحة في توظيف الموارد البشرية قائمة على التنبأ بشغور الوظيفة وحسن الإختيار شعارها الفرد المناسب في المكان المناسب،
 - إدارة الموارد البشرية قادرة على مواجهات التحديات والمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية،
 - فيما يتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نخلص إلى كونه نظاما يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية؛
 - تخطيط أهداف إستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها ويحقق البنك وضوح في الرؤية المستقبلية و القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة؛
 - تحسين من قدرت البنك على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة وتخصيص خلية أزمة قائمة على تسيير الموارد البشرية مما يحقق أهداف البنك؛
 - يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إتجاه طويل المدى لوظائف الموارد البشرية، إذ يتم ضمنه إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية؛
 - تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قائم على المرونة والإستجابة في التكيف عند حدوث الأزمات.

2- النتائج التطبيقية:

- على ضوء ما تم تقدم في الفصل الثالث(الدراسة الميدانية) تم من استنتاج ما يلي:
 - لم يَأثر التسيير الاستراتيجي على توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر؛
 - يَأثر التسيير الاستراتيجي على تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر، منه قبول الفرضية الثالثة؛
 - لم يَأثر التسيير الاستراتيجي على تعويضات الموارد البشرية لدى ظل جائحة كورونا في بنك التنمية المحلية -الجزائر؛
 - يَأثر التسيير الاستراتيجي على صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية الجزائر، ومنه قبول الفرضية الخامسة؛
 - لم يَأثر التسيير الاستراتيجي على تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا لدى بنك التنمية المحلية- الجزائر .

ثالثا: مقترحات البحث:

- ضرورة اعتماد البنك على إستراتيجية من أجل توظيف الموارد البشرية خلال الأزمات؛
- تكوين خلية أزمة فعالة و قادرة على التنبؤ و إعطاء مقترحات أنية خلال الظروف المتأزمة مثل جائحة كورونا؛
- إتباع إستراتيجية للموارد البشرية من أجل استقطاب موارد تساعد البنك في تلبية حاجياتها ؛
- توفير طرق فعالة في تقييم أداء الموارد البشرية من خلال نظام معلومات قائم على التكنولوجيا،
- تحفيز الموارد البشرية من خلال إتباع إستراتيجية الترقية للأفراد؛
- تقديم العلاوات للموظفين خلال الأزمات من أجل التحفيز و المداومة على العمل و سيرورته؛
- مرونة الهيكل التنظيمي مما يسمح الاستفادة منه خلال الأزمات؛
- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يسمح برصد المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية،
- الإعتماد على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في عمل إدارة رأس المال البشري.

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب باللغة العربية:

- 1- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي-الإدارة الإستراتيجية-القاهرة-مجموعة النيل العربية، 2003.
- 2- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دار علم الكتاب الحديث، مصر، 2002.
- 3- شوقي ناجي جواد، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، 2000.
- 4- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 5- صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن 21، دار الجامعية، مصر، 2006.
- 7- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 8- عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 9- عصام الدين امين ابو علفة، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005.
- 10- عائدة سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبع الثالثة، كتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
- 11- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 12- عادل زايد، الأداء التنظيمي التميز، دارالمسيرة للنشر، القاهرة، 2003.
- 13- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

- 14- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، لبنان، 2003.
- 15- يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2007.
- 16- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 18- رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 19- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 20- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 21- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 22- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 23- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 24-- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 25- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- 26- سنان المسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار لاوي للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 27- مايكل ارسترونغ، ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

• الأطروحات والمذكرات:

-أطروحات دكتوراه

1- سملاي يحضيه - اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)- أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير-جامعة الجزائر-2003/2004.

2- لداوي الشيخ ،نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ،أطروحة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ،جوان 1999.

-رسائل ماجستير

1- غنية لالوشن ،دور المعلومة في توجيه إستراتيجية المؤسسة،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،1999/2000.

2- صليحة كاريش ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدر التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،1999/2000.

3- سليمان عائشة ،دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية،عامل الكفاءات في المؤسسة مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان 2010-2011.

4- بكرابي نزيهة، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات، مذكرة نيل شهادة ماستر، ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم تجارية، تخصص التسيير الإستراتيجي للمؤسسة، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر 2015/2016.

-المجلات

،مجلة ،نصف سنوية متخصصة بالموارد البشرية،سنة 2020.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Stéphane Balland, anne-marie Bouvier, management des entreprises en 24 fichier.
- 2- Warther.W Lesgosselink, la gestion des ressources humaines, édition magraw hill, 1985.
- 3- Alain Charles MARTINET , management stratégique,edisience,Paris,1994.
- 5- Raymond-Alain THIERTART ,la stratégie d'entreprise,edisience ,2 Eme édition , Paris,1993.

ثالثا: مواقع الأنترنت

الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية BDL

الملاحق

ملحق رقم 01: قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محبوب فاطمة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
ربيع قرين	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
أسامة سنوسي	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
زموري كمال	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
عاشوري ابراهيم	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان حول:

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل جائحة كورونا
-دراسة حالة بنك التنمية المحلية، الجزائر.

سيدي، سيدتي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين أن تمنحوني جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل صراحة ودقة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتورة:

- د. محبوب فاطمة

إعداد الطالبين:

- باغي خالد

- بن سي مسعود عبد الستار

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي (ليسانس) دراسات عليا (ماستر، دكتوراه)
- 4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: التسيير الاستراتيجي

المقياس					التسيير الإستراتيجي	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يقوم البنك بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	01
					يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف.	02
					للبنك رسالة واضحة تعبر عن رؤيته المستقبلية.	03
					يضع البنك أهداف يسعى لتحقيقها.	04
					يتبع البنك استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف.	05
					يستخدم البنك استراتيجية دقيقة في توظيف الموارد البشرية التي يحتاجها.	06
					يتبع البنك استراتيجية في تدريب موارده البشرية.	07
					يسعى البنك إلى تحفيز موارده البشرية من خلال استراتيجية هادفة.	08
					يعتمد البنك على استراتيجية في تقييم أداء موارده البشرية.	09
					شكل البنك خلية أزمة لمواجهة جائحة كورونا.	10
					يتبع البنك أسلوب عمل جديد لمواجهة جائحة كورونا.	11
					يوفر البنك الحماية اللازمة لموظفيه للقيام بمهامهم.	12

المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

المقياس					وظائف إدارة الموارد البشرية
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1- توظيف الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا					
1-1 - التحليل الوظيفي					
					01 يتم تحديد المهام التي يقوم بها العامل في البنك بدقة.
					02 يتم تحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
					03 يقوم البنك بجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات لعمل محدد لغرض توضيح مواصفات الوظيفة.
					04 يقوم البنك بتقييم الموارد لغرض معرفة الكفاءات وتوجيهها للمناصب المناسبة.
1-2- تخطيط الموارد البشرية					
					01 يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية.
					02 يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية.
					03 يقوم البنك بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية.
					04 تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نوعية المهارات التي تحتاجها مستقبلا.

3-1- استقطاب الموارد البشرية					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يعتمد البنك على سياسة واضحة للتوظيف								
02	يعتبر البنك المصادر الداخلية السبيل المناسب لتوفير احتياجاته من الموارد البشرية.								
03	يعتبر البنك المصادر الخارجية السبيل الأنسب لتوفير احتياجاته من الموارد البشرية.								
05	يتم التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب.								
4-1- اختيار وتعيين الموارد البشرية									
01	تتم عملية اختيار المترشحين بكل شفافية.								
02	تتم عملية الاختيار بناء على المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة.								
03	الجو العام للمقابلة يكون عن بعد في إبراز كافة معارفهم.								
04	قرار الاختيار والتعيين يعتمد على الرأي الشخصي للمسؤول.								
2- تدريب الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا									
01	يعتمد البنك على خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية، يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.								
02	يتيح البنك للعاملين فرص المشاركة في الدورات التدريبية.								
03	يقوم البنك بعقد اتفاقيات مع مراكز متخصصة لتدريب العاملين.								
04	يستخدم البنك أساليب التدريب عن بعد لتطوير موظفيه.								

3- تقييم أداء الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا.				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
				يعتمد البنك برنامج سنوي لتقييم أداء موظفيه.
				يتميز نظام تقييم الأداء في البنك بالشفافية.
				يقوم البنك بتقييم أداء موارده البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.
				يتولى عملية تقييم الأداء المسؤول المباشر وفق بيانات ومعلومات تتعلق بالأداء.
4- التعويضات في ظل جائحة كورونا				
				تدفع المؤسسة الأجور في مواعيدها المحددة.
				يتبع البنك أساليب التحفيز المادي من مكافآت مالية متعددة (علاوات، منح ...) لمن يستحقها.
				يتبع البنك أساليب التحفيز المعنوي من التقدير، الثناء والترقية لمن يستحقها.
				يتبع البنك أساليب لمواكبة الجائحة كالعطل المدفوعة الأجر.
5- صيانة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا				
				للبنك برامج صحية لحماية الموارد البشرية
				يتخذ البنك إجراءات الوقاية لحماية الموارد البشرية
				يوفر البنك العناية التامة للموارد البشرية أثناء الحوادث
				يتبع البنك نظام عمل يقلل من خطر جائحة كورونا



تعليمة رقم 001 / 2020

لجميع موظفي البنك

الموضوع: جهاز التسيير و المتابعة الصحية التدابير الواجب التقيد بها.

المرجع: تعليمة ر.م.ع المتعلقة بإنشاء جهاز التسيير و المتابعة الصحية.

سيداتي، سادتي؛

أمام الوضعية الصحية الحالية التي تمر بها بلادنا و تطبيقا لتعليمات المديرية العامة في ما يخص الإجراءات الوقائية المتخذة ضد انتشار كورونا فيروس " كوفيد 19 "، نطلب منكم جميعا، دون استثناء، التقيد الصارم بتطبيق التدابير التالية:

- تجميد كل مهام خارج أماكن العمل مهما كانت الوجهة أو الغاية إلا بترخيص مسبق من طرف المديرية العامة أو الخلية المركزية للتسيير و المتابعة؛
- المتابعة و التحسيس للموظفين لضمان التزامهم و مشاركتهم في الإستراتيجية الوقائية المتخذة من طرف المديرية العامة؛
- التوقيف الفوري لكل المراسلات الورقية بين الهياكل و التواصل فيما بينهم عن طريق البريد الإلكتروني (بريدي). من الآن فصاعدا كل مراسلة ينبغي أن توقع، تصور إلكترونيا (scanner) و ترسل للمسئولين عبر البريد الإلكتروني؛
- إبلاغ الخلية المركزية للتسيير و المتابعة عن كل موظف قام بالسفر خارج الوطن، خلال الثلاث أسابيع الماضية و استدعائه لإجراء فحص طبي على داء كورونا فيروس؛
- في حالة الشكوك من أي زبون أو موظف، مدير الوكالة ينبغي عليه إعلام السلطات الصحية عبر الرقم 3030 و كذا خلية المركزية للتسيير و المتابعة ؛
- إبلاغ مديرية الرأس مال البشري، لهياكل الخاضعة للسلم التدريجي و الخلية المركزية للتسيير و المتابعة، عن أسماء الموظفين طالبي العطلة؛
- وضع تحت تصرف الزبائن و الموظفين سائل مطهر كحولي مضاد للجراثيم، قناع واق و قفازات؛
- احترام مسافة الأمان بين الموظفين و كذلك بين الزبائن (1 متر) ؛
- أعوان الأمن ملزمون بالسهر على إحترام مسافة 1 متر في أماكن و طوابير الإنتظار و يمكنهم أن يطلبوا من الزبائن الإنتظار خارج الوكالة في حالة الإكتظاظ؛
- الحد من عدد الزبائن داخل الوكالات، في حالة الإكتظاظ؛

- الموظفون المكلفون باستقبال الزبائن لزومين بادئاً قفازات وأقنعة واقية على الدوام، بحضور الزبائن؛
- تزويد الموزعات الآلية بالنقود و مواصلة تشجيع زبائننا على استعمالها؛
- التطهير المستمر لأماكن التواصل (المكاتب، الموزعات آلية، ... الخ)
- التطهير الداخلي للوكالات البنكية و الهياكل التابعة للبنك عند نهاية اليوم؛

- الإبقاء على درجات الحديقة العالية عند القيام بعمليات التخليص لدى البنك المركزي و الحساب البريدي الجاري؛
- تأجيل فترات المتربصات للجامعيين المستقبليين من طرف البنك مع موصلة الإشراف عليهم عن بعد في إطار أعمالهم طبقا لتعليمية مديرية الرأس مال البشري رقم 20/41، الصادرة بتاريخ 2020/03/16؛
- خفض النشاطات الجماعية و الخرجات الشخصية، و تجنب الاتصال مع الأشخاص المرضى داخل المستشفيات؛

كما أنه، يجدر بنا التذكير بالاحتياطات الواجب التقيد بها و المقدمة من طرف الدكتوراة كبير كالاتي:

- غسل اليدين بانتظام؛
- العطس و السعال في المرفق أو استعمال منديل ورقي؛
- التحية دون اللمس باليدين؛
- تجنبوا العناق و المصافحة؛
- استعمالوا المناديل الورقية الفردية تم رميها في الأماكن المخصصة لذلك، و غسل اليدين بعدها مباشرة؛
- القيام بالتنظيف المستمر لأماكن العمل باستعمال مناديل معقمة بالمواد الكحولية؛
- اشربوا مشروبات ساخنة.
- تجنبوا لمس الفم، العينين و الأنف (منطقة T)؛
- في حالة القوة القاهرة، غطوا الأنف و الفم بواسطة منديل ورقي ثم رميه في سلة المهملات؛
- تجنبوا تناول مضادات الالتهاب خلال هاته الفترة؛
- وضع الموظفين الحوامل في عطلة (في شهرهم الثالث) و كل الموظفين الذين يعانون من ضيق التنفس، أمراض القلب أو السكري و كل الأمراض التي قد تسفر على مضاعفات صحية.

سيداتي، سادتي؛

التغلب على الوباء يرجع لمدى الحديقة و الوعي الذي تتحلون به.

وانتقون بالتزامكم بالتقيد بجميع هاته الاحتياطات الوقائية المذكورة أعلاه وذلك حفاظا على صحة موظفينا وكذا اقتصاد مؤسستنا.

أنتم جميعكم معنيون بإعطاء دليل على حسن الانضباط و التضامن و الوعي الوطني و الصرامة المهنية و هادا للحد من المخاطر الناجمة عن هذا الوباء داخل أماكن العمل الذي قد تهدد صحة جميع موظفينا.

الخلية المركزية للتسيير و المتابعة الصحية تبقى تحت تصرفكم لجميع التوضيحات، و تبقى في تواصل دائم معكم عبر عنوانها الإلكتروني: ccgs@bdl.dz.

تحيات خالصة.

أنس. ب. زرهوني، م.إ.ج
مسؤول الخلية المركزية للتسيير و المتابعة

أنس زرهوني

الأهداف الإستراتيجية لبنك التنمية المحلية لسنة 2020



7. التحكم و تطوير وظائف النظام المعلوماتي
النصر لبنك التنمية المحلية
8. تطوير و تحيين التنظيم العام لبنك
التنمية المحلية، و أيضا تطوير و تحيين
إجراءات التسيير
9. تسيير المخاطر، لا سيما عن طريق وضع حيز
الخدمة خريطة تسيير المخاطر و وضع إجراءات
خاصة بالمراقبة
10. تطوير إطار التسيير و نظام المعلومات
بالاعتماد على المقاييس العالمية المعمول
بها حاليا
11. تطوير الشبكة التجارية للبنك، بالاعتماد
على تجهيز وكالات ترمز في هويتها لبنك
التنمية المحلية
- و من أجل تحقيق هذه الأهداف تم تسطير
مخطط عمل و كذا استراتيجية إضافة إلى
تخصيص ميزانية، و من الضروري- حسب
المدير العامة - تضافر كل جهود المتعاملين
لتحقيق الأهداف و هذا باستعمال كل الوسائل
و التقنيات الحديثة للتسيير



- سطرت المديرية العامة لبنك التنمية
المحلية جملة من الأهداف الاستراتيجية
التي تسعى الى تحقيقها في المخطط
العملي لسنة 2020 بالتنسيق مع جميع
المتعاملين على مستوى كل المديريات
المركزية و المحلية و يتعلق الأمر بـ
1. زيادة انخراط الزبائن، من خلال وضع
إستراتيجية تجارية تعتمد على الابتكار
والتنافسية
2. مراقبة زبائن البنك، من خلال تمويل
مشاريعهم الاستثمارية وتخصيص
منتجات بنكية تشاركية تتوافق مع
متطلباتهم على غرار أصحاب مشاريع
(المهنيين، الخواص، المؤسسات
الصغيرة المتوسطة و الصغيرة جدا
3. تطوير و تفعيل الإجراءات لتحصيل
القروض
4. الرفع من نسبة تزويد الزبائن
بالمنتجات و الخدمات البنكية، بواسطة
تفعيل الاتصال و شرح مختلف المنتجات
المسوقة من طرف البنك
5. تطوير البنك الرقمي
6. تطوير و تحسين أساليب العمل
بطريقة أكثر فعالية و عملياتية، بما
فيها عن طريق وضع نظام معلوماتي و
تسيير عصري (في تسيير طلبات
القروض، تسيير المخاطر، تسيير الموارد

تعليمية رقم 004 / 2020

لجميع هياكل البنك

الموضوع: : إضافة لتعليمية خ. م. ت. و. م. رقم 2020/01 الصادرة بتاريخ 18 مارس 2020

إضافة إلى التعليمية المذكورة في الموضوع أعلاه، المتعلقة بالإجراءات و الإحتياطات المتخذة خلال الأزمة الصحية الحالية. نبلعكم بالتعليمات المتخذة من طرف المديرية العامة :

- مسؤولي الفروع مؤهلون لإختيار الموظفين الضروريين لإستمرارية النشاط، بالسهر على وضع جميع الموظفين الحوامل في عطلة، أصحاب الأمراض التنفسية أو قلبية أو مرضى السكري (الأمراض المزمنة) أو يشكل تعقيدات ثانوية.
- مسؤولي الفروع ينبغي عليهم تذكير الموظفين الموضوعين في عطلة بضرورة احترام النصائح المقدمة بكل صرامة، و هذا بالتطبيق الصارم لقواعد الصحية و اجتناب الخروج دون مبرر و السهر على أن يكونوا متواجدين بعناوينهم.
- النساء المسؤولات، الأمهات ينبغي عليهن إختيار من ينوب عنهن.
- مدراء الوكالات ينبغي عليهم الإبقاء على الموظفين الضروريين لضمان لعمليات الصندوق (سحب و دفع)، تجارة خارجية و وسائل الدفع و كذلك طلبات القروض المقدمة من طرف الزبائن.
- جميع الموظفين ينبغي عليهم في هاته المرحلة الإستثنائية، تشجيع الإستعمال الدوري للبطاقات من طرف مستعمليها.
- وضع عند الحاجة، سيارات الأقطاب تحت تصرف الوكالات التي لا تتوفر عليها لنقل الموظفين الضروريين لإستمرارية النشاط داخل الوكالات.
- مدراء الوكالات ينبغي عليهم مضاعفة المجهودات مع الحيطة و الحذر باحترام و مطابقة العمليات إضافة إلى تلك النصائح الأمنية للأشخاص و الممتلكات الموضوعة تحت تصرفهم (تأمين الوكالة، الأموال، الموظفين و الزبائن).
- كل مسؤول على فرع ينبغي مراسلة الخلية المركزية للتسيير و المتابعة (على العنوان : ccgs@bdl.dz) قائمة محينة و شاملة (رقم الهاتف و المايل) لجميع الموظفين، و كذلك أولئك الذين يستمرون في العمل خلال المرحلة، مع ضمان تواجدهم.
- الممثلين الجهويين المعيّنين في الخلايا الجهوية للتسيير و المتابعة ينبغي عليهم من الآن فصاعدا توقيف الزيارات للوكالات و يستمرون في متابعة المناطق المختلفة؛ و هذا عن طريق الهاتف و البريد الإلكتروني. مسؤولي الخلايا الجهوية للتسيير و المتابعة ينبغي عليهم كذلك البقاء في اتصال دائم 7/7 و 24/24.