

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في عينة

من البنوك العمومية بولاية سكيكدة

The strategic human resource management as a modern entrance to achieving the effectiveness of crisis management - An applied study in public banks in the state of Skikda

إيمان لعرايجي¹، فريدة بوغازي²

¹ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ecofima، i.laraidji@univ-skikda.dz

² جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، مخبر ecofima، f.boughazi@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2020/04/30

تاريخ القبول: 2020/04/04

تاريخ الاستلام: 2020/01/27

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بلغ حجمها 181 موظف، ومن خلال نتائج تحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتفع، كما أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة أيضا مرتفع، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية- تسيير استراتيجي للموارد البشرية - فاعلية إدارة الأزمات - بنوك عمومية.

تصنيف JEL: M59; O15.

Abstract:

This study aimed to determine the role of strategic human resource management in effectiveness of crisis management in public banks in the state of skikda. The questionnaire was distributed to a sample of 181 employees and after analysis using the results of the spss program have shown that the level of Implementing of Strategic Human Resources Management was high as well as the level of effectiveness of crisis management in the banks. In addition, there is a statistically significant impact of the dimensions of strategic human resource management on the effectiveness of crisis management in the public banks in the state of Skikda at a level of significance of 0.05.

Keys words: human resources- Strategic human resources management - Effectiveness of crisis management – Public banks

JEL classification codes: M59; O15.

المؤلف المرسل: إيمان لعرايجي، الإيميل: i.laraidji@univ-skikda.dz

تمهيد:

تشكل البنوك والمؤسسات المالية ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دور كبير في عملية التطور الاقتصادي من خلال ما تقدمه من خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة، تساعد في تنشيط العمليات الاقتصادية، والمالية، والتجارية، وباعتبار أن البنوك تعمل في بيئة ديناميكية شديدة المنافسة والتحديات مما يزيد من حالة عدم التأكد من الظروف المحيطة بها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة احتمالية مواجهة هذه البنوك للأزمات التي تهدد قدرتها على البقاء والإستمرارية، وبالتالي فإن ذلك يفرض ضرورة وجود نظام لإدارة الأزمات، حيث تلعب إدارة الأزمة دور استراتيجيا لكونها الإدارة المسؤولة عن التخطيط المسبق للتصدي للأزمات وتحقيق الاستجابة السريعة من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة في ظل وجود أزمة معينة، وعليه فإن النجاح في إدارة الأزمات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية ومهارات متنوعة، وما يساهم في تحقيق ذلك هو وجود استراتيجيات فعالة لتسيير الموارد البشرية تمكن من توفير موارد بشرية متميزة وتحقيق الإستغلال الأمثل لكفاءة الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من أجل بلوغ مستويات أداء عالية تؤدي إلى تحقيق أهداف إدارة الأزمات وبالتالي تحقيق أهداف البنوك في البقاء والإستمرارية في بيئة الأعمال.

إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق وفي إطار إبراز دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد دور للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي، يتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في البنوك العمومية بولاية سكيكدة؟.

- ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة؟.

- هل يوجد أثر لأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لقد تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسية على النحو التالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية إدارة الأزمات بالنسبة للبنوك بإعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن البنك من البقاء والإستمرارية من خلال مواجهة الأزمات ومعالجة آثارها أو تجنب وقوعها. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في البنوك العمومية بولاية سكيكدة، وتوعية مسيري البنوك العمومية بأهمية المدخل الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية لتحسين أداء مواردها البشرية في حل المشكلات الإدارية والاستثمار الفاعل للموارد. بالإضافة إلى إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع استراتيجيات فعالة لتسيير الموارد البشرية وتطويرها، وهذا بدوره يساهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة خاصة في ظل الدراسات القليلة في حقل إدارة الأزمات في البنوك الجزائرية وبالتالي يمكن تعميم الفائدة على البنوك الأخرى.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في البنوك العمومية بولاية سكيكدة.
- تشخيص مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة والتعرف على أساليب التعامل مع الأزمات وتحديد مدى الإستعداد والجاهزية التي تتمتع بها في التعامل مع الأزمات .
- دراسة أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في تفعيل استراتيجيات تسيير الموارد البشرية من أجل التصدي للأزمات بفاعلية أكثر في البنوك العمومية بولاية سكيكدة.

منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث أنه في الجانب النظري تم عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك بإستخدام المراجع والمصادر الخاصة بموضوع الدراسة، وفي الجانب التطبيقي تم الإعتماد على المنهج التحليلي وذلك بتحليل نتائج الاستبيان للتحقق من صحة الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة فاضل حمد سلمان، ورافد عبد الواحد مهاوي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (94)، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الداخلية العراقية، متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 111 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد فاعلية إدارة الأزمات، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الداخلية العراقية.

دراسة يسرية أحمد عبد المنعم. (2013). تأثير مستوى إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، مجلة الإسكندرية للبحوث الزراعية، 58 (3)، هدفت هذه الدراسة للتعرف على إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على إدارة الأزمات الفندقية لدى مديري فنادق مدينة الإسكندرية، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 225 مديراً، وقد أوضحت النتائج أن درجة الخبرة التدريبية، مستوى إدارة الموارد

البشرية، مستوى إدارة الأزمات داخل الفندق كانت مرتفعة، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين كل من (درجة الفندق، المستوى التعليمي، متوسط الدخل الشهري، عدد سنوات العمل، درجة الخبرة التدريسية، مستوى إدارة الموارد البشرية) كمتغيرات مستقلة وبين مستوى إدارة الأزمات كمتغير تابع.

دراسة فهد محمد نعمان زيادة. (2012). أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي إذ تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية تتكون من 110 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام.

الدراسات الأجنبية:

Study Cristina Manole and Others.(2011). The Strategic Role of Human Resources Development in the Management Of Organizational Crisis, Economia. Seria Management, 14(1).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تكوين مهارات إدارة الأزمات على المستوى المؤسسي بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث أوضحت أن التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور رئيسي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال خلق ثقافة مؤسسية تتمحور حول الأزمة، وزيادة درجة الاستعداد الفردي في حالة الأزمات، وكذلك تطوير القدرة على التعلم من الأزمة، بالإضافة إلى تحسين تكامل جهود إدارة الأزمات بين وحدات المؤسسة.

Study Wang Jia and Others.(2009).Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management, Human Resource Development Review.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية باستخدام نموذج تنمية الموارد البشرية الإستراتيجي لغارافان متبعة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث اتضح أن تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الإدارة الفعالة للأزمات من خلال زيادة تطوير القدرة التشغيلية والإستعداد الجيد للأزمة وأيضا زيادة قدرة التعلم خلال وبعد الأزمات.

Study Holly M.Hutching, Wang Jia.(2008).Organizational Crisis Management and Human Resource Development : A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, Advances in Developing Human Resources, 10 (3).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات التنظيمية وتحديد الكيفية التي يمكن بها أن تساهم البحوث والممارسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في دعم جهود إدارة الأزمات بالمؤسسات وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث اقترحت الدراسة أنه يجب الإهتمام بالموارد البشرية بإعتبارها عاملا أساسيا في إدارة الأزمات، والإهتمام أكثر بالتوسع في الأبحاث والممارسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: لقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث ميدان الدراسة ومكانها، وقد اختلفت عنها من حيث متغيرات الدراسة وذلك من خلال دراسة العلاقة بين التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر مدخل حديث في تسيير الموارد البشرية وفاعلية إدارة الأزمات في القطاع المصرفي، وبالتالي فإن نقاط الإختلاف تكمن فيما يلي:

-دراسة دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات.
-الجانب التطبيقي والذي تم في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة.

1-الإطار النظري للدراسة:

1-1-التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

1-1-1-تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

عرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: "جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة" (السالم، 2009، صفحة 104)، كذلك عرف بأنه " مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية، كما أنه نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى العاملين بالمؤسسة" (طهار و فلاق، 2018، صفحة 183).
ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تهدف إلى تفعيل دور الموارد بشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1-1-2-إستراتيجيات تسيير الموارد البشرية:

إن الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية متعددة وذات أهمية كبيرة، والتي من بينها ما يلي:
-إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: وهي عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل من المتقدمين (قوادري و نوري، 2017، صفحة 51)، حيث تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية التي تتوفر فيها الموصفات الصحيحة، فهي تركز على أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة (armstrong, 2006, p. 117)، وفي ظل تحقيق هذه الأهداف فإن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تعمل على رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة وتطوير المغريات لحفزهم على الإنضمام إلى المؤسسة، بالإضافة إلى تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لإختيار أكثر العناصر كفاءة، وضمان تشغيلهم بطريقة مثلى بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية (السلمي، 2008، صفحة 390).

-إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: التدريب هو النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو تطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة، وتوجيه سلوكهم بإتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال (الكلالدة، 2011، صفحة 100)، حيث تهتم هذه الإستراتيجية بجهود المؤسسة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد المهارات والمعارف التي من شأنها أن تكيف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية وقد تستعين المؤسسات بمواقع العمل لإجراء التدريب كما قد تستعين بالجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة في هذا الجانب (بطاينه، 2016، صفحة 4)، ولذلك فإن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية يجب أن تبنى على أسس علمية وهذا بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية وأهداف العملية التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية التي تتلاءم مع تلك الاحتياجات، وفي الأخير متابعة وتقييم العملية التدريبية لتحديد مدى كفاءتها ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والوقوف على الثغرات التي يجب معالجتها وتفاديها مستقبلاً.

إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب (شريف، 2016، صفحة 129)، حيث تعد إستراتيجية الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد للنمو والتطور والإستمرارية بعملية التعلم ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المؤسسة ككل (العولقي، 2018، صفحة 131)، وما يحقق إستراتيجية فعالة للتحفيز هو دراسة احتياجات ودوافع الأفراد لتحديد أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافعهم، كما يجب أن تتناسب الحوافز مع كفاءة الأداء والجهد الذي يبذله العامل، وأن تكون هناك عدالة في توزيع الحوافز، كذلك يجب أن تكون مرنة حسب ظروف المؤسسة والظروف البيئية المحيطة بها (شريف، 2016، الصفحات 51-171).

إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة (الشرعة، 2012، صفحة 78)، ولقد أصبح التوجه الإستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف التقييم يركز على ما يحققه الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم، أي ما يحققه من عوائد ومنافع المؤسسة والعاملين فيها بأن واحد (عقيلي، 2005، صفحة 367)، وهكذا فإن إستراتيجية تقييم الأداء يمكن أن تساهم في التخطيط الإستراتيجي السليم للقوى العاملة، والكشف عن القدرات المستقبلية الكامنة للموظفين لأداء أعمال أخرى غير التي يؤديها، بالإضافة إلى تحديد المزايا المالية التي يمكن أن يحصلوا عليها (رشيد، 2001، صفحة 746)، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها إستراتيجية تقييم الأداء هي تصميم نظام تقييم يتلائم مع طبيعة العمل واستخدام معايير تقييم موضوعية، كما يجب تدريب المقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، واللجوء إلى التغذية الراجعة من خلال إخبار العاملين بنتائج تقييمهم بصفة مستمرة (أبو حطب، 2010، صفحة 38).

1-2-1-فاعلية إدارة الأزمات:

1-2-1-تعريف فاعلية إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة عن حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بنظام العمل المتبع في المؤسسة مما يضعف مركزها التنافسي ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما شديدا (زويلف، 2015، صفحة 250)، وتعد الإدارة الجيدة للآزمات التي تمر بها المؤسسة أمرا ضروريا لمواجهتها والتغلب عليها، حيث أن إدارة الآزمات عبارة عن تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الآزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضات المبينة على المعلومات التي يتنبأ بحدوث هذه الآزمات (مسك، 2011، صفحة 25)، بينما فاعلية إدارة الآزمات فهي قدرة إدارة الأزمة على تجنب الآزمات المحتملة أو اعتقاد أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل، كما أن فاعلية إدارة الأزمة يجب أن تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الآزمات على الأهداف التنظيمية، أي أن الدور الذي تقوم به المؤسسة في إدارة الأزمة يتوقف على قدرتها على الإحتفاظ بزمام المبادرة في التعامل مع الآزمات (سلمان و مهوي، 2016).

1-2-2-أبعاد فاعلية إدارة الآزمات: وتتمثل فيما يلي (سلمان و مهوي، 2016، صفحة 192):

سرعة قرار الإستجابة: قرارات إدارة الأزمة هي مجموعة من القرارات المحددة للتعامل مع الآزمات بهدف إيقاف تداعياتها ومتابعة تطوراتها وإيجاد أفضل السبل للتعامل معها ومواجهة أي ظروف استثنائية، حيث أن التعامل مع المواقف الأزمومية يتطلب الخبرة والقدرة على التفكير الإبداعي لحل الآزمات محل القرار.

-الإتصالات وتدقق المعلومات: أي نقل وتبادل المعلومات بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة بإستخدام قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار، مما يفرض ذلك إيجاد مراكز اتصالات طارئة قادرة على جمع المعلومات بالسرعة المطلوبة، وتقديم المعلومات لجميع الأطراف ذات الصلة من موظفين والرأي العام وذلك للقضاء على كافة الإشاعات أثناء الأزمة.

-حشد وتعبئة الموارد: تنظيم الإستخدام الفعال للإمكانيات والموارد المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها مع الإستعداد للمواقف التي تظهر بشكل مفاجئ والتخفيف من آثارها.

2-الطريقة والأدوات:

2-1- مجتمع وعينة الدراسة:

تمت هذه الدراسة في وكالات البنوك العمومية بولاية سكيكدة والمتمثلة في: BADR, CPA , BDL , BEA, BNA وتكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء المصالح والأقسام والمساعدين الإداريين نظرا لكون هذه الفئة الأكثر وعيا بمتغيرات الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة من الفئات الأربعة داخل البنوك بطريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 186 استبانة واسترجاعها بالكامل لكن تم استبعاد 5 منها لعدم الإجابة الكاملة على الأسئلة، ليكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة هو 181 إستبانة.

2-2- أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات الدراسة، حيث صمم كما يلي:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

- الجزء الثاني: تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم 27 عبارة وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية 16 عبارة، بينما محور فاعلية إدارة الأزمات فقد تضمن 11 عبارة. ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم إعطاء الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5
درجة الموافقة الكلية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		

المصدر: من إعداد الباحثين.

3-3- ثبات أداة الدراسة:

استخدم معامل ألفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة الدراسة، حيث بلغ معامل محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية 0.944 ومعامل محور فاعلية إدارة الأزمات 0.968، وأما المعامل الكلي لعبارات الإستبيان فقد بلغ 0.971، وما يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تجاوز 60% وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها.

3-4- أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك بإستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (spss.v20)، حيث منها ما يتعلق بمقاييس الإحصاء الوصفي المعياري والتي شملت التكرارات والنسب المئوية

لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد والبسيط لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

3- النتائج ومناقشتها:

3-1- وصف خصائص عينة الدراسة: يمكن توضيح خصائصها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	
52.4	95	ذكر	الجنس
47.5	86	أنثى	
22.6	41	أقل من 30 سنة	العمر
30.3	55	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
23.7	43	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
23.2	42	50 سنة فأكثر	
54.6	99	جامعي	المؤهل العلمي
45.3	82	دراسات عليا	
20.9	38	مدير	مستوى الوظيفة
24.3	44	رئيس مصلحة	
25.9	47	رئيس قسم	
28.7	52	مساعد إداري	
29.8	54	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
31.4	57	6-10 سنوات	
38.6	70	11 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (02) يتضح أن أغلبية أفراد العينة من الذكور حيث يمثلون نسبة 52.4%، كما يتضح أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 30.3%، مما يعني أن الموارد البشرية هي موارد شابة، وأما بالنسبة للمؤهل العلمي يلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متحصلون على الشهادة الجامعية بنسبة 54.6% وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم المؤهل العلمي الذي يمكنهم من فهم موضوع الدراسة، وفيما يخص مستوى الوظيفة يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة مساعدين إداريين بنسبة 28.7% وذلك لإنجاز مختلف الأعمال الإدارية، ويلاحظ كذلك أن أغلبية عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 38.6%، وعليه يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة التي تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم.

3-2- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

يمكن توضيح التحليل الإحصائي الخاص بمتغيرات الدراسة كما يلي:

3-2-1- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في

الجدول التالي:

الجدول رقم 03: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار T	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
01	يعتمد البنك على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار المترشحين للوظائف الشاغرة.	3.58	1.133	2.734	0.015	مرتفعة
02	يسعى البنك للحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية من البيئة الخارجية.	3.49	0.761	3.192	0.002	مرتفعة
03	تمت عملية الإختيار بين المتقدمين للوظائف على أسس علمية كالإعتماد على الإختبارات والمقابلات .	3.36	0.886	2.005	0.008	متوسطة
04	يتم تعيين العامل في وظيفته بناء على مؤهلاته التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها.	3.93	1.114	6.039	0.000	مرتفعة
	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	3.59	0.766	3.428	0.001	مرتفعة
05	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال خطة سنوية معتمدة.	3.51	0.971	3.195	0.002	مرتفعة
06	يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل وظيفة.	3.66	0.906	4.123	0.000	مرتفعة
07	تخصص مبالغ مالية كافية لتمويل البرامج التدريبية.	3.58	0.897	3.468	0.000	مرتفعة
08	هناك تقييم للعاملين بعد الانتهاء من عملية التدريب للحكم على فعالية العملية التدريبية.	2.93	0.964	- 0.289	0.853	متوسطة
	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	3.42	0.886	3.515	0.001	مرتفعة
09	إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة ومنعها من التوجه إلى بنوك أخرى منافسة.	3.58	1.106	2.912	0.007	مرتفعة
10	يراعي البنك العدالة والمساواة في توزيع الأجور والحوافز.	3.33	0.880	1.580	0.047	متوسطة
11	يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العامل.	3.53	0.737	2.828	0.008	مرتفعة
12	يتم مراجعة إستراتيجية التحفيز في البنك استنادا إلى تحليل البيئة التنافسية وما تقدمه مثيلاته من البنوك الأخرى.	3.23	1.086	1.280	0.314	متوسطة
	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	3.41	0.684	2.634	0.019	متوسطة
13	يتم تقييم أداء العامل بناء على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي.	3.58	0.835	4.312	0.002	مرتفعة
14	يوفر نظام التقييم معلومات تساعد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	3.51	0.745	5.001	0.000	مرتفعة
15	هناك مراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الخارجية.	3.11	0.815	0.789	0.048	متوسطة
16	إن طريقة التقييم المتبعة تتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به العامل.	3.54	0.718	3.796	0.001	مرتفعة
	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	3.43	0.601	3.611	0.002	مرتفعة
	التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	3.46	0.806	3.773	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتبين أن محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري 0.806، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.773 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.001 أقل من 0.05 أي أن هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه عبارات هذا المحور، وقد جاءت أبعاد محور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبة كما يلي:

– بعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.59 وانحراف معياري 0.766 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.428 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.001 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، حيث يتبين بصفة عامة أن العاملين يتم تعيينهم في وظائفهم نظراً لتمتعهم بالمؤهلات والقدرات التي تتوافق مع متطلبات وظيفتهم، خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤهل العلمي وذلك أن أغلبية العاملين لديهم المؤهل العلمي المطلوب، غير أنه بالرغم من أنه يتم الإعتماد على مجموعة من الإختبارات والمقابلات إلا أنها تكون بصورة روتينية مما يتطلب الإهتمام أكثر بتفعيل تلك المقابلات والإختبارات من أجل ضمان الإختيار الصحيح للموارد البشرية.

– بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.42 وانحراف معياري 0.886 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.515 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.001 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، حيث يتبين بصفة عامة أنه يتم تصميم البرامج التدريبية وفق متطلبات كل وظيفة وبالتالي فإن العملية التدريبية تتفق مع الإحتياجات التدريبية للعاملين، غير أنه لا يوجد اهتمام كبير بمتابعة مستوى تحسن أداء العاملين بعد عملية التدريب، وبالتالي لا يمكن معرفة مدى نجاح إستراتيجية التدريب في تحقيق أهدافها المرتبطة بتحسين أداء العامل، وما هي النقصات التي تتطلب المعالجة.

– بعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.43 وانحراف معياري 0.601 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.611 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.002 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى أنه يتم تقييم أداء العامل بناء على معايير موضوعية محددة بالوصف الوظيفي، غير أنه لا يوجد إهتمام بالمراجعة الدورية لمعايير تقييم الأداء وتطويرها وفقاً للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية كما أنه يتم الإعتماد على نماذج معينة وموحدة لتقييم أداء العامل بغض النظر عن طبيعة العمل الذي يقوم به.

– بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.41 وانحراف معياري 0.684 وهذا يدل على درجة موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 2.634 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.019 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، حيث يتضح بصفة عامة أن إستراتيجية التحفيز تدعم المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة، إلا أنه لا يتم تحقيق العدالة والمساواة بشكل كبير في توزيع الأجر والحوافز، ولا يوجد إهتمام بمراجعة إستراتيجية التحفيز في البنك استناداً إلى تحليل البيئة التنافسية الخارجية.

وهذه النتائج تتفق مع دراسة (سلمان، ومهاوي، 2016)، ودراسة (عبد المنعم، 2013)، ودراسة (زيادة 2012).

3-2-2- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور فاعلية إدارة الأزمات: يمكن تلخيص نتائج هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محور فاعلية إدارة الأزمات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
17	ترتبط إستراتيجية اتخاذ القرار مع تقييم موقف الأزمة.	3.55	0.937	3.119	0.003	مرتفعة
18	يتم تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.58	0.858	3.516	0.002	مرتفعة
19	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في البنك.	3.53	1.074	2.648	0.017	مرتفعة
20	يتم تشكيل فرق متنوعة ومتعددة لحل العديد من الأزمات.	3.51	0.899	3.346	0.002	مرتفعة
	سرعة قرار الإستجابة	3.54	0.887	4.292	0.002	مرتفعة
21	يملك البنك نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات المطلوبة.	3.86	0.811	5.000	0.000	مرتفعة
22	يجري توثيق وتخزين المعرفة التي تم الحصول عليها من تجربة التعامل مع الأزمات للإستفادة منها مستقبلاً.	3.68	0.622	3.859	0.000	مرتفعة
23	يحرص البنك على ضمان الشفافية والوضوح والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها.	3.49	0.782	1.333	0.123	متوسطة
24	يتم تحديث وتحديد المعلومات المتعلقة بالعمل باستمرار.	3.71	1.008	3.742	0.001	مرتفعة
	الإتصالات وتدفق المعلومات	3.68	0.843	4.554	0.000	مرتفعة
25	يملك البنك قدرات لتجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة.	3.51	0.984	6,191	0.000	مرتفعة
26	يملك البنك معلومات وافرة عن حجم الموارد المتوفرة لديه.	3.55	0.855	3.844	0.001	مرتفعة
27	يتم حشد الموارد لمنفعة مصلحة معينة عند بروز الحاجة إليها.	3.43	0.937	2.728	0.011	مرتفعة
	حشد وتعبئة الموارد	3.49	0.824	3.953	0.002	مرتفعة
	فاعلية إدارة الأزمات	3.57	0.735	3.788	0.001	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (04) يتبين أن محور فاعلية إدارة الأزمات حقق بشكل إجمالي متوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 0.831، وهذا يشير إلى درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت t المحسوبة 3.775 وهي أكبر من t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.001 أقل من 0.05 أي أن هذا المحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا المحور، وقد جاءت أبعاد محور فاعلية إدارة الأزمات مرتبة كما يلي:

بعد الاتصالات وتدفق المعلومات: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.68 وانحراف معياري 8.843 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.554 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال

إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، حيث يتضح من خلال النتائج وجود نظام معلومات يضمن تزويد المديرين بالمعلومات من خلال تخزين تلك المعلومات وتوزيعها على جهات الاستخدام، غير أن البنوك محل الدراسة لا تحرص بشكل كبير على ضمان الإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها من أجل زيادة ثقة المتعاملين.

– بعد سرعة قرار الإستجابة: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.54 وانحراف معياري 0.887 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4.292 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.003 أقل من 0.02 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، وتشير النتائج إلى وجود عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة للتصدي للأزمات واحتوائها قبل وقوعها وتفاهم آثارها، كما يتضح أيضاً توفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في البنك يتم مراجعتها وتطويرها باستمرار وهذا أن طبيعة عمل البنوك تفرض دوماً وجود استعدادية وجاهزية لمواجهة المشاكل المرتبطة بالأعمال المصرفية.

– بعد حشد وتعبئة الموارد: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.49 وانحراف معياري 0.723 وهذا يدل على درجة موافقة مرتفعة، وقد بلغت قيمة t المحسوبة 3.763 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي 1.96، ومستوى دلالة 0.002 أقل من 0.05 أي أن هذا البعد دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن آراء أفراد العينة إيجابية اتجاه هذا البعد، حيث يتضح أن نظام المعلومات في البنوك تساهم في توفير معلومات عن حجم الموارد المتوفرة وسرعة تدفقها نحو الأطراف المعنية في إدارة البنك، كما أنه يتم مبادلة الموارد بين مصالح البنوك في حالة حدوث أزمات مفاجئة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (سلمان، ومهاوي، 2016)، ودراسة (عبدالمعتم، 2013)، ودراسة (زيادة 2012).

3-3-3- اختبار فرضيات الدراسة:

3-3-1- اختبار الفرضيات الفرعية : يمكن تلخيص نتائج استخدام تحليل الانحدار البسيط في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	درجة التأثير B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة
فعالية إدارة الأزمات	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.872	0.755	0.879	86.482	0.000
	إستراتيجية تدريب الموارد البشرية	0.934	0.689	0.830	69.287	0.000
	إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	0.782	0.622	0.744	59.358	0.000
	إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية	0.960	0.789	0.759	63.828	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (05) يمكن استنتاج ما يلي:

– نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 مستوى دلالة 0.05 ؛

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.755 أي أنها تفسر ما قيمته 75.5% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.872 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات بقيمة 0.872، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير

والتي بلغت 86.482 عند مستوى دلالة 0.000 وهذا يعني أنه كلما اهتمت البنوك بتطبيق إستراتيجية التوظيف وفقا لأسس علمية كلما أدى ذلك إلى تحسين مستوى إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؛

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.689 أي أنها تفسر ما قيمته 68.9% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.934 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات بقيمة 0.934، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 69.287 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما التزمت البنوك بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية كلما تعززت فاعليتها في إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؛

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.622 أي أنها تفسر ما قيمته 62.2% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.782 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات بقيمة 0.782، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 59.358 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني كلما زاد اهتمام البنوك بتحسين إستراتيجية الحوافز كلما تعززت فاعليتها في إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05؛

تشير النتائج الإحصائية إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.789 أي أنها تفسر ما قيمته 78.9% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) 0.960 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في تطبيق هذه الإستراتيجية يؤدي إلى التغير في مستوى فاعلية إدارة الأزمات بقيمة 0.960، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 63.828 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أن كلما زاد اهتمام البنوك بإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى تحسين فاعليتها في إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

3-3-2- اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن تلخيص نتائج استخدام أسلوب الانحدار المتعدد في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة f	مستوى دلالة f
التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	0.950	0.878	50.687	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (06) إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.878 أي أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ككل يفسر ما قيمته 87.8% من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات، وقد أكدت قيمة f معنوية هذا التأثير والتي بلغت 50.687 عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام البنوك بإستراتيجيات تسيير الموارد البشرية وتحسينها كلما تعززت فاعليتها في إدارة الأزمات، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (سلمان، ومهاوي، 2016)، ودراسة (عبد المنعم، 2013)، ودراسة (زيادة 2012)، Study (M.Hutching and ،Stydy (wang and others, 2009) ، Study (Manole and Others, 2011) Wang, 2008) والتي تؤكد على أهمية ممارسات تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم جهود إدارة الأزمات وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

الخلاصة:

تناولت هذه الدراسة دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة، وبعد تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

- مستوى ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في البنوك محل الدراسة مرتفع، وهذا بدوره سينعكس إيجاباً في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في هذه البنوك، وقد احتلت إستراتيجية التوظيف المرتبة الأولى، بينما إستراتيجية التحفيز فقد احتلت المرتبة الأخيرة. -مستوى إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث أن هناك اهتمام من قبل البنوك محل الدراسة بهذه الإستراتيجية من خلال الإعتماد على نتائج تحليل وتصميم الوظيفة عند اختيار الموظفين وتعيينهم في وظائفهم بناء على مؤهلاتهم التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، غير أنها لا تتبع سياسة فعالة وموضوعية في اختيار الأفراد الأكثر كفاءة لشغل الوظائف.

-مستوى إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث تتبنى البنوك هذه الإستراتيجية لتطوير مهارات موظفيها من خلال وضع خطة سنوية لتدريب موظفيها، وأيضاً تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع متطلبات كل وظيفة، غير أن البنوك محل الدراسة لا تقوم بمتابعة وتقييم أداء الموظف بعد عملية التدريب، وبالتالي عدم معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية ومدى نجاح الإستراتيجية التدريبية في تحقيق أهدافها.

- مستوى إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة متوسط، وهذا يرجع إلى عدم الإهتمام بتحقيق العدالة والمساواة في توزيع الحوافز وربطها بمستويات الأداء المحققة.

- مستوى إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث يعتمد نظام التقييم على معايير موضوعية محدد بالوصف الوظيفي، والذي يساهم بدوره في توفير معلومات تساعد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، غير أنه لا

- يوجد إهتمام بتطوير نظام تقييم الأداء والإعتماد على معايير تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء بدلا من التركيز على الجوانب السلوكية فقط للموظف.
- مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث إحتل بعد الإتصالات وتدفق المعلومات المرتبة الأولى وفي الأخير بعد حشد وتعبئة الموارد.
 - مستوى سرعة قرار الإستجابة في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث تتميز هذه البنوك بسرعة قرار الإستجابة، إلا أن طبيعة عمل البنوك يفرض عليها تشكيل وحدة متخصصة في إدارة الأزمات .
 - مستوى الإتصالات وتدفق المعلومات مرتفع، تتوفر البنوك محل الدراسة على نظام معلومات يسمح بتخزين المعلومات ونشرها عند حدوث الأزمات، وأيضا توفير معلومات عن حجم الموارد المتوفرة لديها، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة لمواجهة الأزمة بالإضافة إلى امتلاكها قدرة تجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة.
 - مستوى حشد وتعبئة الموارد في البنوك محل الدراسة مرتفع، حيث تتوفر البنوك على معلومات كافية عن الموارد التي تمتلكها وكذلك لديها قدرة تجهيز الموارد المختلفة للتعامل مع الحالات الطارئة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة عند مستوى دلالة 0.05، حيث كانت إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية أكثر الإستراتيجيات تأثيرا، وهذا يدل على أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات وذلك بتوفير موارد بشرية مؤهلة والعمل على تحسين أداؤها لتكون لديها القدرة على إيجاد حلول للمشكلات والتصرف بعقلانية في المواقف الطارئة والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

التوصيات:

- التخطيط الجيد لعمليات الإستقطاب والاختيار والتعيين، والإعتماد على طرق ومعايير موضوعية وصارمة في عملية المفاضلة بين المتقدمين، وذلك من أجل الحصول على أفضل الكفاءات البشرية.
- التركيز على التدريب المستمر للموظفين، وتطوير آليات تدريبهم، ومن ثم متابعة وتقييم العملية التدريبية وإعادة تصميمها في ضوء نتائج التقييم لزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف المخططة.
- عدم تركيز البرامج التدريبية على تزويد الموظف بمهارات انجاز الأعمال الإدارية فقط وإنما يجب أن تهدف إلى تطوير مهارة التفكير الإبداعي من أجل تفعيل قدرته في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.
- تطوير نظام تقييم الأداء، والإعتماد على معايير موضوعية تكشف عن المستوى الحقيقي لأداء الموظف.
- التخطيط الجيد لبرامج ونظم الحوافز وربطها بمستوى الأداء المحقق، والعمل على تحسين وتطوير نظام الحوافز بما يتوافق مع البيئة الخارجية .
- ضرورة الإهتمام بإنشاء وحدة متخصصة في إدارة الأزمات بحيث تضم كوادر بشرية مدربة ومؤهلة في مجال التحليل والتخطيط لإدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.
- يجب الإهتمام أكثر بدراسة البيئة الخارجية ومتابعة تغيراتها باستمرار للتنبؤ بإحتمالات حدوث الأزمات، والعمل على تطوير نظم المعلومات لزيادة القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والإستجابة السريعة في ظل الظروف الطارئة.
- الحرص على ضمان الشفافية والوضوح والافصاح عن المعلومات لمن يحتاجها عند حدوث أزمة معينة وذلك من أجل الحصول على ثقة المتعاملين مع البنوك محل الدراسة.

الهوامش والمراجع:

- أنعام محسن زويلف. (2015). نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 42 (1)، الصفحات 246-266.
- حمد تركي بطاينه. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية-محافظة اربد. مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 43 (1)، الصفحات 1-17.
- زينات موسى مسك. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل.
- طاهر محمود الكلالدة. (2011). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الله أحمد العولقي. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية. مجلة جامعة الجزيرة ، 1 (1)، الصفحات 125-161.
- عطا الله تيسير الشرعة. (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2008). إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية، المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فاضل حمد سلمان، و رافد عبد الواحد مهاوي. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية -بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية-. مجلة العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، 42 (94)، الصفحات 183-203.
- فضيلة معمر قوادري، ومنير نوري. (2017). نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، 9 (1)، الصفحات 47-66.
- مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- موسى أبو حطب. (2010). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية. رسالة ماجستير . كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- ناصر طهار، و مُجد فلاق. (2018). الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية: مؤسسة اتصالات الجزائر نموذج. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات ، 6 (9)، الصفحات 180-204.
- وحيدة شرياف. (2016). الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامبي. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أمجد بوقرة.
- micheel armstrong. (2006). *Strategic human resource management :a guid to action* (third ed.). london: kogan.