

أثر الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية

- دراسة تطبيقية على موظفي المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية

Foresight in the management of human resources in the Algerian public banking institution

- Study Of a Sample of Employees of the

غريسي العربي¹، عمارة طيب²

¹ جامعة معسكر (الجزائر)، l.ghrissi@univ-mascara.dz

² جامعة تلمسان (الجزائر)، tayebamara29@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/05/20

تاريخ القبول: 2023/02/20

تاريخ الاستلام: 2022/10/03

ملخص:

يهدف البحث إلى دراسة الاستشراف كمنهج في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية و معرفة درجة و حدود تأثيره على تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية فيها، و تقديم حلول لمشاكل استعصى تناولها إن لم نقل بصعوبة التطرق إليها في حينها. و تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات و المعلومات من خلال استطلاع آراء عينة مكونة من (952) إطار في مختلف المؤسسات البنكية الجزائرية العمومية. و قد تم تحليل الاستجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، باستعمال أساليب الإحصاء الوصفية و كذا أساليب الإحصاء الاستدلالي.

و قد بينت النتائج أن المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية تمارس فعليا وظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للسياسات العامة داخلها، على أن المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعمل على تحفيز و تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية، و أن هناك أثر فعلي للاستشراف على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف، تسيير الموارد البشرية، المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية.

تصنيف JEL: O34, M19.

Abstract:

The research aims to study foresight as a method in the management of human resources in the Algerian public banking institution and to know the degree and limits of its impact on the development of the function of human resources management, and to provide solutions to problems that are difficult to address if not difficult to address in then. The responses were analyzed using the statistical program (SPSS), using descriptive statistics methods as well as inferential statistics methods.

The results showed that the Algerian public banking institutions actually exercise the function of managing human resources in accordance with the general policies within them, provided that the Algerian public banking institution works to stimulate and activate the foresight mechanism in the management of human resources, and that there is an actual impact of the foresight on the human resources management function in Algerian public banking institution.

Keywords: Foresight, human resource management, Algerian public banking institution.

JEL Classification: M19, O34

1. مقدمة:

كان ولا يزال موضوع الاستشراف في تسيير الموارد البشرية الشغل الشاغل للأفراد والمنظمات على حد سواء، فنجد الأول يسعى جاهدا في تحصيل المعارف و اكتساب الخبرات التي تؤهله إلى بلوغ أسمى مراتب السلم الوظيفي في منظمة يراها تحقق أهدافه، و نجد الثانية لا تدخر جهدا في وضع و تطوير الآليات التي تحقق أهدافها و تميزها عن غيرها. أهداف و مرام تبنى على فكرة و منهج استشرافيين لما يشكلاه من ملاذ لا مناص منه و عاصم من الوقوع في محضورات تعرقل و تهدد مستقبل كليهما في عموم الحالات المحتمل حدوثها.

1.1 إشكالية البحث:

لعل ما يشغل المحللين و الباحثين في مجال الإستشراف و الفعل الاستباقي، في تسيير مواردها البشرية تحت تأثير المهن و الوظائف التقليدية و المستجدة، هو اغتنام تلك الفرص من أنظمة تقييم الكفاءات قبل التوظيف و بعده، و من تكوين متقدم للقياديين و آخرين مقبلين على القيادة (البداء) على وجه الخصوص، باعتباره لسبيل الوحيد لإنجاح ما استشراف له في تسيير كتلة الموارد البشرية. كما أن البحث عن ذلك التوازن و التزواج، بل و بالأحرى البحث عن تلك الجسور التي توصل إلى إنتاجية ذات قيمة مضافة عالية، يضمنها حسن التكفل بالآليات التي تحقق أهداف الأجراء و المؤسسة على حد سواء في تطوير وسائل إنتاجها، يجعلنا نتساءل عن وجود تلك الإرادة الضرورية التي تؤسس لفعل إستشرافي في معناه الذي يهتم بتحرير المبادرة و التركيز على تكثيف الجهد على بناء رأس المال البشري و إزالة تلك القوى المتناقضة، المرتبطة بممارسة السلطة داخل المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية.

2.1 أسئلة البحث

- أ. ما درجة توجه العينة المبحوثة نحو أداء الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية؟
- ب. هل للاستشراف أثر في تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية؟

3.1 فرضيات البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود ممارسة فعلية لوظيفة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، تتوافق و:

- أ. السياسات العامة المسطرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية
- ب. عمليات الاستغلال و النشاط التجاري المباشرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية
- ج. كفاءة أجهزة المراقبة المعتمدة و المفعلة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.
- د. النتائج السنوية المحققة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المعنيين حول وجود ممارسة فعلية لوظيفة تسيير الموارد البشرية السياسات العامة داخل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية. تعزى إلى كل من:

- أ. المؤهل العلمي
- ب. المؤهل المهني
- ج. المنصب الحالي في علاقته بعامل المؤهل العلمي و الأقدمية
- د. الخبرة المكتسبة في المنصب و علاقتها مع تطور المسار المهني.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود تطبيق حقيقي للاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. تتوافق و :

أ. السياسات العامة المسطرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية

ب. عمليات الاستغلال و النشاط التجاري المباشرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية

ج. كفاءة أجهزة المراقبة المعتمدة و المفعلة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.

د. النتائج السنوية المحققة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المعنيين حول وجود تطبيق حقيقي للاستشراف في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية. تعزى إلى كل من:

أ. المؤهل العلمي

ب. المؤهل المهني

ج. المنصب الحالي في علاقته بعاملَي المؤهل العلمي و الأقدمية

د. الخبرة المكتسبة في المنصب و علاقتها مع تطور المسار المهني.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وجود أثر فعلي للاستشراف على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية. عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. تتوافق و :

هـ. السياسات العامة المسطرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية

و. عمليات الاستغلال و النشاط التجاري المباشرة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية

ز. كفاءة أجهزة المراقبة المعتمدة و المفعلة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.

ح. النتائج السنوية المحققة من قبل المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية.

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات المعنيين حول وجود أثر فعلي للاستشراف على وظيفة تسيير الموارد البشرية. تعزى إلى كل من:

أ. المؤهل العلمي

ب. المؤهل المهني

ج. المنصب الحالي في علاقته بعاملَي المؤهل العلمي و الأقدمية

د. الخبرة المكتسبة في المنصب و علاقتها مع تطور المسار المهني.

2. الدراسات السابقة:

- دراسة، Gilles ،Nicolas Bourgeois ،Caroline Del Torchio ،Gabriel Galland ،Gilles Verrier (2019) على مهن الموارد البشرية في البنك في أفق ما بين 18 و 36 شهرا. اعتمدت نهجا يجعل من الممكن الجمع مبدأ الواقع و البعد المرتقب. (الاستشرافي). و هدفت هذه الدراسة إلى البحث بطريقة تدرجية، مقارنة بالمنظمة الحالية، و بدلالة الاحتياجات التي تظهر و كذا الفرص، "منصب محدث، و آخر مزال". يتطلب من تنظيم الموارد البشرية التأقلم مع ما يتحقق من مكاسب، مع خطر يكمن في كون، تنظيم الموارد البشرية المعدل بشكل مضبوط يبقى دائما متأخرا مقارنة بالاحتياجات. يقترح فيها العمل بـ:

- (1) منطق تدريجي كجزء من إعادة هندسة كاملة للوظيفة،
 - (2) إعادة الهندسة،
 - (3) الجمع بين الملاءمة و القبول و التأثير، يتوجب فيه تصميم كل محطة من هذه المرحلة الثانية مع الفاعلين في الموارد البشرية، و مع أولئك العاملين المعنيين بشكل مباشر بما يجب أن تقدمه مهن الموارد البشرية المتأثرة.
- ليستخلص الباحثون أن مقارنة كهذه، تجمع بين البعد الاستراتيجي و الحس التكتيكي، التي تسمح بتحويل تنظيم الموارد البشرية بطريقة فعالة و مستدامة. على هذا الشرط، ستكون مهن الموارد البشرية بلا شك، من بين جميع المهن المصرفية، حاسمة للتحويل و الأداء العام للبنك.
- دراسة رقام ليندة (2014) التي هدفت من خلالها توضيح نوع العلاقة الموجودة بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية في فترات التغيير، و كذا تحديد مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و من ثمة مكانة العامل الجزائري، نواة سيرورة التغيير.
- خلصت الدراسة إلى بقاء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تؤدي دور المساندة و الضرورة الإدارية أكثر منها تلك الوظيفة الإستراتيجية التي تقود إشكالية التغيير، مع بقاء مديري الموارد البشرية قابعين تحت ظل مرجعية منصب العمل و يقومون بوظائف روتينية و معالجة الحالات الاستعجالية. و على هذا الأساس، فإن بقاء مديري الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما بعيدين عن المشاركة في بناء السياسات العامة و استشراف تطور الوظائف الحالية منها و التي ستستجد؛ في ظل محيط تنفي فيه قطعاً مؤسسة التي لا تواكب حتمية التغيير نحو العصرية و تحيا فيه تلك التي سنت قوانين وجودها على تهديدات الأمس و تحديات الغد، في نظام إنتاج يعتمد على الكفاءة المميزة؛ يكونون قد رهنوا فعلاً مصير مؤسستهم إلى ظلامية التسيير و تهديد كيان الوظيفة من أساسها. فغياب العمل بنظام الورشات المخبرية المبني على المتابعة المستفيضة و الدقيقة، من جهة للمورد البشري الأصلي الذي يجب الحفاظ عليه و صيانتته بكل آليات التطوير و من جهة أخرى بذل الجهد في استقطاب موارد جديدة مميزة لوظائف مستشفرة تحقق استراتيجية المؤسسة، يؤدي حتماً إلى ذلك الفناء الذي يلاحق المؤسسات المرطنة بوباء العقم التنظيمي و الاستشرافي لحياة الغد.
- دراسة (Carmen, Ales, Luz, & Salustiano, 2006)، و التي تعمل على تحليل ما إذا كانت الرؤية الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات على الابتكار و الأداء. و إلى إلقاء الضوء على الخصائص الجوهرية لفريق الإدارة العليا، و فريق العمل المقترح، و تأثير ذلك على الابتكار، إضافة إلى تحليل التأثير المشترك للرؤية، و الخصائص المقترحة لفريق الإدارة العليا على الابتكار و الأداء. و قد خلصت هذه الدراسة إلى أن حجم المنظمة و الرؤية الاستراتيجية لفريق الإدارة العليا له تأثير مباشر على مستوى الابتكار و الأداء بالمنظمة، و أن الاستقلال و الإدارة الذاتية و الاتصالات غير الرسمية لها تأثير على مستوى الابتكار و الأداء بالمنظمة أيضاً.
- دراسة Scouarnec Aline « Les métiers de l'environnement » (2005). توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشاراً نظراً لطبيعة الوضعيات الناشئة. كما أثبتت الباحثة أن تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد على إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية.
- دراسة عبد اللطيف بلغرسة، (2004)، دراسة تحليلية برؤية استشرافية، سعى من خلالها إلى إبراز المعوقات التي تحول بين تحقيق استراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسة المصرفية الجزائرية، كون العنصر البشري أساساً في كل تنظيم مهما

كان نوعه أو الغرض من إنشائه و هو ضروري أكثر بالنسبة للبنوك إذ يمثل رأس مالها الدائم، و البنوك التجارية في الجزائر و إن توفرت على هذه الكفاءات و الموارد البشرية اللازمة إلا أنها تعاني من قلة موهوبيتها و ضعف فعاليتها و انعدام روح المبادرة و الخلق و الإبداع لديها. مرد ذلك، إلى المعوقات المرتبطة برسم استراتيجية نمووية للكفاءات في المؤسسات المصرفية ضمن إطار اقتصاد المعرفة في الجزائر. ليستنتج أن البديل الطموح يبقى الأصلح على غرار باقي البدائل الاستراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية، حيث يسعى هذا البديل الاستراتيجي الطموح، إلى ربط كامل إدارة الكفاءات البشرية مع أهداف المؤسسات المصرفية المتوسطة و الغائية، بحيث يجعل من استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية تتفاعل مع بيئتها وتستعد لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة.

- دراسة Scouarnec Aline (2003) بعنوان « Les métiers de l'environnement » هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: ما فائدة مقارنة الاستشراف في إدارة الموارد البشرية؟ و هل يمكن إشراك التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية؟ وفي هذا السياق سعت الباحثة لإثبات أن الاستشراف يسمح بفهم آثار التغيرات السياقية على مهنة واحدة أو مجموعة من المهن و يسمح بإدارة الموارد البشرية بديناميكية (استشراف المهن يتمركز في إدارة الموارد البشرية و يشمل البعد الزمني) كما أنه يسمح بالربط بين المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسات و مستقبل الكفاءات و المهن .
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- 1) الحاجة إلى تبني مفهوم مختلف للمهنة يكون أكثر انتشارا نظرا لطبيعة الوضعيات الناشئة،
- 2) المنطق المهني الجديد *nouvelle logique professionnelle* : يعرف أنه : "تركيبات جديدة من المعارف، الكفاءات و خصائص السياق المهني و التي توضح و تعبر عن العلاقة الجديدة بين المنظمة و سوق العمل" -التحولات الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا تغيرات المحيط الاقتصادية، الاجتماعية... الخ تعتبر عوامل تعيق طرق فهم النشاط أو قطاع النشاط،
- 3) منطق الأعمال الجديد «*nouvelles logiques d'affaires*» يشير إلى هذه الطرق الجديدة لتصميم النشاط،
- 4) الحد من عدم اليقين من خلال المعلومات التي تم جمعها حول مهن المحيط و التي سمحت بفهم آثار التغيرات السياقية على المهن.

النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تطبيق منهجية استشراف المهن تؤكد الفرضية الأولى:

- 1) إمكانية إدراج التفكير الاستشرافي في إدارة الموارد البشرية،
- 2) إشراك الخبراء الفاعلين من مختلف منظمات قطاع النشاط يسمح بتسليط الضوء على ما وراء تقارب و تباعد وجهات النظر و الاعتماد الفعلي على الموارد الداخلية و الخارجية،
- 3) الرؤية الموسعة تمكن من إدارة الموارد البشرية خارج الإطار الصارم للمنظمة،
- 4) استشراف المهن يمكن أن يكون جزء من رؤية ديناميكية لإدارة الموارد البشرية.

1.2 التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة ذكرها في شقها الذي يناول أهمية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية من كافة زواياه، كونها أن كل متكامل لا يتجزء و لا تؤخذ عناصرها عند التعامل و المعالجة منفردة و بمعزل عن البقية الأخرى، و اتفقت كذلك في طبيعة التوصيات المقترحة التي تصب كلها في ضرورة تفعيل الحلول و المقترحات ميدانيا. و اختلفت من حيث واقع الحال في المؤسسات الجزائرية العمومية خاصة، على تنوع طبيعتها القانونية و كذا أنشطتها، مرد ذلك إلى تغير القوانين من حين

لآخر و تغير أهداف المنظمة و مجموع الأفراد سعيًا منهما لضمان لمستقبل أجدى، في ظل التحولات العالمية التي كشفت العديد من النقائص التي وجب استدركها.

3. الإطار النظري

1.3 التأسيس المنهجي لمفهوم الاستشراف:

إن تناول الاستشراف بالدراسة في علوم التسيير يساهم لا محالة في إثراء تسيير الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن معظم المصادر العلمية؛ إن لم نقل بكلها، تتفق في أن أول ظهور لاستخدامات مصطلح و مفهوم الاستشراف كآلية في المنظمة يرجع إلى أوائل القرن العشرين. حيث يرى Baumard (1996)، أن الاستشراف بدأ يأخذ شكله المؤسسي خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، فشمّل العديد من المستويات، العالمية، الوطنية، القطاعية أو على مستوى المنظمة. و مثل ذلك، ما أكد عليه Gazes (1986)، بقوله " إن الرغبة في ولوج غريب القادم هو كذلك أقدم من الإنسانية نفسها، و أن المناهج هي الوحيدة التي تغيرت من أجل إرضاء هذه الرغبة". في نفس السياق يشير Hatem (1996) إلى أن قواعد الطريقة أو المنهج قد وضعت و بشكل واضح من طرف الرومانسي الإنجليزي H.G.WELLS بداية القرن العشرين. إن معرفة الأحداث القادمة بشكل قابل للاستغلال لفائدة الفعل بهدف مساعدة " الروح التشريعية" بمعنى (صاحب القرار الملهم) قد ساهمت في توجيه التطور الاجتماعي. إلا أنه يبقى من اللزوم أيضا الإشارة إلى أهمية مساهمة الأعمال الأمريكية للتخطيط، خاصة تلك التي أدارها Ansoff (1965) التي فتحت معيارا واسعا لتطبيقات الاستشراف، و التي وظفت فيما بعد في معيار الإستراتيجية. اختصت به كبريات الشركات التي تريد إشراك نظرتها الإستراتيجية برؤية متعددة (سيناريو) لا يحتج عليها على المدى الطويل.

و يرجع الفضل في تأصيل مفهوم الاستشراف (بمعناه الروحي) إلى الباحث Gaston Berger، لتتشكل في عام 1958 بعض المبادئ الأساسية لمقارنته للاستشراف، مغذية بذلك الأعمال التطبيقية المنجزة بمعية أعضاء المركز الدولي للاستشراف المنشأ عام 1957. واستعمل في ذلك مفاتيح أساسية لولوج استشراف منهجي و علمي، و هي:

- (1) العالم يتغير و لكن المشاكل تبقى،
- (2) التفرع، الخيار و الاستقرار،
- (3) تبرز التفرعات كمفاتيح للاستشراف،
- (4) البساطة و تحطي التعقيد،
- (5) طرح الأسئلة الجيدة و الاحتراس من الأفكار المسبقة و كذا التفكير الاستشرافي الجماعي.

2.3 نماذج التحليل المنتهجة في استشراف المستقبل

1.2.3 من منطق التوقع إلى منطق الاستشراف: يوصي وبكهام و آخرون (1996) بثلاثة صيغ للتساؤل حول القادم التي تسجل التشكيل المتصاعد للإستباقات الصادرة من العوامل المعنية. و يخص الأمر ابتداء، الإخبار عن الحدث، توقع التحول، و تحول معايير كل ما هو ممكن (المستقبلات). و تجسيدا لذلك، وضع كل من هاتام و بريال (1995)، خمس خصائص حقيقية للاستشراف تفصل من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم 01: الخصائص الحقيقية للاستشراف.

موضوعها	نمط الخاصية
الاستشراف متعدد التخصصات و سطحي	مقاربة شاملة
مقاربة نظامية تسمح بتوضيح تعقيدات الواقع. و معيار بعد المدى ضروري يستلزم الإبداع تحليلا مخبريا و مقابلات لاستحضار التغييرات الدقيقة	مقاربة بعيدة
يرمي الاستشراف إلى نظرة واسعة و بعيدة: (1) باعتبار أن السرد التاريخي يخضع طرائق الحاضر إلى التناسبية، و يرجعه إلى التيارات العميقة، (2) أن الرؤية الطويلة هي الوحيدة التي تسمح بإبراز الانقطاعات، العتبات، الاتجاهات المنعكسة، و كذا مرحلية تطور الأعمال. (3) و لأن القادم يضيء درجات متنامية للحريات بمعية الأفق المؤقت: فعلى المدى القصير يمكننا الاستجابة و على المدى الطويل يمكننا التصرف.	مقاربة عقلانية
يجب أن تعتمد الطريقة على الاستقامة و الصرامة، باستعمال الأدوات المختبرة و بتفضيل الوضوح و الشفافية.	مقاربة تطابقية
بأن الطريقة الاستشرافية المقحمة بعمق أصحاب القرار و مستشاريهم هي الوحيدة التي تسمح بإعطاء القيمة العملية المبحوث عنها.	رؤية من أجل الفعل
كذلك، فإن الاستشراف يوصل إلى إنشغالين منفصلين: (1) اهتمام استباقي تقوم فيه بالتغلغل في المستقبل لإظهار ما خفي من للخطوط المحددة للتطورات الكبرى الجارية، (2) إرادة في الفعل و فيها لا تقوم بالبحث بتنبؤ القادم و إنما ببنائه، و التصرف فيما هو متحكم فيه.	

المصدر: الخصائص الخمسة للاستشراف، المعتمد من قبل هاتام و بريال (1995)

2.2.3 من الاستشراف إلى المستقبل الممكن:

يرى (Berger, 1959) أن التصور حول الغايات ليس بالمتجزئ من معرفة دقيقة للوسائل الممكنة. و يمكن الاستشراف من مقابلة دائمة بين الغايات، بين الوسائل و بين حقيقة الوضعيات الحاضرة. كما يرى كل من (Bourbon-Busset, 1959) "إن ضرورة عملية تصميم ما بين ما هو قابل للتنفيذ و ما بين المعمول به مطروح بشكل جد علي، توجب طرح التساؤل فيما يمكن فعله بصفة ملموسة. و يرى (Berger 1960) "أن تجنب الاستشراف تضييع الوقت الممضى على أشباه المشاكل أو التساؤلات التي مضى عليها الدهر، يستدعي لذلك "دون توقف، وضع قواعد للأفعال المتخذة و أهدافا للمؤسسات. و لأجل ذلك كله، يرى (Bourbon-Busset و Massé (1959)، أن المنطق لا يكفي؛ بل يلزمه مساعدة التخيل، "جاهزية الروح هذه التي ترفض أن تترك منغلقة في الأطر، التي تعتبر أن ليس كل شيء هو متاح و أن كل شيء قابل للمراجعة". إن العمل بالاستشراف يستدعي جملة من الأدوات، وضعها (Goudet 1997) في ثلاثة عشر أداة، ذلك لأن الاستشراف المشكل من الاستعداد للفعل (Préactive) و استحداث الفعل (proactive) يسعى لتوضيح الفعل الحاضر على ضوء المستقبلات الممكنة و المبتغاة.

4. الاستشراف منعطف مصيري لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

تزايد أهمية القدرة على سبق و تحضير الاحتياج للكفاءات المستقبلية بالنسبة للمؤسسة أكثر فأكثر من ذي قبل. حيث شهد توصيف المناصب نقلة و تطورا كبيرين. إن الاتجاهات الحديثة في توصيف مناصب العمل تتحدث عن توصيف مرن متغير يتأثر برغبات العملاء المتغيرة و درجة تقسيم العمل. كذلك ضرورة أن يتنبأ التحليل بالتغيرات التي تحدث لمناصب العمل ليحدد المناصب التي تبقى و تلك التي ستزول في المستقبل و التخلي عن منصب العمل لصالح الكفاءات، حيث يكون التأكيد على معارف العاملين و مهاراتهم و خبراتهم و صفاتهم، بدل التأكيد على المهام المطلوبة للمنصب (Dolan L.S و آخرون، 2002؛ ص 154).

1.4 آلية القيادة كمحدد لصناعة استشراف حقيقي في تسيير الموارد البشرية :

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة و الخاصة على حد سواء، و في ظل تنامي المؤسسات و كبر حجمها و تشعب أعمالها و تعددها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤشرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية (عبد العزيز، 2010: 154). و تعد القيادة محورا مهما تركز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، و بخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد في العالم تغيرا كبيرا في مجمل مناحي العمل المنظمي لا سيما العقد الأخير من القرن الماضي استلزمت وجود القيادة الحكيمة و القادة من ذوي المهارات و القابليات و القدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، و محاولة المتابعة و الاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات و بقائها، و قد أظهرت الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمات لترشيد سلوك الأفراد و حشد طاقاتهم و تعبئة قدراتهم و تنسيق جهودهم و تنظيم أمورهم و توجيههم الوجهة الصحيحة (الشملة، 2009). من ذلك كله، فما هي القيادة و ما أشكالها و ما الغرض منها إذن؟ و ما أثرها على استشراف وظيفة تسيير الموارد البشرية في المنظمة بشكل عام.

2.4 أهمية آلية القيادة في تفعيل الاستشراف

1.2.4 تعريف القيادة : جمع د.إ. الدجني عدة تعاريف للقيادة عند العديد من المفكرين:

- آل ناجي بأنها عملية التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف الجماعة
- باس بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب
- ليكارت بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة
- أورد اوي بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه
- مايرز بأنها نتاج التفاعل بين الأفراد و ليس نتيجة المركز أو الوظيفة.
- العجمي بأنها القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

- عبوي بأنها دور اجتماعي تربوي يقوم به المعلمون و التربويون أثناء تفاعلهم مع الطلاب في جميع المراحل التعليمية و في مختلف المواقف

- براون و روزن بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية و طيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل و ليس التعارض بينهم

- أولمر بأنها نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين و التزامهم، و يستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون الاعتماد على سلطة رسمية

- ترومان بأنها القدرة على دفع الرجال إلى القيام بأشياء لا يحبون القيام بها و جعلهم يحبونها

2.2.4 القيادة الإستراتيجية

إن ماهية القيادة ترتبط بفعاليتها، فالقيادة الإستراتيجية تمثل رأس الهرم القيادي، و تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي المبدع، و فهم خطوات عملية التخطيط الخلاق و تنفيذها، فضلا عن فهم الخطة الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال (Hitt, et al., 2009). و في هذا السياق يصنف (Barbara & Brent

(38-29: 2004) قدرات القائد الاستراتيجي إلى قدرات تتعلق بالنشاط المنظمي، و المتمثل في (القدرة على التوجه استراتيجيا، القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أعمال، القدرة على تنظيم الأفراد و المنظمة، القدرة على تحديد نقاط التدخل الدافعة، القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية). و أخرى تتعلق بالقدرات الشخصية (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، الحكمة القيادية).

و تشكل القيادة الإستراتيجية المصدر الرئيس لتمكين المنظمات من التميز في ظل البيئة المضطربة، و تعد قدرات التجديد المنظمي قدرة المنظمة على استباق التغيرات التي تحدث أو يمكن حدوثها. فالقيادة الإستراتيجية تعد عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة و مفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، و تخصيص الموارد، و التوجيه بواسطة السياسات، تحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة و عالية التأكد بغية تشخيص الفرص و التهديدات (3: Magee, 1988)، أما (Draft, 2009: 10) فقد ذكر خصائص أخرى تتمثل في (التعاون، الابداع، التصور، و الثقة، تبني الغموض و تعزيز خفة الحركة).

يشير (المعاضدي و الطائي، 2011، ص116-117) بأنه يمكن بيان الجوانب التي تميز بين القيادة التقليدية (Leadership) و القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)، على وفق ما قدمه كل من الباحثين (Boal & Schults), (House & Aditya), (Hambrick & Pettigrew)، بالآتي:

أولا : تشير نظرية القيادة إلى القادة في كل مستويات المنظمة، في حين أن نظرية القيادة الإستراتيجية تشير إلى دراسة الأفراد في قمة المنظمة. ثانيا: يركز بحث القيادة على وجه الخصوص على العلاقة بين القيادة و الأفراد التابعين لهم، و هو تركيز جزئي، فيما تركز بحوث القيادة الإستراتيجية على العمل التنفيذي، ليس بوصفه نشاطا عقلانيا فحسب، و إنما بوصفه أيضا نشاطا استراتيجيا. ثالثا: فضلا على أن العديد من نظريات القيادة قدمت معلومات مفيدة تركز على المهمة و الفرد و السلوك الموجه، فيما تركز القيادة الإستراتيجية على تكوين معنى و غرض المنظمة. و لعل التمييز الذي وضعه (يونس، 2002، ص39)، بين القيادة التقليدية و القيادة الإستراتيجية بالاعتماد على عدد من المعايير، يجمل الفكرة كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 2 : جوانب التمييز بين القيادة التقليدية و القيادة الإستراتيجية

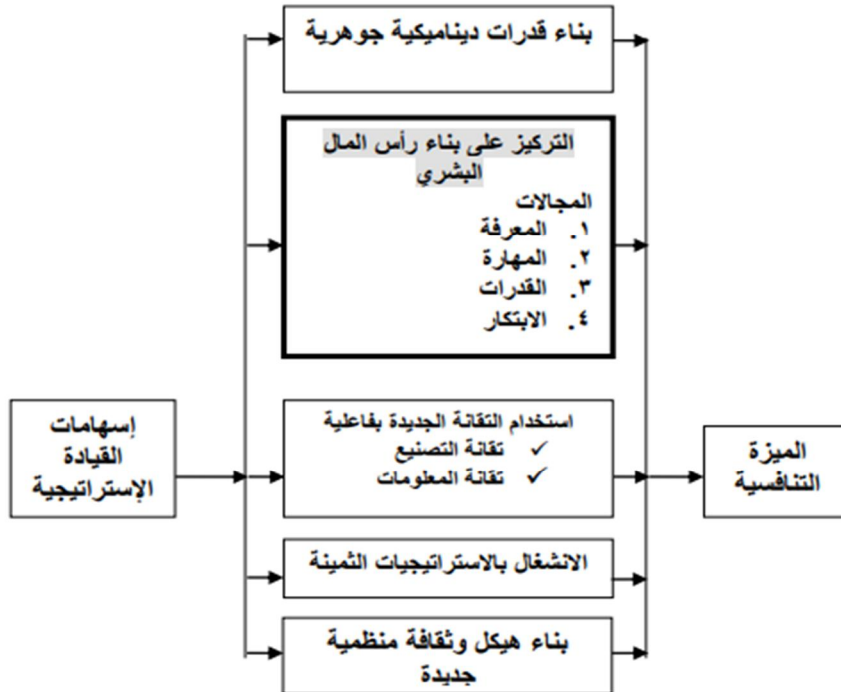
معيار التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الإستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى الموازنة بين الفرص و التهديدات المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية للمنظمة استنادا إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة و على وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل و التنسيق بين المنظمة و البيئة .
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف و الأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على الموازنة الداخلية و الخارجية و السعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة و خارجها.
التخطيط	تعتمد خطط التشغيل في مواجهة الأحداث الحالية بحسب ما يمتلكه من خبرة و مهارة تقليدية.	تعتمد التخطيط و التحليل الاستراتيجي استنادا إلى التفكير الاستراتيجي و التكامل لمواجهة الأحداث في الحاضر و المستقبل.
القرارات	تتبع منهج الخطط التشغيلية في مواجهته	تتبع الخبرات و المهارات التي تمتلكها و توظف المعلومات في اتخاذ القرار بسرعة
الثقافة التنظيمية	تتبنى ثقافة تنظيمية جامدة و مغلقة أمام الأفكار الجديدة	تتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة و تعزيز قدراتها.
المنافسة	تعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	تميل إلى الإبداع و الابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها.
مرونة العمل	تلتزم بإتباع التعليمات و إجراءات العمل	تتبع مرونة في إتباع تعليمات و إجراءات العمل.
التغيير	تميل إلى التغيير الجزئي و التحسين المستمر	تميل إلى التغيير و تأتي بالأفكار الجديدة

المصدر: يونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص29.

كما أن إسهامات القيادة الإستراتيجية في تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير المنظمة عن طريق المشاركة في صياغة رسالة المنظمة على نحو دقيق و واضح من أجل تحقيق أهدافها و توفير تغذية عكسية لمعالجة أوجه القصور، كما يتم الاعتماد على المشاركة في تأدية المهام الجديدة، و تشكيل فرق عمل بناء على العلاقات الإنسانية، كما أنها تميل إلى تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم اعتمادا على المشاركة في صنع مستقبل المنظمة و تحديده (العضيب، 2011، ص 13-14). و يعكس نموذج (Hitt et al., 1998) دور القيادة الإستراتيجية في التركيز على بناء و تطوير رأس المال البشري، و وفق ذلك، فإن للقيادة الإستراتيجية على المستوى النظري دور مهم في تطوير و تنمية رأس المال البشري في منظمات الأعمال.

و يوضح الشكل إسهامات القيادة الإستراتيجية في منظور (Hitt, M., & et al., (1998).

شكل (رقم2) إسهامات القيادة الإستراتيجية، حسب (Hitt, M., & et al., (1998)



المصدر: المعاضدي، معن و عد الله و الطائي، أيمن جاسم، (2011)، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات العمال دراسة لآراء تطبيقية على القيادات الإستراتيجية في الشركات العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراقدين، مجلد (33)، العدد (105).

3.2.4 مهارات حديثة و جب توفرها في القيايين الالء

تفضل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدین جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية (الفريان، 2002، ص638).

فعملية إختيار القادة الإداريين غاية في الدقة و تتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية (عليوة، 2001، ص55): **أولا:** تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الإعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

01. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
 02. الكفاءة في العمل و القدرة على الإنتاج.
 03. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الإنحرافات.
 04. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
 05. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
 06. أن يكون الإختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
 07. توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.
- ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الإختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الإختيار.
- ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ،ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:
01. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
 02. التقرير الفني عن أداء و إنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للفتيش الفني في أدائه.
 03. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
 04. التقرير عن النواحي السلوكية و العقائدية.
- و يتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم. و يتأثر إختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن إختيار المدير ومن أهمها (عليوة، 2001، ص:56):
01. حجم المنظمة ونوعها: فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
 02. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
 03. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور و الحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات،
 04. نوع العاملين و مدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها و قدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الإلتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها و الأذى الذي قد يتوقعها.
 05. المناخ المناسب لظهور القائد و القدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الإستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات و ممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
 06. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات و ظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
 07. مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات و ظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لاتتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

3.4 آلية التطور التكنولوجي في استشراف أداء الموارد البشرية في المنظمة:

شكل العلم الأداة الأساسية للتطور في عصر المعلوماتية. من ذلك، و منذ سنوات قليلة، أثار التقدم في المجال التكنولوجي الرقمي، خاصة الروبوت، الذكاء الصناعي، الخوارزمية، التربص الآلي (*machine learning*)، المعطيات الكبيرة (*big data*)، أنترنت المواضيع (*IdO*)، تعدد النقاش سواء تعلق الأمر بالمجتمع العلمي أو مؤلواك الممارسين. و طفى إلى السطح إجماع حول أهمية تراء، عمق و سرعة التحولات الناجمة عن أثر هذه التكنولوجيات، يتعلق الأمر هنا بـ "ثورة صناعية رابعة" (المتندى الاقتصادي العالمي، 2016). و مست هذه الآثار على وجه الخصوص العمل و ما يحيط به، و كذا الوظائف و الكفاءات. كما أن أثر التقدم التكنولوجي المحقق قد مس بدرجة بالغة حياة الإنسان اليومية، المنظمات و اليد العاملة. و يوضح الجدول التالي أربع تكنولوجيات متداولة في هذا المجال مع أمثلة تطبيقية توضيحية:

جدول رقم 03: التكنولوجيا الأربعة المتداولة على أداء الموارد البشرية

التكنولوجيا	التوصيف	أمثلة تطبيقية
ذكاء صناعي	ذكاء صناعي يغطي المبادئ التطبيقية الخوارزمية في الاعلام الآلي التي تسعى لمحاكاة مختلف مفاهيم الذكاء الانساني	متابعون أذكاء مثل Sirid'apple, Google, Now, Echo d'Amazon, Cortana de Microsoft ou Watson d'IBM, معا اتخاذ حقيقي للقرار.
تربص أوتوماتيكي (آلة القراءة)	التربص الأتوماتيكي هو بمثابة مجال فرعي من الذكاء الاصطناعي الذي يهتم بالتطويرات الخوارزمية القادرة على التعلم. للتمكن من التعلم، فإن الأنظمة مهيئة بمعلومات كبيرة جدا، بل حتى ببرامج.	Wordsmith، بمثابة أرضية تابعة للشركة Automated Insights، تسمح بإنتاج؛ من منطلق معطيات كبيرة خام و دون تدخل إنساني؛ علاقات مالية و مقالات مجلات أو جرائد بأكثر من 20 لغة.
تربص معمق و معطيات كبيرة	التربص المعمق يأتي في شكل تربص أوتوماتيكي يستند على شبكات (أعصاب اصطناعية، بمعنى شبكات ترسل تشغيل العقل البشري. و تستعمل خوارزميات التربص المعمق المعطيات الكبيرة، التصور الاصطناعي، معالجة اللغة الطبيعية، الخ.	مركبات (أرضية، طيارة أو غواصة) بدون سائق، مجهزة بمستقطب و خوارزميات تربص معمقة التي تسمح بمعرفة الحواجز، لوحات الإشارة، الخ.
نظام الروبوتات	نظام الروبوتات تخصص لتقاطع الهندسة الميكانيكية، الكهربائية و المعلوماتية التي يراد منه صناعة و استغلال الآليين.	آليون صناعيون في المصانع الانتاجية، آيو خدمات كأولئك المعدين للتنظيف، الخ.

المصدر: The National Academy of Science, Engineering, and Medicine, 2017.

4.4 آلية القرارات الاستراتيجية في استشراف أثر اعتماد التكنولوجيات الجديدة للمؤسسة:

تتجلى أهمية القرارات الاستراتيجية للمنظمة، في قدرة هذه الأخيرة على تحقيق التفوق في محيطها التنافسي. و نجد للارتباط الوثيق المتشكل بين الاستراتيجية و بين التكنولوجيا، أثر في انفجار العروض التكنولوجية و آثارها البليغة على المهن البنكية و المالية التي توجب الحذر و الانتقائية. و لا يتم بلوغ ذلك دون وجود لاستراتيجية متوسطة المدى و في منطلق حصري وطني، في وجود لخطر تلاش للمجهودات الاستثمارية. و بالتالي سيكون أثر العروض الجديدة و خاصة طرق الاتصالات السيارة، عظيما، و سيعدل المهنة البنكية و المالية في العمق، و بالنتيجة، تلك المنافسة الحية بين مختلف المؤسسات. و تشمل هذه التطورات خدمات الزبائن، و كذا معالجة العمليات. و من ثمة، فإن إعادة فحص عميق للمنتوجات و الخدمات المعروضة و أفضليات المعالجة، تمكن من جلب المكاسب. و تظهر ثلاث مقاربات تكميلية يتوجب تفعيلها، الأولى تقتضي الشروع في إعادة تنظيم عميقة، سارية المفعول لدى الدول الأجنبية، و التي بدت ضرورية، و التي تستطيع بمفردها تحقيق مردودية بعض المشاريع. علما بأن إعادة التنظيم تكلف الكثير على مستوى المخطط المالي و الاجتماعي. كما أن المؤسسات

البنكية و المالية تواجهها كثير من العوائق في تفعيل إعادة تنظيم المهنة. إن تجاهل هذا التطور فإن المؤسسات ستتحمّل عاتقاً يصعب إزالته أمام المنافسين العالميين و أمام الغير بنكيين. كما أن المتعاملين البنكيين و الماليين لا يمكنهم القيام بالدور المنوط بهم إلا في حالة امتلاكهم للوسائل و للأنظمة التي تسمح بتسيير الخدمات على نطاق واسع. أما الثانية، و هي مقارنة وطنية بحتة، و التي تبدو غير كافية لاهتلاك تكاليف المشاريع لفرض المقاييس. في ظل مطلب الانفتاح العالمي الذي يحقق ديمومة الأنظمة و امكانية اهتلاكها. و يفرض الحفاظ على الاستثمارات الوطنية المنجزة سابقاً، مقارنة ثالثة إضافية تكميلية على المستوى الأوروبي و العالمي تعتمد على الوحد كإطار جامع لخلق المنافع، بهدف التحكم في التكاليف، بواسطة أفضلية فتح الأسواق التي تمكن من اهتلاك الحلول على نطاق واسع. حتى أن الأسواق المحدودة على التراب الوطني، و حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، يبدو اليوم أحياناً جد صغير بالنسبة للاستثمارات.

الخور الثاني : تصميم و منهجية الدراسة

1. أهمية البحث: يستمد البحث أهميته من أهمية متغيرات البحث الممثلة بالاستشراف كآلية ذات أهمية لا مناص منها في تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية، عينة البحث، عبر مختلف وظائفها التقليدية و المستجدة، في بيئة تتغير بتأثير عوامل كثيرة داخلية و خارجية، محلية و عالمية. و لعل موضوع بحثنا قل ما نجد نظيراً له على المستوى المحلي، مرد ذلك إلى عاملين أساسيين، و هما: (1) حساسية التعامل مع إطارات المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية، فيما تعلق بالبحث و إعطاء و البوح بالمعلومة التي تخص مختلف الأنشطة التي يمارسونها. (2) طبيعة موضوع البحث الذي في نظرهم، و بالرغم من علمهم بماهيته و أثره البالغ في تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية، إلا أنهم لا يرونه يحظى بالحيز و الأهمية التي هو جدير بها، و بالتالي تناوله لا يجدي نفعا البتة.

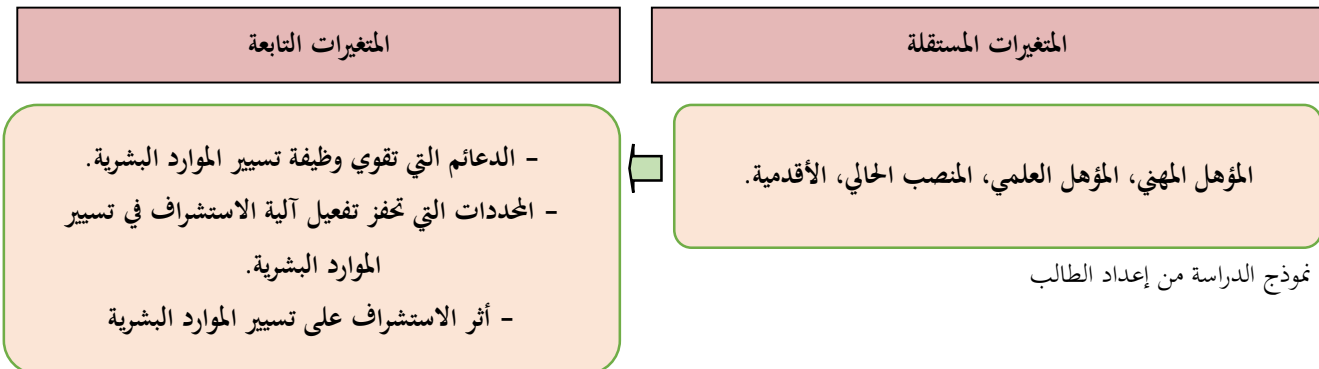
2. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الآتي: أ) دراسة أثر الاستشراف في تسيير الموارد البشرية على أداء المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية عبر استطلاع آراء العينة المبحوثة، ب) معرفة حدود تأثير الاستشراف على تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية عبر استطلاع آراء العينة المبحوثة، ت) تقديم التوصيات التي من شأنها أن تساعد في إيجاد الحلول التي يملها النظر و الممارسة الميدانية، لمشاكل استعصى تناولها إن لم نقل بصعوبة التطرق إليها في حينها، لأسباب قد تكون موضوعية أو غير موضوعية.

1. المنهج و النموذج المتبع.

1.2 المنهج المتبع في الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على منهج تحليلي وصفي للإجابة على مشكلة مطروحة وأسئلة وفرضيات مختلفة، من خلال تحليل البيانات والمعلومات الواردة، ثم تحديد النتائج والاستنتاجات المستخلصة.

2.2 نموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من: المتغيرات المستقلة: (المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المنصب الحالي، الأقدمية) و المتغيرات التابعة: أبعاد الأداء في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية

شكل رقم 1: نموذج الدراسة



3.3 مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين بالبنوك الجزائرية (البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بنك التنمية المحلية و الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط) حيث يتجزأ المجتمع الكلي من 952 عينة، حيث تم توزيع 952 إستبانة على مجتمع للحصول على عينة ممثلة.

1.3.3 مصادر جمع معلومات الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قمنا باختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ذلك لأنها تعتبر من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات، و باعتماد على الدراسات السابقة و الأدب النظري تم تطوير و تصميم استبانة و ذلك لتحقيق أهداف و أغراض الدراسة. كما أننا راعينا أن تكون الأداة شاملة و تغطي جميع متغيرات و أبعاد الدراسة، كما حرصنا على أن تعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تفادي المصطلحات الغامضة و الأسئلة القابلة للتأويل، و منه تم صياغة عبارات و فقرات تتميز بالوضوح و البساطة.

2.3.3 الأدوات المستخدمة في الدراسة

1.2.3.3 أدوات البحث:

تم استخدام عدد من الأدوات في هذه الدراسة، من أهمها: أولاً: الاستبيان. اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث أن هناك عدد من النقاط التي حاولنا أخذها في الاعتبار عند تجميع الاستبيان، ومن أهمها، (1) عند اتخاذ هذا النموذج اعتمدنا على طريقة بسيطة ولغة واضحة، (2) تكوين و تقييم الاستبيان يتوافق مع الأدبيات النظرية. ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية: (1) أساليب الإحصاء الوصفية (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري)، (2) أساليب الإحصاء الاستدلالي: (اختبار α كرونباخ "Cronbach's Alpha"، اختبار "One Way ANOVA" و مقياس ليكارت الخماسي).

2.2.3.3 مجالات و محاور الاستبيان:

و لقد أكد الاستبيان الموجه لأفراد العينة على أهمية الدراسة، حيث يتكون من ثلاثة أجزاء كالتالي: الجزء الأول: عبارة مجموع بيانات شخصية وتشمل الجنس، المؤهل المهني، المؤهل العلمي، المنصب الحالي، الأقدمية. الجزء الثاني: تتضمن مجموعة من العبارات (هل لكم علم بدور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية؟، هل يتم تجسيد ذلك عملياً؟، هل تمارسون أو تساهمون في آلية الاستشراف في مؤسستكم؟). الجزء الثالث: تتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 42 فقرة و هي كالتالي: (أ) الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية: ب 17 عبارة. (ب) المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية: ب 17 عبارة. (ت) أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية: ب 8 عبارات. حيث لجأنا إلى تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودين في الاستبيان وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 4: درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	2	3	4	5	الترتيب

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، 538. و استخدمت المتوسطات الحسابية لنتائج تحليل البيانات لتفسير البيانات:

جدول رقم 5: تصميم و أوزان الاستجابات وفق سلم ليكارت الخماسي

المستوى	الاجابة	الوسط المرجح	الوزن الاعتباري
منخفض جدا	لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	1
منخفض	لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	2
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40	3
مرتفع	أوافق	من 3.41 إلى 4.20	4
مرتفع جدا	أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	5

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

4. عرض و تحليل و مناقشة نتائج البحث: في هذا المبحث، سنتطرق إلى أهم نتائج دراستنا وسوف نقوم بتحليل هذه النتائج و مناقشتها.

1.4 تقديم النتائج الميدانية : بعد تفرغ الاستبيانات الواردة والمناسبة للدراسة في برنامج SPSS، بغية الحصول على النتائج وتحليلها عند مناقشتها نتقل إلى عرض النتائج المختلفة التي تم الحصول عليها من العينة التي تم مسحها.

2.4 عرض و تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة: سوف نتطرق إلى البيانات الشخصية التي تتمثل في (المنصب الحالي، الأقدمية، المؤهل العلمي، المؤهل المهني).

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب المنصب الحالي: من خلال الجدول رقم (6) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للمنصب الحالي.

جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي

العدد	ن م %	المنصب الحالي
660	69,3	مكلف بالزبائن، الدراسات، الشؤون القانونية و المنازعات
40	4,2	نائب مدير أو رئيس قطاع جهوي أو مركزي
252	26,5	مدير، رئيس دائرة جهوية أو مركزية
952	100	المجموع

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن 69,3% من الموظفين المحييين يعملون كمكلف بالزبائن، الدراسات، الشؤون القانونية والمنازعات، أما من يعملون كرئيس دائرة جهوية أو مركزية جاءت نسبتهم 26,5%، وتليهم وظيفة نائب مدير أو رئيس قطاع جهوي أو مركزي نسبتهم 05%.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية: من خلال الجدول رقم (06) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للأقدمية.

جدول رقم 7: توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الأقدمية

النسبة المئوية	العدد	الأقدمية
66,4	632	إلى 5 سنوات
8,8	84	من 6 إلى 10 سنوات
9,7	92	من 11 إلى 15 سنة
10,1	96	من 16 إلى 20 سنة
5,0	48	من 21 إلى 25 سنة
100	952	المجموع

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أننا كفاءات المؤسسة معظمها تمتلك أقدمية إلى 5 سنوات حيث كانت نسبتها 66,4%، تليها ذات الأقدمية من 16 إلى 20 سنة بنسبة 30.0%، تليها كل من (من 11 إلى 15 سنة، من 6 إلى 10 سنوات) على التوالي بنسبة 9,7%، 8,8%، وفي الأخير جاء الموظفين ذوي الأقدمية من 21 إلى 25 سنة بنسبة 5,0%.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: من خلال الجدول رقم (8) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي.

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
2,5	24	أقل من ليسانس نظام جديد
3,8	36	ليسانس نظام جديد
66,0	628	ماستر 1 أو ليسانس
27,7	264	ماستر 2 أو ماجستير
100	952	المجموع

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن 66,0% من المجيبين ذوي المؤهل العلمي ماستر 1 أو ليسانس، أما ذوي المؤهل العلمي ماستر 2 أو ماجستير جاءت نسبتهم 27,7%، وبعدها ذوي المؤهل العلمي ليسانس نظام جديد وأقل من ليسانس نظام جديد على التوالي بنسبة 3,8%، 2,5%.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل المهني: من خلال الجدول رقم (09) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل المهني.

جدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

النسبة المئوية	العدد	المؤهل المهني
50,4	480	بدون أو قيد التأهيل
40,8	388	شهادة الدراسات العليا البنكية
3,4	32	ماستر مهنية بنوك
5,5	52	برنامج طويل المدى أو أعلى
100	952	المجموع

المصدر: النتائج تحليل التوزيعات التكرارية للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن 50,4% من المجيبين ذوي المؤهل المهني بدون أو قيد التأهيل، أما ذوي المؤهل المهني شهادة الدراسات العليا البنكية جاءت نسبتهم 40,8%، وبعدها ذوي المؤهل المهني برنامج طويل المدى أو أعلى و ماستر مهنية بنوك على التوالي بنسبة 5,5%، 3,4%.

5. الصدق و الاستقرار و الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

1.5 عرض نتائج اختبار صدق محاور الاستبيان: للتأكد من ثبات الأداة، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة و ثباتها، و ظهرت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم 10: نتائج معامل كرونباخ ألفا

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)	عدد الفقرات	
0.715	42	الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يبين لنا الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمجموع العبارات الاستبيان (0.715) أي أكبر من (0.6) أي تقترب كثيراً من (1) مما يدل على أن معايير الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة كبيرة، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

6. تحليل و مناقشة نتائج الدراسة: سنقوم بتحليل و مناقشة اتجاهات الأفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان منفصلة عن بعضها و اختبار الفرضيات:

1.6 تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة

أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية، و يوضح ذلك:

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	الرتبة
1	مطابقة شروط شغل الوظائف المطلوبة لقوانين سوق العمل	4,95	0,21	أوافق بشدة	1
2	التشكيل والشغل المثل للهيكل التنظيمي للمؤسسة وفقا للتحويلات المعاصرة في سوق العمل	4,36	0,618	أوافق بشدة	14
3	شفافية آليات الانتقاء التي تعزز عملية التوظيف	4,77	0,602	أوافق بشدة	8
4	نجاحة عمليات التوظيف في المؤسسة القادرة على تمكين الموظف المناسب لشغل للوظيفة المطلوبة	4,85	0,476	أوافق بشدة	3
5	تفعيل لامركزية اتخاذ القرارات في عمليات التوظيف	4,44	0,663	أوافق بشدة	13
6	السرعة في خلق المناصب الجديدة المسايمة للتحويلات المعاصرة	4,63	0,592	أوافق بشدة	10
7	توافق عمليات التكوين الموجهة للموظفين الجدد و القدامى مع متطلبات مناصب عملهم	4,75	0,432	أوافق بشدة	9
8	نوعية البرامج المعدة لعملية التكوين المتخصص للموظف بعد توظيفه	4,8	0,429	أوافق بشدة	7
9	كفاءة الإطار المكون المحلي أو الأجنبي الذي تضمن الاهداف المرجوة من عملية التكوين	3,35	0,647	محايد	15
10	أداء و إنتاجية الموظف المكون فيما تعلق بالتحويلات المعرفية و التكنولوجية المعتمدة	4,63	0,532	أوافق بشدة	11
11	أداء و إنتاجية الموظف المكون فيما تعلق بالفعل التجاري	4,6	0,337	أوافق بشدة	12
12	التحكم الجيد للمشرفين على وظيفة تسيير الموارد البشرية في آلية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات	4,87	0,559	أوافق بشدة	2
13	قدرة نظم التقييم، التحفيز و التأديب المعتمدة من قبل المؤسسة على ضمان الاستقرار و التراكم الايجابي لمكتسبات الموارد البشرية	4,8	0,392	أوافق بشدة	6
14	تتمين الكفاءات القادرة على التدرج في تولي المناصب العليا	4,82	1,598	أوافق بشدة	4
15	تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية التي تحقق رفاهة الموارد البشرية	3,29	1,162	محايد	16
16	تعزيز آليات فض النزاعات الفردية و الجماعية المعتمدة في المؤسسة و المطابقة لقانون العمل المعمول به.	2,16	0,47	محايد	17
17	اعتماد التمثيل النقابي كشريك في تسيير وفي اتخاذ القرارات التي تخص الموارد البشرية في المؤسسة	4,82		أوافق بشدة	5
	الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية	4,4063	0,2054	أوافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4,4063 وبانحراف معياري يقدر بـ 0,20537 مما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس هذا المحور جاءت كلها باتجاه أوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي، و التي تتراوح بين 4,95 و 2,16 بحيث يلاحظ أن العبارة رقم 1 (مطابقة شروط شغل الوظائف المطلوبة لقوانين سوق العمل) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,95 بينما جاءت العبارة رقم 16 (تعزيز آليات فض النزاعات الفردية والجماعية المعتمدة في المؤسسة و المطابقة لقانون العمل المعمول به) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3,00، هذا ما يدل على أن المؤسسات البنكية العمومية الجزائرية تمارس فعليا وظيفة تسيير الموارد البشرية وفقا للسياسات العامة داخلها.

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات محور المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية، و يوضح ذلك:

جدول رقم 12: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير

الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	الرتبة
18	المستوى التعليمي العالي	4,49	0,548	أوافق بشدة	13
19	التكوين النوعي الجيد المكثف والمتواصل.	4,83	0,563	أوافق بشدة	8
20	المهارات المهنية العالية.	4,86	0,402	أوافق بشدة	6
21	التكيف السريع مع القوانين.	4,57	0,609	أوافق بشدة	12
22	الكفاءة والقدرة الذاتية العالية في إيجاد الحلول والبدائل.	3,47	0,947	أوافق	17
23	القناعة التامة في تجسيد مفهوم العمل كفريق.	4,93	0,258	أوافق بشدة	3
24	المصادقية و التحكم في المؤسسة و في تسيير كفاءاتها.	3,61	1,474	أوافق	16
25	الحرص و القدرة على تخطي العقبات المحتملة.	4,9	0,387	أوافق بشدة	5
26	العمل على تفادي الوقوع في أخطاء مهنية تعيق السير الحسن للوظيفة.	4,71	0,569	أوافق بشدة	10
27	التحكم الجيد في التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.	4,66	0,547	أوافق بشدة	11
28	العمل على تحقيق التكامل بين الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.	4,82	0,537	أوافق بشدة	9
29	التمتع بالحس الاستشرافي المطلوب في وظيفة تسيير الموارد البشرية	4,95	0,227	أوافق بشدة	1
30	الاطلاع الواسع على وظيفة تسيير الموارد البشرية	4,28	0,466	أوافق بشدة	14
31	التمتع الكامل بالمهارة في تسيير الموارد البشرية	4,02	0,683	أوافق	15

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

2	أوافق بشدة	0,253	4,94	المالك للسلطة الكافية في المبادرة في طرح الحلول و الاستراتيجيات التي تخص وظيفة تسيير الموارد البشرية	32
4	أوافق بشدة	0,271	4,92	التحكم الكافي في آليات الرقابة الداخلية الخاصة بتسيير الموارد البشرية	33
7	أوافق بشدة	0,42	4,85	القدرة على التنفيذ الصحيح و الصارم لقوانين الصادرة من السلطة المسيرة	34
	أوافق بشدة	0,225	4,5771	المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية	

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ **4,5771** وبانحراف معياري يقدر بـ **0,22500** مما يعني أن استجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه أوافق بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين **4,95** و **3,47** بحيث يلاحظ أن العبارة رقم **29** (التمتع بالحس الاستشراقي المطلوب في وظيفة تسيير الموارد البشرية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ **4,95** بينما العبارة رقم **22** (الكفاءة والقدرة الذاتية العالية في إيجاد الحلول والبدائل.) جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره **3,47**، هذا ما يدل على أن المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعمل على تحفيز وتفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.

ثالثا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية: يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقياس	الرتبة
35	الرفع من كفاءة مديري الموارد البشرية في إعداد وترفية الموظفين للفعل التنافسي في المحيط	4,91	0,298	أوافق بشدة	1
36	الحرص على تفعيل نظام تقييم الفعاليات الفردية	1,39	0,886	لا أوافق بشدة	8
37	قدرة مديري الموارد البشرية في المؤسسة على تحيين قائمة الوظائف التي تتناسب مع التحولات المستجدة	3,13	1,096	محايد	7
38	تأهيل مديري الموارد البشرية في المؤسسة لتبني رؤى جديدة تتناسب و تحديات سوق العمل	3,42	1,196	أوافق	6

39	تبنى المراجعة المستمرة والآلية لسياسة الأجور والحوافز والترقيات	3,79	0,489	أوافق	5
40	ربط وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة بالنظم المعلوماتية الجديدة	4,9	0,323	أوافق بشدة	2
41	توثيق النصوص التي تدعم مكانة وأهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية	4,63	0,639	أوافق بشدة	4
42	تكريس أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية كشريك استراتيجي في اتخاذ القرارات	4,76	0,59	أوافق بشدة	3
	أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية	3,8697	0,33598	أوافق	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ **3,8697** وبانحراف معياري يقدر بـ **0,33598** مما يعني أن استجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، والتي تتراوح بين **4,91** و **1,39** بحيث يلاحظ أن العبارة رقم **35** (الرفع من كفاءة مديري الموارد البشرية في إعداد وترفية الموظفين للفعل التنافسي في المحيط) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ **4,91** بينما العبارة رقم **36** (الحرص على تفعيل نظام تقييم الفعاليات الفردية) جاءت في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره **1,39**، هذا ما يدل على أن هناك أثر فعلي للاستشراف على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية.

7 نتائج اختبار فرضية البحث و تفسيرها:

1.7 اختبار استجابات أفراد العينة حول دور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى للمؤهل العلمي و المؤهل المهني. يستند هذا الاختبار على وضع فرضية العدم (H_0): لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والمؤهل المهني، أمام الفرض البديل (H_1): توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا لمتغيري المؤهل العلمي والمؤهل المهني. وتنطلق فرضيات البحث من أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**0.05**) في استجابات المعنيين حول دور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى للمؤهل العلمي و المؤهل المهني

أولا: متغير المؤهل العلمي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي على النحو التالي:

جدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات دور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية	أقل من ليسانس نظام جديد	24	4,4314	0,17576
	ليسانس نظام جديد	36	4,3595	0,19974
	ماستر 1 أو ليسانس	628	4,3953	0,22096
	ماستر 2 أو ماجستير	264	4,4367	0,16288
المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.	أقل من ليسانس نظام جديد	24	4,4706	0,28184
	ليسانس نظام جديد	36	4,6078	0,12888
	ماستر 1 أو ليسانس	628	4,5568	0,24875
	ماستر 2 أو ماجستير	264	4,6310	0,14601
أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية	أقل من ليسانس نظام جديد	24	3,8958	0,18674
	ليسانس نظام جديد	36	3,6944	0,31685
	ماستر 1 أو ليسانس	628	3,8742	0,34456
	ماستر 2 أو ماجستير	264	3,8807	0,32294

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية: جاءت الفئة ذات المؤهل العلمي ماجستير 1 أو ليسانس حيث جاء عددها 628، وبمتوسط الحسابي (4,3953) و انحراف معياري (0,22096).

* المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية: جاءت الفئة ذات المؤهل العلمي ماجستير 1 أو ليسانس حيث جاء عددها 628، وبمتوسط الحسابي (4,5568) وانحراف معياري (0,24875).

* أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية: جاءت الفئة ذات المؤهل العلمي ماجستير 1 أو ليسانس حيث جاء عددها 628، وبمتوسط الحسابي (3,8742) وانحراف معياري (0,34456).

جدول رقم 15: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات متغيرات دور الاستشراف في تسيير الموارد

البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	4,150	3	,1380	3,300	,0200
	داخل المجموعات	39,696	948	,042		
	الكلية	40,110	951			
المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد	بين المجموعات	1,333	3	,4440	9,002	,0000

		049,	948	46,812	داخل المجموعات	البشرية.
			951	48,145	الكلية	
0160,	3,472	3890,	3	1,167	بين المجموعات	أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية
		112,	948	106,182	داخل المجموعات	
			951	107,349	الكلية	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* **الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.020)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

* **المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.000)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

* **أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.016)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانيا: متغير المؤهل المهني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل المهني على النحو التالي:

جدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات دور الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تبعا لمتغير المؤهل المهني.

المحاور	المؤهل المهني	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية	بدون أو قيد التأهيل	480	4,3848	0,20608
	شهادة الدراسات العليا البنكية	388	4,4112	0,20183
	ماستر مهنية بنوك	32	4,5000	0,19366
	برنامج طويل المدى أو أعلى	52	4,5113	0,18548
المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.	بدون أو قيد التأهيل	480	4,5696	0,23045
	شهادة الدراسات العليا البنكية	388	4,5682	0,23160

0,12321	4,6471	32	ماستر مهنية بنوك	أثر الاستشراف على تسيير - الموارد البشرية
0,12662	4,6697	52	برنامج طويل المدى أو أعلى	
0,30090	3,9094	480	بدون أو قيد التأهيل	
0,36071	3,8222	388	شهادة الدراسات العليا البنكية	
0,37264	3,7656	32	ماستر مهنية بنوك	
0,37553	3,9231	52	برنامج طويل المدى أو أعلى	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* **الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية:** جاءت الفئة ذات المؤهل المهني بدون أو قيد التأهيل حيث جاء عددها 480، وبمتوسط الحسابي (4,3848) وانحراف معياري (0,20608).

* **المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية:** جاءت الفئة ذات المؤهل المهني بدون أو قيد التأهيل حيث جاء عددها 480، وبمتوسط الحسابي (4,5696) وانحراف معياري (0,23045).

* **أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية:** جاءت الفئة ذات المؤهل المهني بدون أو قيد التأهيل حيث جاء عددها 480، وبمتوسط الحسابي (3,9094) وانحراف معياري (0,30090).

جدول رقم 17: نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتوسطات متغيرات دور الاستشراف في تسيير الموارد

البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تبعا لمتغير المؤهل المهني

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	1,085	3	0,362	8,788	0,000
	داخل المجموعات	39,025	948	0,041		
	الكلية	40,110	951			
المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية.	بين المجموعات	0,660	3	0,220	4,391	0,004
	داخل المجموعات	47,485	948	0,050		
	الكلية	48,145	951			
أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية	بين المجموعات	2,127	3	0,709	6,388	0,000
	داخل المجموعات	105,222	948	0,111		
	الكلية	107,349	951			

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* **الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.000)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل المهني.

* **المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.004)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل المهني.

* **أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية:** من خلال الجدول نلاحظ أن قيم **SIG (0.000)** وجاءت أقل من مستوى الدلالة **0.05**، أن قيمة **(F)** غير دالة إحصائية، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات موظفي المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية تعزى لمتغير المؤهل المهني.

2.7 اختبار علاقة ارتباط بين متغير المنصب الحالي وكل من المؤهل العلمي و الأقدمية

لدراسة ارتباط بين المنصب الحالي وكل من المؤهل العلمي و الأقدمية نستخدم اختبار معامل بيرسون (**Pearson**)، يستند هذا الاختبار على وضع فرضية العدم (h_0): لا توجد علاقة ارتباط بين متغير المنصب الحالي وكل من المؤهل العلمي و الأقدمية، أمام الفرضية البديلة (h_1): توجد علاقة ارتباط بين متغير المنصب الحالي و كل من المؤهل العلمي و الأقدمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 18 : يمثل اختبار معامل الارتباط بين متغير المنصب الحالي وكل من المؤهل العلمي و الأقدمية

		المنصب الحالي	
	قيمة (SIG)	معامل بيرسون	N
المؤهل العلمي	,0000	,116**0	952
الأقدمية	,0000	,627**0	952

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

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي SPSS

* **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال الجدول أن معامل بيرسون بلغ مقداره **0.116** عند مستوى المعنوية **(SIG) 0.000** أقل من مستوى المعنوية الاحصائية **01 %** أي أنه توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين متغير المنصب الحالي والمؤهل العلمي.

* **الأقدمية:** يتضح من خلال الجدول أن معامل بيرسون بلغ مقداره **0.627** عند مستوى المعنوية **(SIG) 0.000** أقل من مستوى المعنوية الاحصائية **01 %** أي أنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغير المنصب الحالي و الأقدمية.

المبحث الثالث : الاستنتاجات و التوصيات

أولا : الاستنتاجات:

1. لمتغيرات البحث المستقلة المتمثلة في المؤهل العلمي، المؤهل المهني، المنصب الحالي، الأقدمية أثر إيجابي قوي في تحسين أداء المتغيرات التابعة الممثلة في الدعائم التي تقوي وظيفة تسيير الموارد البشرية، المحددات التي تحفز تفعيل آلية الاستشراف في تسيير الموارد البشرية، وكذا أثر الاستشراف على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية.
2. بينت النتائج أن هناك مستويات جد مرتفعة لجميع مجالات الاستشراف في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية عينة البحث، وهذا ما يتفق مع مضمون النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
3. بينت النتائج أيضا، أن هناك اهتمام و تفاعل كبير مع موضوع البحث "الاستشراف في تسيير الموارد البشرية" لدى مجتمع العينة المبحوث، لأهميته في رسم مستقبلهم، و في قدرته على تجسيد طموحاتهم التي لطالما عانت و لا تزال إن لم يستدرك الوضع سريعا
4. كما بينت أيضا، أن هناك امتعاض محسوس من قبل مجتمع العينة المبحوث، من التمثيل النقابي الذي أوكلت له التصدي لما قد يردي بتطلعات و مآلات جمهور الموظفين في التدرج العادل في مساهم المهني، مرد ذلك تدني المستوى الأكاديمي للنقابيين الذي لا يسمح لا بالمرافعة و لا بالمتابعة للوضيعات المختلفة للنزاعات المهنية، مقارنة بالمكتسبات والمستويات العالية التي يتمتع بها غيرهم من الموظفين على اختلاف وظائفهم و مراكز مسؤولياتهم، ضف إلى ذلك قلة البرامج التي تعنى بتكوينهم النقابي المماثل و المواكب للقوانين المستجدة و قبولهم صفة التمثيل المجردة من العمل الميداني المبني على الفعالية.

ثانيا: التوصيات

- من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج مستفاد من مصادر جمع معلومات الدراسة المبينة أعلاه، نوصي بما يلي:
- الاهتمام بما يكفل الأداء الجيد للاستشراف في تسيير الموارد البشرية من خلال ربط أنظمة المعلوماتية و الاتصال بوظيفة تسيير الموارد البشرية، تمهيدا لرقمنة بطاقة الموظف حسب مؤهلاته الأكاديمية و المهنية المتخصصة المكتسبة و ليس على أسس أخرى غير ذلك، تحقيقا للجودة عند مباشرة الوظائف الموكلة، و تفاديا للعثرات التي تحصل من حين إلى آخر، تهدد مصلحة المؤسسة و المساهمين و الموظفين و الزبائن، على حد سواء.
 - التسريع في تفعيل مشاريع الأتمتة القابعة أدراج المكاتب حتى يتسنى تجسيد العمليات التي مسها الاستشراف في تسيير الموارد البشرية و حمل مجموع العاملين على إعداد الموظفين في المؤسسة البنكية العمومية الجزائرية لرفع كفاءاتهم المهنية مسايرة للوظائف الجديدة المتلازمة.
 - تتمين الكفاءات و إتاحة الفرص و المساحات القيادية للإطارات الناشئة المكونة و الاستمرار في تكوينها وفقا للمهن و الوظائف الجديدة المستحدثة و استباق تلك التي بدت مؤشرات حدوثها في الآجال القصيرة، المتوسطة و الطويلة.
 - ضرورة اعتماد منظومة تكوين حديثة تستجيب و تتوازي و نظرة المستشرفين الإستباقية لمتطلبات تسيير الموارد البشرية، لا سيما تلك الموجهة لمديري الموارد البشرية و معاونيهم المباشرين.
 - توسيع نطاق صلاحيات مديري الموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات القطعية التي تمهم وظيفته، حتى يتأسس فهم و تطبيق جديد يساهم في دعم قرارات المسيرين في أعلى هرم السلطة، و حتى تتأسس مرجعية فعلية في تسيير الموارد البشرية، تثنم فيها الإنجازات و تزجر فيها التجاوزات.

8. الهوامش و الإحالات:

1. د. مهند العزاوي، (2015) عنوانها "الاستشراف للمستقبل بين الفكر و التحليل"، مجلة دنيا الوطن، تاريخ التصفح 2015/11/16، <https://pulpit.alwatanvoice.com>
2. الشملة، ميسون عبد الله أحمد، (2009) دور أبعاد القيادة الرؤيوية في رأس المال البشري: دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل و المعهد التقني، رسالة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، ص 34-35.
3. سندس محسن الكبيسي، (2019) قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية، بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد، جامعة بغداد، تاريخ التصفح: 2019/803/22، <https://search.emarefa.net>
4. Luc BOYER et Aline SCOUARNEC, L'observatoire des métiers « Concepts et pratiques », Edition *ems* Management & Société, p23.
5. Pierre THEROUX, Un virage qui révolutionne la gestion des ressources humaines, article paru sur le magazine « Les affaires », du 08/09/2018, consulté le ; 01/10/2018.
6. Sylvie St-Onge et al, Sylvie St-Onge et al.; « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, 2004, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, Canada, p: 244.