

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

### The impact of human resource management functions on the strategic renewal in Algerian banks, a case study of Algerian banking agencies

فراح خالدي<sup>1\*</sup>، جامعة عربي بن مهدي، أم البواقي، samira.walid1@gmail.com  
أمال مهاوة<sup>2</sup>، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، amelm115@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2021/08/19 تاريخ قبول المقال: 2022/05/25 تاريخ نشر المقال: 2022/06/06

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب) على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية، وقد اخترنا عينة من الوكالات البنكية ميدانا للدراسة واعتمدنا على الاستبيان الذي وزع على (40) إطار في الوكالات المعنية، وحلل بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومقاييس إحصائية متنوعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لـ: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب) على التجديد الاستراتيجي، وأثر إيجابي متوسط لـ: (تقييم الأداء، الحوافز) على التجديد الاستراتيجي في الوكالات محل الدراسة.  
الكلمات المفتاحية: وظائف الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء.

#### Abstract:

The study aims to analyze the impact of human resource functions (human resource planning, recruitment and recruitment, training) on strategic renewal in Algerian banks. The study concludes that there is a strong positive impact of (human resources planning, recruitment and recruitment, training) on strategic renewal, and a medium positive effect of: (performance evaluation, incentives) on strategic renewal in the agencies under study.

**Key words:** human resource functions, strategic renewal, human resource planning, and performance evaluation.

\* فراح خالدي.

### المقدمة:

تواجه البنوك التجارية الجزائرية منافسة شديدة في بيئة سريعة التغيير، لذلك يجب أن تعتمد على التجديد الاستراتيجي لكونها ترتكز في أعمالها التجارية على المورد البشري لأداء خدماتها، فهي بحاجة أن تتميز في وظائفها المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر، لما لها من أهمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، وهو ما يتطلب من البنوك التعرف طبيعة ممارسات الموارد البشرية، ومشاركة موظفيها ضمن استراتيجياتها بشكل مستمر من أجل البقاء بحالة متقدمة ومستدامة على منافسيها. من هذا المنطق تبلورت اشكالية الدراسة كما يلي:

ما أثر وظائف الموارد البشرية ( تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟  
وتتفرع إلى التساؤلات التالية:

- هل لتخطيط الموارد البشرية أثر على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل للاستقطاب والتعيين أثر على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل للتدريب أثر على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل لتقييم الأداء أثر على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟
- هل للحوافز أثر على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؟

### أهداف الدراسة: تتمثل في:

- التعرف على طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الجزائرية وتشخيص أبعادها وتأثيراتها المحتملة على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة؛
- تقديم اقتراحات وتوصيات لأصحاب القرار لزيادة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية كافة.

### منهج الدراسة: لتحقيق غاية هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم

لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية لوظائف الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على آراء ووجهات نظر مسيري وكالات بنكية جزائرية لمعالجتها وتحليل واستخلاص جملة من النتائج.

**المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة**

تعدُّ دارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الخارجية، حيث أن العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليها يعتمد نجاحها وفشلها، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تتطوي على تحليل احتياجات المنظمة من حيث استقطاب الموارد البشري بعملياتها واختياره وتعيينه وتدريبه وتعويضه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، هذه الوظائف تدفع المنظمات إلى تجديد نفسها باستراتيجياتها وممارساتها من أجل البقاء على قيد الحياة وديمومة هذا البقاء.

**المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على الانتاجية على الإطلاق.

**أولاً: مفهوم وظائف الموارد البشرية وأهميتها**

**1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " إدارة تعمل على تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم موظفيها وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجية والداخلية للسوق، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبها وتقييم أدائها وتخفيضهم"<sup>1</sup>، " فيعد أن كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على وصفها بأدوات للإنتاج، أصبحت تمثل مورداً مهماً من موارد المنظمة، لما تحمله من فكر ومعرفة تراكمية بالعمليات التجارية، واكتسابها المهارات اللازمة لأدائه"<sup>2</sup>، وعليه فإن الأمر يستدعي تبني وجهات جديدة تجاهها وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

**2- أهمية إدارة الموارد البشرية:** تستمد أهميتها من أهمية المارد البشرية باعتبارها من الأصول الثمينة التي تعتبر ضرورية للتشغيل الأمثل لجميع الموارد الأخرى للمنظمة، فأهمية الموارد البشرية تكمن في دورها في الاهتمام بالموظفين وخدماتهم، وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الأداء والإبقاء عليهم، " فهو أمر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة ويعطيها القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه من

<sup>1</sup>A-Qudah.M, Osman.A,Abhalim.M.S,Al-Chatanawi.H.A, **The effect of AumanResources Planing and raining and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jourdan** , International journal of AcademicResearch in Business and Social Sciences,2014, Vol4,N04 .P20.

<sup>2</sup> حاجي حسن عبد المؤمن أحمد ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، الأردن، ص37.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

خلال إمكانياتها المتاحة والتي تتيح لها تغيير قواعد اللعبة التنافسية بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده استناداً لنظمتها الإدارية ومواردها البشرية<sup>1</sup>

ثانياً: أبعاد وظائف الموارد البشرية

**1- تخطيط الموارد البشرية:** وتخطيط الموارد البشرية هو "تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة، كمّاً ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، من أجل تحقيق الأهداف العامة لها".<sup>2</sup>

وبالتالي فإنّ وظائف تسيير الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على مدى توسع أو تراجع وضع المؤسسة في المستقبل، لذا يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة، منها:<sup>3</sup>

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، من خلال التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية منها لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، مما يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل فعّال؛

- الموازنة بين وظائف تسيير الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، من أجل تحقيق فعالية الأداء الفردي والتنظيمي؛

- بناء القاعدة الأساسية لنجاح سياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار، التدريب،...الخ؛

- توفير المهارات التي تتناسب مع حاجات ومتطلبات المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن عملهم ومؤسستهم.

وعليه يتضح أنّ تخطيط الموارد البشرية عملية تتم على عدة مراحل، هي:<sup>4</sup>

- تحليل الطلب من الاحتياجات من الموارد البشرية: أي تقدير الأعداد المطلوبة من الأفراد في المستقبل، وكذلك الخبرات والقدرات المطلوبة.

-- تحليل العرض من الموارد البشرية: في ظل الاحتياجات التي تم تحديدها يتم البحث عن المصادر الداخلية والخارجية لتغطيتها، بتحديد الموارد البشرية العاملة حالياً في المؤسسة وتحليلها، وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل،

<sup>1</sup>Neog.Bidyut Bijoya, Barua.Mukulesh, **Factors Influencing Employee's Job Employees of Automobiles service**, the SIJ Transactions on Industrial, Financial& Business& Management(IFBM). Vol2,N<sup>0</sup>7, 2014, PP 305-316

<sup>2</sup> عبد الوهاب محمد سمير ، البرادعي ليلي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص 50.

<sup>3</sup> عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 57.

<sup>4</sup> شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 135-ص 142.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

- تحقيق التوازن بين كل من العرض والطلب:وهنا يتم مقارنة التقديرات التي تم التوصل إليها بين الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية كمًّا ونوعًا وبين العرض المتوقع، وإجراء موازنة بين التكلفة والعائد المحقق من كل اتجاه (الداخلي والخارجي)، الأمر الذي يضمن معرفة العجز أو الفائض المتوقع.

2- الاستقطاب والتعيين: تمر عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة بمرحلة الاستقطاب، ومرحلة الإختيار والتعيين.<sup>1</sup>

حيث يشير الاستقطاب إلى "العملية التي يتم من خلالها إستمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد، للمفاضلة والإختيار الأنسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة".<sup>2</sup>

إنّ أمام المؤسسة مصدرين يمكن استعمالهما والمفاضلة بينهما لاستقطاب الموارد البشرية للعمل بها، هما:<sup>3</sup>

-المصادر الداخلية: تعني اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي، حيث تعطى للأفراد العاملين فيها فرصة شغل الوظائف الشاغرة، عن طريق الإعلان عن هذه الأخيرة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الإختيار.

- المصادر الخارجية: تلجأ إليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، ومقابلة التوسّع أو الحصول على مهارات خاصة لا تتوفر بالداخل...الخ،

والإختيار هو عملية جمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، والتي تتكفل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>4</sup>

3- التدريب: فالتدريب هو "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معيّن".<sup>5</sup>

فهو "عملية مستمرة منظّمة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، من خلال توسيع معارفهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع

<sup>1</sup> جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص121.

<sup>2</sup> صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث،الأردن، 2006، ص 81.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 283-ص285.

<sup>4</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 142.

<sup>5</sup>-Edwin B,Flippo, **Principles of Personnel Management** , 4<sup>th</sup>Ed, McgrawHill company, New York, 1976, p3.

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة".<sup>1</sup>

ويعتبر التدريب اليوم ضرورة حتمية في المؤسسة وأحد الركائز التي تقوم عليها منهجية تسيير الجودة الشاملة، التي فرضت على المؤسسات إحداث تغييرات جذرية في رسالتها، ثقافتها، إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها، أساليب وطرق العمل بها،... الخ، هذه التغييرات ألزمت المؤسسات تبني إستراتيجية تدريب مستمرة، قائمة على أساس تعلم الجديد بشكل دائم.<sup>2</sup>

**4- تقييم الأداء:** وهو أحد الممارسات البشرية في المنظمة، والتي تقوم على قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي تشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين، وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً مما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحدد كيفية معالجتها واستثمار جوانب القوة في الوضع الحالي، وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجة كفاءة الأداء بما يعود على الفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع.<sup>3</sup>

وتبرز أهمية تقييم الأداء من زيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، ويعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويؤدي تقييم الأداء الشفاف إلى تحفيز الموظفين على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup>، بالإضافة إلى تقييم الأداء القائم على الجدارة يزيد من دوافع الموظف والتزامه بالعمل الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

**5- الحوافز:** تنشأ من الوضع الوظيفي للموظفين في المجتمع من حيث الرضا والولاء والإنتاجية، وتعد قوة اقتصادية تمكّن العاملين تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة، إضافة إلى كونها مركز اجتماعي للفرد في أي مجتمع، فهي تعني تقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والحوافز الغير مباشرة ذات البعد المعنوي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224.

<sup>2</sup> وصفي عقيلي عمر ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 436.

<sup>3</sup> زاوي صورية، تومي ميلود ، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، الجزائر، 2010، ص ص

<sup>4</sup>Hassan.S, **Imporat of HRM Practices an Employee's Performance**, International Journal of aademic Research in Accounting ,Finance and Management Sciences, VOL6,N01, PP 15-22

<sup>5</sup> التميمي محمد كريم عبيد ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: " دراسة ميدانية" في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، 2017، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 37.

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

وتكافئ المؤسسات العاملين فيها بعدة طرق، هما الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه، وامتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيره<sup>1</sup>، وتعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساسي عنه، وأيضاً أن الحوافز مهمة جداً بالنسبة للموظفين لأنها أحد الأسباب الرئيسية لأداء الموظف.

**المطلب الثاني: التجديد الاستراتيجي**

إنَّ التجديد الاستراتيجي يؤثر على مشاركة المنظمات في الصناعات التي تتنافس فيها الاقتصاديات بأكملها، بالإضافة ذلك يمكنها من التنافس والحفاظ على النجاح، فيتعين أن عليها أن تضع إستراتيجيات وثقافات تمكنها من مواجهة الفرص والتحديات.

**أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي وأهميته**

**1- مفهوم التجديد الاستراتيجي:** تميزت ظاهرة التجديد الاستراتيجي باهتمام قليل نسبياً بالمقارنة مع الظاهرة الأعم، وهي التغيير الاستراتيجي، إلا أنَّ أغلب الباحثين تعامل مع هذه الظاهرة مؤخرًا بوصفها إحدى الظواهر الأكثر أهمية للنجاح المستدام، خاصة في الحالات التي تكون درجات عدم التأكد فيها عالية والمسارات التكنولوجية متغيرة<sup>2</sup>.

وحدد "2009-Agarwal&Helfat" التجديد الاستراتيجي كمحتوى أو عملية أو نتيجة عندما تقوم إحدى المنظمات بتحديث أو استبدال بعض السمات لتؤثر بشكل كبير على آفاقها على المدى الطويل<sup>3</sup>؛ أي أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيير، بالرغم من أنه أقل من تدريجي؛ أي أن التجديد الاستراتيجي هو نوع من أنواع التغيير سواء في الأنماط أو السلوك.

وعرفه "Mahnk.Aadn-1997" بأنه: " عملية ربط التصور والفعل الاستراتيجي المنسق من خلال تطوير القوائم المشتركة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حاجي حسن عبد المؤمن أحمد ، مرجع سابق ص37.

<sup>2</sup> لفتة علي عبد الرزاق، رشيد صالح، صالح عبد الرضا، التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد45، العراق، 2015، ص66.

<sup>3</sup>Nyberg Linda, Viktoria Sodinilimea, Wiberg, May, **Stratigic Renewal and Management control systems :The implementation process of strategic Renewol Through MCS**, JON KOPING UNIVERSITY, Business Scool,2015, P15.

<sup>4</sup> لفتة علي عبد الرزاق وآخرون، مرجع سابق، ص66.

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

في حين يرى "Sitient,2008" أن التجديد الاستراتيجي يشير إلى الاختلاف في الاستراتيجية المعنية أو الجودة، أو حالة معينة بمرور الوقت لمواءمة المنظمة للبيئة التي تعمل بها، حيث يحدث التجديد كلما كان هناك حلول بديلة يمكن تطبيقها<sup>1</sup>.

ويمكن تعريف التجديد الاستراتيجي بأنه: " أنشطة الشركة التي تجتهد بها إلى تغيير المسار، والتي تشمل على سلوك المديرين في كل مستوى من مستويات المنظمة سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى، والطريقة التي ينظرون بها للاستثمار في المستقبل (الاستكشاف مقابل الاستثمار) والطريقة التي يشاركون فيها المعرفة مع بعضهم البعض عبر حدود المنظمة (التعلم داخل المنظمة)<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة تسعى إلى إعادة تعريف علاقة المنظمات بأسواقها أو منافسيها من خلال تغيير جذري لكيفية منافستها بحيث يمكن أن تشمل إعادة صياغة الاستراتيجية المؤسسية للبنك، أو إعادة تنظيم الهياكل، أو تغييرات أخرى على نطاق المنظومة أو تحول أسواق جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة و إطلاق حملات تسويقية جديدة كمنتجات أو خدمات جديدة... الخ، وذلك لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.

## 2- أهمية التجديد الاستراتيجي: تتحدد أهمية التجديد الاستراتيجي في ثلاثة نقاط هي<sup>3</sup>:

أ- يحوّل التجديد الاستراتيجي القدرات الأساسية المرتبطة في المنظمة إلى قدرات ذات مزايا تنافسية في السوق؛

ب- إنّ للتجديد الاستراتيجي تأثير بارز على جميع مستويات المنظمة؛

ج- التجديد الاستراتيجي مهم لكسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة بالمنظمة وضمان المدى الطويل لها وديمومة العمل فيها؛

لذلك نجد أن التجديد الاستراتيجي يؤثر على مشاركة المنظمة في الصناعات التي تتنافس فيها الاقتصاديةيات بأكملها بالإضافة إلى ذلك يمكّن المنظمات من التنافس والحفاظ على النجاح، فيتعيّن أن تضع استراتيجيات وثقافات تمكنها من مواجهة الفرص والتحديات.

<sup>1</sup>كاظم صادق جبار، عبيد علي حاسم، أمير نعمة، القدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الفرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد33، العراق،2015، ص 299.

<sup>2</sup>Volberda, Hewt.W,Chaeles Bader Fuller , Frans.A ,T.Vanden Boosicn, **Mastering Stratigic Renewal : Mobilising Renewal Journeys in Multiumitfirms long Rang Planning**, 2015,P34

<sup>3</sup>محمد كريم عبيد التميمي، مرجع سابق، ص ص 36-37.



## ثانيا: أبعاد التجديد الاستراتيجي

**1- القدرة على التغيير التنظيمي:** هي النهج الذي يستخدم لتنفيذ العمليات وإعادة تشكيل قدرتها التي تكمن وراء التجديد الاستراتيجي، ولفت الانتباه إلى بعض الآثار الخفية التي نادراً ما تعالج، وتعتبر القدرة على التغيير التنظيمي أم مهم في تحسين نوعية الخدمات، فطبيعة عملية إعادة تشكيل القدرة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنجاح الإستراتيجية<sup>1</sup>. فالقدرة التنظيمية أداة تستخدم في إعادة هيكلة المنظمة، وتقليص عدد الموظفين والتي تمثلت في تحسين العمليات الانتاجية وتحسين التعاون بين الإدارات، وهي أيضاً تحول المنظمة بين نقطتين في الوقت المناسب.

**2- توجه تعزيز تكيف الأعمال:** هي قدرة المنظمة على استجابة عملياتها بسرعة ضمن ظروف العمل المتغيرة في إدارة العمليات التجارية، فهي الحالة التي تتطلب أعمال جديدة لنقلها إلى المنظمة بشكل تدريجي، بحيث يشير توجه تعزيز تكيف الأعمال إلى المنظمة على تعزيز وتمكين عملياتها من أجل الاستجابة مع ظروف السوق<sup>2</sup>.

وتكمن الأهمية البالغة للتوجه نحو تعزيز التكيف في مجال الأعمال تكون في مواعمة الإنتاجية التشغيلية مع متغيرات السوق، ومن أجل نجاح الأعمال وزيادة العمليات التجارية<sup>3</sup>، وتمكين المنظمات من البقاء على قيد الحياة في السوق وبالتالي تساعد على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة.

**3- التأكيد على مرونة العمليات التنافسية:** هي حصيلة أنشطة وعمليات المنظمة التي تركز على تحليل، واستجابة المنظمة لعمليات التنافس القوية من خلال بناء وتجديد المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة في عملياتها التشغيلية لتمكنها من وضع منتج جديد، كما أنها تمثل قدرة المنظمة في الحصول على أرباح عالية من العمليات التجارية في وسط لبيئة تنافسية داخلية وخارجية.

**4- التأكيد على مرونة العمليات التنافسية:** هي حصيلة أنشطة وعمليات المنظمة التي تركز على تحليل واستجابة المنظمة لعمليات التنافس القوية من خلال بناء وتحديد المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة في عملياتها التشغيلية لتمكنها من وضع منتج جديد، كما أنها تمثل قدرة المنظمة في الحصول على أرباح عالية من العمليات التجارية في وسط بيئة تنافسية داخلية وخارجية.

<sup>1</sup>Worch.H,Kabinga.M,Eberhard, **The change of capailities imutility Firms**,European Business Review, VOL24,N<sup>0</sup>5, PP 544-464

<sup>2</sup>Chaola.P,Pratorom.R, Raksong .S, **Aconceptual model of strategic management renewal orieurtation and Firm performance** ,In Affied academies International Conference Academy of strategic Management Proceeding, Vol 14 ,N<sup>0</sup>2 ,2015,P15.

<sup>3</sup>Evans.W.R ,Davis.W.D,High-performance : **The modiating role of internal social strancture Journal of management**, vol 31, N<sup>0</sup>5, PP 758-775

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

**5- الوعي على التعلم البيئي:** هي قدرة المنظمة على زيادة الثبات في السوق التنافسي من خلال معالجة المعلومات حول بيئات الأعمال العالمية، وتعزيز هيكل مضمون تلك المعلومات حول البيئات التنافسية، لذلك عرفت على أنها: " معرفة المنظمة بالبيئة السوقية والمنافسين والظروف التي تسمح للمنظمة للحصول على أعلى فائدة لها".

**6- الوعي بقدرة الإدارة الحركية:** وهي ما تنتجها الإدارة من موهبة وسمعة ونمط قيادي، بحيث تتمثل بقدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء، والبقاء على قيد الحياة بين المنافسة والقدرة على إكمال العمليات التجارية، وأيضاً يشير الوعي بقدرة الإدارة الحركية إلى قدرة المنظمة على إدارة حالات العمل الإضافية المختلفة، مع توقعات السوق والتغيرات في السوق التنافسية في المستقبل، والأهم من ذلك قدرة الإدارة الديناميكية على التجديد الاستراتيجي للمنظمة بشكل مستمر، بحيث تؤثر بشكل إيجابي على التنمية في الأعمال، والإنتاجية التشغيلية والانجاز التنظيمي، والتنافسية التنظيمية وأداء المنظمات.

#### المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل إسقاط المفاهيم النظرية لوظائف الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي وتحديد العلاقة بينهما على الممارسات الميدانية، تم القيام بدراسة حالة عينة من الوكالات البنكية في أم البواقي، وبسكرة، وباتنة وتابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري CPA، والبنك الوطني الجزائري BEA، حيث تم توزيع الاستبان على مسيري الوكالات لتحليله واعتماد نتائجه.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعد الوكالات محل الدراسة مؤهلة بسبب طبيعتها الخدمية لتبني التجديد الإستراتيجي المساعد على حل المشكلات التي تواجه العاملين، واتخاذ القرارات الآنية، وكذا يعد القطاع الذي تنتمي إليه مناسباً وقابلاً لتحليل وظائف الموارد البشرية نظراً للتغيرات التي تمسه باستمرار.

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

##### 1- مجتمع وعينة الدراسة

**أ- مجتمع الدراسة:** يمثل المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل إليها من العينة، وتمثل في الدراسة الحالية جميع الإطارات التي تسيّر الوكالات البنكية في ولايات الوطن والتابعة لـ: لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائري CPA، والبنك الوطني الجزائري BEA.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

ب- عينة الدراسة: العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه، أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية نسبية مكونة من (30 إطار) في الوكالات البنكية محل الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة منتظمة.

ثانيا: أداة الدراسة، صدقها وثباتها، وتوزيع أفراد عينة الدراسة

1- أداة الدراسة: لقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة هامة للحصول على المعلومات والبيانات من أفراد عينة الدراسة وانطلاقا من ذلك تم تصميم استبيان الذي وُزِعَ على العينة المقصودة، حيث تم توزيع 40 إستبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، وتم استرجاع (35) استبانة، ولم يسترجع 5 منها وذلك بسبب محاربة انتشار وباء كورونا وغياب رؤساء بعض المكاتب في الوكالات محل الدراسة الذين يعانون من أمراض مزمنة، وتم استبعاد 05 استبانات غير صالحة للتحليل، لتبقى 30 استبانة صالحة للتحليل؛ أي بنسبة 75% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وقد قسّم الاستبيان إلى ثلاثة حيث تضمّن المحور الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمحور الثاني: تضمن وظائف الموارد البشرية (متغير مستقل) والمشكل من (24) عبارة موزّعة على خمسة أبعاد هي: تخطيط موارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، والحوافز أما المحور الثالث: تناول التجديد الاستراتيجي (المتغير التابع) والمشكل من (12) عبارة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (likertscale)، وقد تم مراعاة التدرج في المقياس المستخدم:

الجدول 1: مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثين.

2- صدق وثبات عينة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول على نفس النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، ومن أجل معرفة ثبات وصدق البيانات الواردة بالاستمارة تم استخدام اختبار كرونباخ، وهذا الأخير يقيس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة عن طريق معامل  $\alpha$  كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول 2: نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
---------	-------------	--------------	-------------

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

0.900	0.921	24	المتغير المستقل: وظائف الموارد البشرية
0,782	0,612	04	البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية
0,814	0,663	05	البعد الثاني: الاستقطاب والتعيين
0,831	0,690	05	البعد الثالث: التدريب
0,870	0,890	05	البعد الرابع: تقييم الأداء
0,918	0,843	05	البعد الخامس: الحوافز
0.903	0.951	12	المتغير التابع: التجديد الاستراتيجي
<b>0,935</b>	<b>0,874</b>	<b>36</b>	<b>الاستبيان ككل</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا 87.4% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة 60% أما معامل الصدق فقد بلغ 93.5% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

3- تحليل خصائص العينة المبحوثة: يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب (الجنس، الخبرة المهنية، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي).

الجدول 3: توزيع عينة الدراسة.

النسبة	العدد	العمر	النسبة	العدد	الجنس
16.67	05	من 25-30 سنة	66.67	20	ذكر
66.67	20	من 30 - 45 سنة	33.33	10	أنثى
16.67	05	45 فأكثر	النسبة	العدد	الخبرة المهنية
النسبة	العدد	المنصب الوظيفي	16.67	05	من 5 - 10 سنوات
13,33	04	مدير	66.67	20	من 10 - 15 سنة
13,33	04	نائب مدير	16.67	05	15 سنة فأكثر
33.33	10	رئيس مصلحة	النسبة	العدد	المؤهل العلمي
40	12	رئيس مكتب	13,33	04	ثانوي
			66,67	20	ليسانس
			20	06	ماجستير

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03) ملاحظ أن العينة المبحوثة يغلب عليها الذكور بنسبة (66.67%) وأغلب أعمارهم بين 30 سنة إلى 45 (66.67%) ومتحصليين على شهادات جامعية (66.67%) وذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (66.67%) وجميعهم إدارات في الوكالات محل الدراسة ويشغلون منصب مدير أو نائب مدير، أو رئيس مكتب أو رئيس مصلحة.

### المطلب الثاني: تفسير النتائج

يعدُّ الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أهم مقاييس النزعة المركزية التي تصف آراء العينة المبحوثة واتجاهاتها، بالإضافة إلى مقاييس الإحصاء الاستدلالي التي ساعدتنا على اختبار معنوية النموذج واختبار الفرضيات وتفسير نتائجها .

### أولاً: تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري

**1- تحليل آراء المبحوثين حول وظائف الموارد البشرية:** يمثل الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير.

**الجدول 4:** وسط الحسابي والانحراف المعياري وظائف الموارد البشرية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	<b>تخطيط الموارد البشرية</b>			
01	يحلل بنكم احتياجاته من حيث النوعية على جزء من متطلبات العمل	4.23	0.568	مرتفع
02	يدعم بنكم التوظيف الأفضل حسب إمكانياته من أجل تحقيق أداء أفضل	4.20	0.898	مرتفع
03	لدى بنكم خططا بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة.	4.27	0.907	مرتفع
04	يساهم بنكم في تحديد وظائف الموارد البشرية وفقا لمتطلبات العمل.	3.70	1.055	مرتفع
	<b>الاستقطاب والتعيين</b>			
		4,14	0,925	مرتفع

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

05	يبحث بنكمم على الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه.	4.37	0.669	مرتفع
06	يقوم بنكمم بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	4.33	0.780	مرتفع
07	يجري بنكمم دراسات دقيقة للمصادر التي نحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.	3.97	1.066	مرتفع
08	يؤخذ جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في بنكمم.	4.03	1.066	مرتفع
09	يستند قرار التعيين على نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة.	4.00	1.056	مرتفع
<b>التدريب</b>				
10	يعتمد بنكمم على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.	4.07	0.868	مرتفع
11	يطور بنكمم قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.	4.00	1.038	مرتفع
12	يعقد البنك دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة.	4.13	0.900	مرتفع
13	يتابع بنكمم الموظفين بعد إنهمائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	4.00	1.072	مرتفع
14	يحدد بنكمم الاحتياجات التدريبية وفق خطط موضوعة مسبقا.	4.12	0.901	مرتفع
<b>تقييم الأداء</b>				
15	يضع بنكمم معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	2.70	1.188	متوسط
16	يعتبر بنكمم إنتاجية الموظفين أحد مؤشرات تقييم الأداء.	2.93	1.169	متوسط
17	يراجع بنكمم نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته	3.18	1.129	متوسط
18	يقيم بنكمم عملية الأداء باستمرار.	2.64	1.095	متوسط
19	يقيم بنكمم أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.	3.00	1.029	متوسط
<b>الحوافز</b>				
20	يتم وضع سياسة الحوافز في البنك على أساس كفاءة الموظف.	2.36	0.942	متوسط

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

متوسط	1.065	2.93	21	يمنح بنكم مكافآت عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.
متوسط	1.061	2.88	22	يربط بنكم بين الأداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
متوسط	1.160	3.04	23	يتناسب مستوى الرواتب المدفوعة للعاملين مع المستويات الوظيفية للموظفين.
متوسط	0.931	2.93	24	يحدث بنكم خطة سنوية للحوافز بما يتناسب مع البيئة التنافسية.
متوسط	1,159	3,60		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بينت نتائج الجدول أن الاستقطاب والتعيين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,14) وانحراف معياري (0,925)، وفي المرتبة الثانية جاء تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,857)، وفي المرتبة الثالثة جاء التدريب بمتوسط حسابي (4,06)، وانحراف معياري (0,964)، أما المرتبة الرابعة فكانت لتقييم الأداء بمتوسط حسابي (2,89)، وانحراف معياري (1,122) والمرتبة الخامسة الحوافز بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,931)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الحوافز بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,931).

وهذا ما يفسر أن المناخ التنظيمي ذا مستوى مرتفع خلال جائحة كورونا في جامعة أم البواقي من وجهة نظر الهيئة الإدارية بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (1,159)، كذلك يوضح الجدول أنه لا يوجد تشتت كبير بين آراء أفراد العينة المبحوثة، مما يعكس تقارب وجهات مسيري الوكالات البنكية محل الدراسة.

2- تحليل آراء المبحوثين حول التجديد الاستراتيجي: يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير.

الجدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتجديد الاستراتيجي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
25	يقوم بنكم بإدخال التجديدات على الأقسام وفقا للإستراتيجية الجديدة.	4,07	0,944	مرتفع
26	يستخدم بنكم قاعدة بيانات مركزية تربط فروع مختلفة لتبادل	4,10	1,062	مرتفع

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

			المعلومات وتوثيقها.
مرتفع	0,944	4,07	27 يعز بنكم المهام بين مختلف الأقسام الإدارية ووفقا للإستراتيجية الجديدة.
مرتفع	0,858	4,23	28 يركز بنكم على مرونة مخرجات العمليات التشغيلية.
مرتفع	1,074	4,13	29 يحل بنكم مخرجات العمليات التشغيلية الحاصلة في الطلب على الخدمة في البيئة التنافسية.
مرتفع	0,944	4,27	30 يبتكر بنكم خدمة جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنافسين.
مرتفع	1,040	3,77	31 يتفاعل بنكم بشكل سريع مع تحركات المنافسين الآخرين.
مرتفع	0,973	3,87	32 تساهم إدارة بنكم بالتكيف مع العمليات التجارية المستحدثة في بيئة السوق المصرفي.
مرتفع	0,944	4,27	33 بتفاعل بنكم بشكل سريع مع تحركات المنافسين الآخرين.
مرتفع	0,937	4,13	34 تساهم إدارة بنكم بالتكيف مع العمليات التجارية المستحدثة في بيئة السوق المصرفي.
مرتفع	1,064	3,80	35 يوائم بنكم إستراتيجية الخدمة التي يقدمها مع تغيرات في بيئة السوق المصرفي.
مرتفع	1,066	3,97	36 يمتلك بنكم قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيد المحلي والدولي.
مرتفع	0,649	4,07	37 يقوم بنكم بتعليم الموظفين في جميع الأقسام الإدارية بالمستجدات البيئية.
مرتفع	0,961	4,05	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بينت نتائج الجدول أن التجديد الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة مرتفع متوسط بمتوسط حسابي (4,05) وانحراف معياري (0,961)، كما اتضح أيضاً أن معدل التشنت منخفض وهناك تقارب بين وجهات نظر المستجوبين.

ثانياً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية:



أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

**الفرضية العدمية  $H_0$ :** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ".

**الفرضية البديلة  $H_0$ :** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ".

سنستعمل اختبار فيشر F الذي يختبر المعنوية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار

للمتغيرين:

جدول 6: تحليل تباين الانحدار ANOVA

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) الحسابية	القيمة المعنوية
بين المجموعات	6.605	1	6.605	/	32.863	0.002
داخل المجموعات	5.628	28	0.201		عند مستوى معنوية	
التباين الكلي	12.232	29	/		$\alpha=0.05$	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) والتي تقدر بـ: 6,605 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 28)، وبما أن  $\text{sig} = 0.000$  أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ . ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي ومنه الفرضية مرفوضة.

أما جودة الارتباط فتتضح من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي يعبر عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين وظائف الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

الجدول 7: معاملات الارتباط

القرار	B	معامل الارتباط R <sup>2</sup>	معامل التحديد R	F المعنوية (Sig)	F المحسوبة
الفرضية مقبولة	0.735	0.540	0.735	0.000	32,863

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول يتضح أن قيمة ( $R=0.735$ ) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي خلال جائحة كورونا في جامعة أم البواقي، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0,540، مما يعني أن 54.0% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (وظائف الموارد البشرية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

من خلال هذه الاختبارات ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي وارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (54.0%)، مما يجب رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وقبول الفرضية البديلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظائف الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

كما يتضح ارتباط أبعاد وظائف الموارد البشرية بمستوى التجديد الاستراتيجي في الجدول الموالي:

الجدول 8: معاملات الانحدار المتعدد ومستويات المعنوية لوظائف الموارد البشرية.

Sig**	قيمة F	ميل خط الانحدار (B)	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	وظائف الموارد البشرية
		0.735			الحد الثابت
0.014	6,856	0,580	0,336	0,580	تخطيط الموارد البشرية
0.000	26,331	0,339	0,115	0,339	الاستقطاب والتعيين
0.001	13,037	0,560	0,318	0,560	التدريب
0.000	16,059	0,354	0,125	0,354	تقييم الأداء
0.000	15,220	0,30	0,09	0,30	الحوافز

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

0.000	15,00	0,43	0,20	0,43	الدرجة الكلية
-------	-------	------	------	------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يمكن إدراج أو التعبير عن العلاقة بين وظائف الموارد البشرية بصفاتها متغير مستقل والتجديد

الاستراتيجي متغير تابع في المعادلة التالية:

$$Y=0,735+0.580x_1+0.339x_2+0.560x_3+0.354x_4+0.30x_5$$

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية:

من خلال نتائج الجدول رقم (07) والجدول رقم (08) نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية لأبعاد وظائف الموارد البشرية مما يفسر التأثير الإيجابي في التجديد الاستراتيجي:

- بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية قدرت  $F$  المحسوبة بـ: 6,856 عند مستوى معنوية 0,05، وأن  $(Sig=0.014)$  وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 المعتمد في الدراسة، إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة للاستقطاب والتعيين قدرت  $F$  المحسوبة بـ: 26,331 عند مستوى معنوية 0,05، وأن  $(Sig=0.000)$  وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 المعتمد في الدراسة، إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الاستقطاب والتعيين والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.055 \leq \alpha$ .

- بالنسبة للتدريب قدرت  $F$  المحسوبة بـ: 13,037 عند مستوى معنوية 0,05، وأن  $(Sig=0.001)$  وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 المعتمد في الدراسة، إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة بين التدريب والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة لتقييم الأداء قدرت  $F$  المحسوبة بـ: 16,059 عند مستوى معنوية 0,05، وأن  $(Sig=0.000)$  وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 المعتمد في الدراسة، إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين تقييم الأداء والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

- بالنسبة للحوافز قدرت  $F$  المحسوبة بـ: 15,059 عند مستوى معنوية 0,05، وأن  $(Sig=0.000)$  وهي أقل من مستوى معنوية 0,05 المعتمد في الدراسة، إذن تقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة بين الحوافز والتجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ .

## 3- مناقشة النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

## أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ تخطيط الموارد البشرية في الوكالات البنكية محل الدراسة مقبول بمتوسط حسابي (4,10) وانحراف معياري (0,857)، وهذا ما يفسر أن إدارة البنوك الجزائرية تحلل احتياجاتها من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل، وأنها تهتم بنوعية الموظفين كونها تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية؛

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ الاستقطاب والتعيين في الوكالات البنكية محل الدراسة مقبول بمتوسط حسابي (4,14) وانحراف معياري (0,925)، وهذا ما يفسر أن إدارة البنوك تركز في عملية الاستقطاب والتعيين على البحث عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهداف بشكل ملحوظ، كما أنها تهتم بتحليل الوظائف قبل الاستقطاب؛

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ التدريب في الوكالات البنكية محل الدراسة مقبول بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,965)، وهذا ما يفسر أن إدارة البنوك الجزائرية تعتمد بشكل ملحوظ على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة العالمية فمن خلال برامج التدريب تطور قدرات الموظفين لتتلاءم مع متطلبات المسار الوظيفي؛

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ تقييم الأداء متوسط في الوكالات البنكية محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,89) وانحراف معياري (1,122)، وهذا ما يفسر أن إدارة البنوك الجزائرية لا تركز على وضع معايير للأداء من أجل مقارنتها بالأداء الفعلي، مما يعطيها صورة أوضح لمسار عمل الموظفين، ولا تعتبر استجابة الموظفين مؤشر مهم لتقييم الأداء؛

- أثبتت الدراسة الميدانية أنّ الحوافز متوسطة في الوكالات البنكية محل الدراسة بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (1,931)، وهذا ما يفسر أن إدارة البنوك الجزائرية لا تركز على كفاءة الموظف في صرف المكافآت.

**الخاتمة:**

من خلال الاستطلاع الميداني الذي قمنا به تبين أن البنوك الجزائرية تواجه منافسة شديدة في بيئة سريعة التغيير، لذلك يجب أن تعتمد التجديد الاستراتيجي لكونها تركز في معاملاتها التجارية والمالية على المورد البشري لأداء خدماتها فهي بحاجة دائمة بأن تتميز في ممارساتها المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر، لما لها من أهمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

- أكدت العينة المبحوثة أن التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة متلائم مع البيئة التنافسية، حيث تهتم هذه الأخيرة بقدرتها على التغيير التنظيمي، إلا أنهم أشاروا أنهم لا يركزون كثيرا على تأكيد مرونة العمليات التنافسية وتوجيه وتعزيز تكيف الأعمال والتركيز على التعلم البيئي.

- أثبت اختبار الفرضيات أن أثر (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب) على التجديد الاستراتيجي في الوكالات البنكية محل الدراسة كان واضحا وكان معامل الارتباط قوي مما يفسر سهولة العمليات الخاصة بالموارد البشري، لكن (تقييم الأداء، والحوافز) لم يؤثران بقوة في التجديد الاستراتيجي كونها لا تعتمد على الأداء الفعلي للموظف.

وأوصت الدراسة ب:

- الاستمرار في التوجه الاستراتيجي الذي يقود البنوك الجزائرية إلى التمايز في وظائف الموارد البشرية، بما يعزز التجديد الاستراتيجي، ومرونة العمليات وابتكار الخدمات الجديدة وتكييف الأعمال الخاصة في ظل الأعمال الالكترونية المصرفية الحديثة والمتجددة؛

- زيادة الاهتمام باستقطاب الكفاءات المصرفية ذات الخصائص والمهارات المعرفية التخصصية وفق الأسس التي تدعم الإبداع والابتكار، وتهيئ البيئة الداخلية الداعمة لاستمراره.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- عباس سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- عبد الوهاب سمير محمد ، البرادعي ليلي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007.
- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

-Edwin B,Flippo, **Principles of Personnel Management** , 4<sup>th</sup>Ed, McgrawHill company, New York, 1976.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- التميمي محمد كريم عبيد ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: " دراسة ميدانية" في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير ، 2017، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

- حاجي حسن عبد المؤمن أحمد ، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، الأردن.

ثالثا: المقالات

-A-Qudah.M, Osman.A,Abhalim.M.S,Al-chatanawi.H.A, **The effect of AumanResourcesPlaning and raining and Development on Organizational Performance in the GovernmentSector in jourdan** , International journal of AcademicResearch in Business and Social Sciences,2014, Vol4,N04 .

Neog.Bidyut Bijoya, Barua.Mukulesh, **Factors Influemcing Employee's Job Employees of Automobiles service**,the SIJ Transactions on Industrial, Financial& Business& Management(IFBM). Vol2,N<sup>0</sup>7, 2014.

-Hassan.S, **Imporat of HRM Practices an Employee's Performance** ,International Journal of aademic Research in Accounting,Finance and Management Sciences, VOL6,N01.

-Worch.H,Kabinga.M,Eberhard, **The change of capailities imutility Firms**,European Business Review,VOL24,N<sup>0</sup>5.

-Chaola.P,Pratorom.R, Raksong .S, **Aconceptual model of strategic management renewal orieurtation and Firm performance** ,In Affied academies International Conference Academy of strategic Management Proceeding, Vol 14 ,N02 ,2015.

-Evans.W.R ,Davis.W.D,High-performance : **The modiating role of internal social strancture** Journal of management, vol 31, No5.

- صورية زاوي، ميلود تومي، دور نظم معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 07، الجزائر، 2010.

- كاظم صادق جبار، عبيد علي حاسم، أمير نعمة، القدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الفرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد33، العراق، 2015.

أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الجزائرية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية الجزائرية

- لفقة علي عبد الرزاق، رشيد صالح، صالح عبد الرضا، التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة  
المنشي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، العراق، 2015.  
خامسا: أشغال الملتقيات

- Nyberg Linda, Viktoria Sodinilimea, Wiberg, May, ,**Stratigic Renewal and Management control systems :The implementation process of strategic Renewol Through MCS**, JON KOPING UNIVERSITY, Business Scool,2015, P15.

-Volberda, Hewt.W,Chaeles Bader Fuller , **Frans.A ,T.Vanden Boosicn, Mastering Stratigic Renewal : Mobilising Renewal** , Journeys in Multiumitfirms long Rang Planning.