

علاقة الهندرة بتطوير إدارة الموارد البشرية:

دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري (وكالات بنك عين تموشنت).

محمد أمين بلخشعي، طالب سنة رابعة دكتوراه (ل م د) - جامعة الجزائر (3).

kos208@hotmail.com

مزيان التاج، أستاذ محاضر قسم "أ" تخصص: تسيير موارد بشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

mezianetadj@gmail.com

ملخص:

يهدف الباحثان من خلال هذا المقال إلى إبراز طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري ، و لتحقيق ذلك قام الباحثان بدراسة عينة من الوكالات التجارية المنتشرة على إقليم ولاية عين تموشنت و البالغ عددها ثلاثة وكالات تجارية ، و لإجراء الدراسة الميدانية استخدم الباحثان كل من المقابلة و الاستبيان و من خلال إجراء الدراسة بشقيها النظري و الميداني توصل الباحثان إلى إثبات وجود علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية و هذا ما يدل على أهمية تطبيق مدخل الهندرة و دورها في تطوير عمليات و ممارسات إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: الهندرة، إدارة الموارد البشرية، البنك الوطني الجزائري.

Résumé :

L'Objectifs des chercheurs à travers cet article est de mettre en évidence la nature de la relation entre l'application du processus de réingénierie et le développement de la gestion des ressources humaines au niveau de la Banque National d'Algérie.

Pour réaliser ce but, les chercheurs ont pris un échantillon pour leur étude de plusieurs agences **BNA** se trouvant à l'échelle de la wilaya d'Ain t'émouchent et qui sont au nombre de trois agences, Il s'agit de l'étude pratique.

En conclusion, nous arrivons a démontré la relation existante entre l'application du processus de réingénierie et le développement de la gestion des ressources humaines, d'où la nécessité de son application.

Mots Clés : Réingénierie, Gestion des ressources humaines, Banque National d'Algérie.

مقدمة:

في ظل البيئة المتغيرة و التطورات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال و نتيجة الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات أصبح لزاما على المنظمات البحث عن أساليب إدارية جديدة تتلاءم مع البيئة الحالية و التخلص نهائيا من الأساليب التقليدية ، و هو ما يوفره تبني أسلوب الهندرة ، هذا الأخير يشكل ثورة في عالم الأعمال و دعوة صريحة لإعادة النظر في كل ما تقوم به المنظمة من عمليات و إجراءات و مهام لتحقيق تحسينات ملموسة و تغيرات جذرية في مختلف المجالات عموما و في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، مما يساهم في تطويرها و تميزها و تحقيقها للقيمة المنتظرة منها .

قام البنك الوطني الجزائري وهو أقدم بنك تجاري جزائري بالتغيير الجذري لتنظيم موارده البشرية بعد ملاحظته لهجرة الموارد البشرية للبنوك الأجنبية، إضافة إلى ذلك كثرة المهام الإدارية مما يثقل كاهل العمال وانخفاض الزمن المخصص لتسويق الخدمة مما يسبب هجرة الزبائن أيضا⁽¹⁾ .

من خلال ما سبق تظهر لنا معالم الإشكالية والتي تتمثل في التساؤل التالي:

- ما هو أثر تطبيق مدخل الهندرة على تطوير إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

وتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي انعكاسات تطبيق مدخل الهندرة بأبعادها (بعد تقنية المعلومات، إعادة وصف المناصب و فرق العمل) على تنظيم الموارد البشرية في المنظمة عموما وفي البنك الوطني الجزائري على وجه الخصوص؟، وهل لتطبيق مدخل الهندرة في إدارة الموارد البشرية يمكنها من أن تصبح أكثر استراتيجية وخالقة للقيمة وذات نتائج جوهرية على المستويين العملي والاستراتيجي؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات العينة تعزى إلى كل من متغير الجنس، السن، المستوى الدراسي بالنسبة لمحاور الاستثمار الخاصة بعلاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري؟

على ضوء هذه الإشكالية يحاول الباحث تقديم الفرضيات التالية كإجابة مؤقتة والتي يسعى الباحث إلى إثبات صحتها أو نفيها وتتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق مدخل الهندرة وتطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات مفردات العينة اتجاه الهندرة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية تغزى لمتغيرات (الجنس السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية).

I - الإطار النظري و المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

1 - الإطار العام للهندرة:

1 - 1 - تعريف مدخل الهندرة: يعرفها كل من مايكل هامر و جيمس شامبي باعتبارهما رائدا مدخل الهندرة بأنها: إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق نتائج جوهرية في معايير الأداء الهامة و العصرية و التي تمثل في وقتنا الحالي: التكلفة، الجودة، الخدمة السرعة⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الهندرة تعنى بالعمليات لا بالإدارات، فالمنظمات لا تهتدر إدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات، بل تهتدر العمل الذي يؤديه العاملون في تلك الإدارات، وحدود هذه الأخيرة واضحة ومرسومة على الخريطة التنظيمية ولها أسماء أما عن العمليات فهي غير ظاهرة للعيان وهي في الغالب ليس لها أسماء وبذلك يمكن إعطاء تلك العمليات أسماء تدل بوضوح على ما يجري فيها من البداية إلى النهاية (المدخلات والمخرجات)، أي النظر بالتحديد في مدخلات العملية ومخرجتها وهما أهم ما تعنى به الهندرة⁽³⁾.

1 - 2 - أهداف الهندرة: تسعى الهندرة إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل أهمها فيما يلي⁽⁴⁾

- تحقيق الجودة، السرعة، خفض التكاليف وتحسين الأداء.
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل عملي وواضح.
- التوجه نحو العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الطويل الذي تحتاجه مشاريع الجودة.
- التركيز على العمليات والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة لا على الوظائف والمهام.
- التعرف على العمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساعدة لها.
- التعرف على العمليات الهامشية التي لا تضيف قيمة ومن تم تحليلها.
- التعرف على الرؤية الجدية التي تتجه إليها المنظمة والتي تمثل تغييرا كليا وليس تغييرا جزئيا.

- الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة قدراتهم بما ينسجم مع مستوى الطموح الذي تسعى إليه المنظمة وجعل تقنية المعلومات محورا للتغيير.

1-3 - نتائج تطبيق مدخل الهندرة وفوائدها: يحدث تطبيق مشروع الهندرة تغيرات تعود بالفائدة على

المنظمة بحيث تصبح بيئة العمل الجديدة على النحو التالي⁽⁵⁾:

- تغيير وحدات العمل من فرق وظيفية إلى فرق عمليات.
- تغيير أدوار الأفراد من متحكم فيها إلى الإدارة الذاتية أو الدعم الذاتي.
- تغيير الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم.
- تغيير مقاييس الأداء والتعويضات من الاعتماد على الأنشطة إلى الاعتماد على النتائج .
- تغيير معايير القيم من الحمائية إلى الإنتاجية.
- يتحول المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- التنفيذيون يتغيرون من محافظين على الأداء إلى قادة.

2) - الإطار العام لإدارة الموارد البشرية:

2 - 1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية: هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في:

يعرفها كل من Pigros.P و Myres.C بأنها عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنظمة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية⁽⁶⁾، و يلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على المدخل القانوني في تعريف إدارة الموارد البشرية.

كما يعرف كل من Sheman و Chruden إدارة الموارد البشرية على تشمل على عمليات إدارية أساسية ينبغي أدائها و مجموعة من القواعد العامة التي ينبغي إتباعها و كذلك مجموعة من الأدوات و الأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم و المهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين التنفيذيين الآخرين و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فاعلية⁽⁷⁾ ، و قد أضاف هذا التعريف إضافة إلى القواعد التي ينبغي إتباعها و التي تتمثل في الوظيفة الاستشارية التي يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

كما تعرف أيضا الإدارة المختصة بوضع واتخاذ القرارات التي تؤثر على الأفراد العاملين⁽⁸⁾، ويلاحظ من هذا التعريف بأنه ركز على جوهر العملية الإدارية لإدارة الموارد البشرية وهو اتخاذ القرار.

2 - 2 - وظائف إدارة الموارد البشرية: من خلال التطرق إلى التعاريف السابقة يلاحظ بأنها تتضمن مجموعة من الوظائف تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها المسطرة وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي⁽⁹⁾:

- **توصيف الوظائف:** تتمثل هذه الوظيفة في إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنظمة، بحيث تشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة والمتعلقة بتعريف الوظيفة، واجباتها، مسؤولياتها، بالإضافة إلى مؤهلات شاغلها.
- **تخطيط الموارد البشرية:** تتضمن هذه الوظيفة تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث تحديد أنواع الوظائف المطلوبة وإعداد الأفراد اللازمين من كل نوع ومن كل وظيفة خلال فترة زمنية محددة.
- **البحث والاستقطاب للموارد البشرية:** تعني هذه الوظيفة دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على أنسب الأشخاص للوظائف التي تم تحديدها والعمل على جذب واستقطاب الأكفاء، وذلك بالأخذ في الاعتبار حجم المنظمة وظروفها وإمكانيتها وظروف سوق العمل وكذا الظروف الاقتصادية للبلد.
- **الاختيار والتعيين:** تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لها قصد وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عن طريق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ليتم في نهاية الأمر تعيينه وتسلمه للعمل.
- **تدريب وتنمية الموارد البشرية:** هي عملية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ويعتبر هذا النشاط ضروريا لأداء السليم للعمل.
- **مكافأة الموارد البشرية:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد المكافأة العادلة والمناسبة للأفراد نظير مساعدتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا بعد تقييم أدائهم وفق معايير علمية وموضوعية.

- **تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية:** تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الوظيفة على تحسين ظروف العمل المادية، وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والصحية للأفراد، وكذا العمل على إيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة.

II - الإطار الميداني للبحث.

1 - مجتمع وعينة البحث: اختار البنك الوطني الجزائري هندرة كل من التنظيم التجاري للوكالة، طرق الدفع ومديرية الإعلام الآلي⁽¹⁰⁾، وبالتالي فإن الوكالات التجارية التابعة للبنك الوطني الجزائري هي التي تمثل مجتمع البحث والبالغ عددها لحد الآن 250 وكالة تجارية منتشرة عبر التراب الوطني، أما عن عينة البحث فقد اختار الباحثان بطريقة عمدية الوكالات المنتشرة عبر إقليم ولاية عين تموشنت والبالغ عددها ثلاثة وكالات والتي تتمثل في: وكالة عين تموشنت 721، وكالة بني صاف 525، وكالة المالح 771.

كما اختار الباحثان أيضا بطريقة عمدية العينة الطبقية التالية لإجراء الدراسة والتي تتمثل في الفئات التالية:

أ - فئة الإدارة العليا: مدراء الوكالات، نواب مدراء الوكالات، رؤساء المصالح، المكلفين بالدراسات المستشارين القانونيين.

ب - فئة إدارة التنفيذ: موظفي الشباك، وأمناء الصندوق.

2 - أدوات الدراسة: لغرض جمع المعلومات وإجراء الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها المقترحة استخدم الباحث الأدوات التالية:

أ - **المقابلة:** قام الباحثان بعدة مقابلات مع بعض المسؤولين وكالة عين تموشنت 721 وكان الهدف من ذلك هو فهم السير العام للوكالات، تطبيق مشروع الهندرة على أرض الواقع إضافة إلى ذلك ساعدت المقابلة الباحث على إعطائه معلومات وصورة أولية لإعداد الاستمارة، كما ساعدت الباحث أيضا على تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان.

ب - **الاستبيان:** قام الباحثان أيضا باستخدام الاستبيان وذلك لغرض قياس آراء واتجاهات العينة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، ولتحقيق ذلك قمنا بتوزيع (36) استمارة على مفردات العينة وهو العدد الكلي، حيث احتوت كل وكالة على (12) موظفا، وقد تمكنا من استرجاع (33) استمارة كلها صالحة لإجراء

الدراسة والتحليل، وقد تمت عملية توزيع الاستثمار بطريقة بمساعدة المسؤولين في هذه الوكالات. إثر عملية الاسترجاع، قسمت الاستثمار بصفة بديهية إلى محورين تمثلا في:

- **المحور الأول:** احتوي على معلومات عامة عن العينة، مثل الجنس، السن والمستوى الدراسي وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- **المحور الثاني:** احتوي على (14) فقرة والخاصة باختبار الفرضيات المقترحة، ولاستطلاع آراء واتجاهات أفراد العينة اعتمد الباحثان على مقياس لكارتر (Likert) الخماسي، مع العلم بأن بدائل الفقرات موجبة والتي تتمثل في:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

3- أساليب التحليل الإحصائي:

- بعد جمع الاستثمارات الصالحة للتحليل قام الباحثان بترميزها وادخال بياناتها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (19)، وقد تم تطبيق العمليات الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Alpha De Cronbach)، لمعرفة ثبات وصدق فقرات الاستبيان.
 - التكرارات والنسب المئوية .
 - الوسط الحسابي والذي يتم تفسيره من خلال ما يلي:

تم حساب المدى بطرح أصغر قيمة (5 - 1 = 4) ومن تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = 0.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كما يلي:

من (1 إلى 1.80)	موافقة منخفضة جدا
من (1.81 إلى 2.60)	موافقة منخفضة
من (2.61 إلى 3.40)	موافقة متوسطة
من (3.41 إلى 4.20)	موافقة مرتفعة
من (4.21 إلى 5)	موافقة مرتفعة جدًا

• الانحراف المعياري وذلك من أجل قياس التشتت بين إجابات أفراد العينة، ويتم تفسير الانحراف المعياري حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي.

• اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) لاختبار الفرضية الأولى.

• اختبار (F) لتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفرضية الثانية.

4 - ثبات صدق الاستمارة: قبل توزيع الاستمارة على عينة الدراسة قام الباحث بالتحقق منها وتم ذلك من خلال طريقتين:

أ - الصدق الظاهري: عرض الباحث الاستمارة على مجموعة من المحكمين وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة ومدى صلاحيتها للتطبيق، هو ما تم فعلا حيث قام الباحث بتعديل الاستمارة وفق اقتراحات المحكمين.

ب - الصدق الداخلي (معامل الثبات): لإجراء الثبات لأسئلة الاستبيان اختار الباحث أحد معاملات الثبات والذي يتمثل في " ألفا كرو نباخ " بحيث تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرو نباخ.

معامل الصدق (الثبات)	معامل ألفا كرو نباخ	عدد الفقرات
0.865	0.749	14

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال نتائج الاختبار المبنية في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات والاتساق تجاوزت 0.50 بمعنى تجاوزت 50%، وهذا حسب رأي الباحث وفي حدود علمه مؤشر جيد لثبات أداة القياس ومناسب لأغراض التحليل.

5 - نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

أولا - تحليل البيانات الخاصة بالسّمات الشخصية لأفراد العينة:

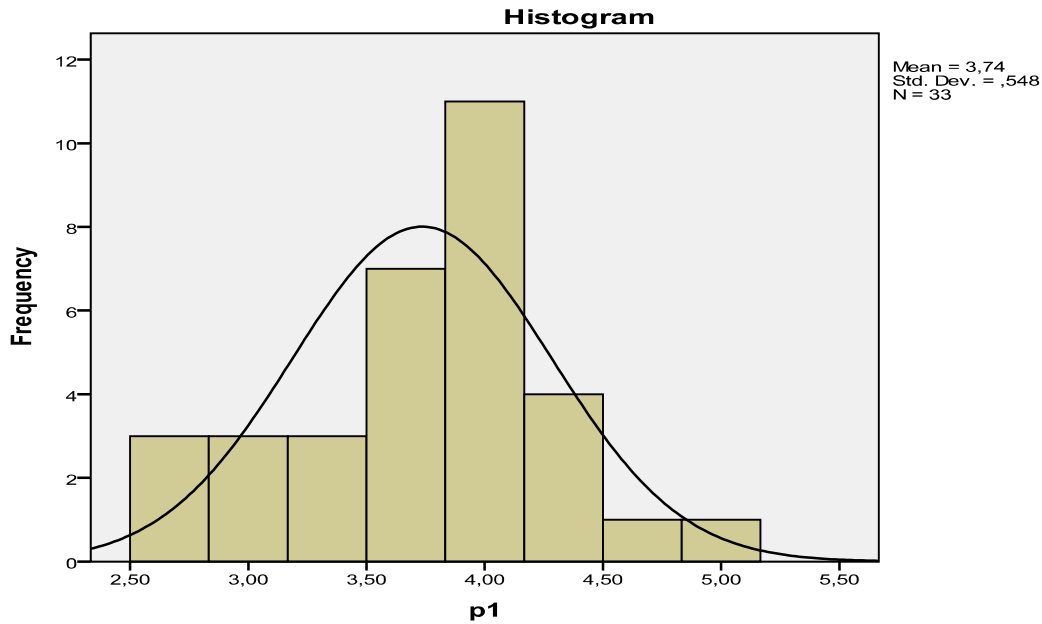
الجدول رقم (2): السمات الشخصية لأفراد العينة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	48.50%
	أنثى	17	51.50%
السن	من 20 إلى 30 سنة	07	21.20%
	من 31 إلى 40 سنة	13	39.40%
	من 41 إلى 50 سنة	11	33.30%
	من 51 إلى 60 سنة	2	06.10%
	60 سنة فأكثر	00	00.00%
	ما قبل الثانوي	03	09.10%
المستوى الدراسي	ثانوي	08	24.20%
	جامعي تدرج	18	54.50%
	جامعي دراسات عليا	04	12.10%
	أقل من 5 سنوات	03	09.10%
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنوات	14	42.40%
	من 10 إلى 15 سنة	07	21.20%
	من 15 إلى 20 سنة	05	15.20%
	20 سنة فأكثر	04	12.10%

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن النسب المئوية لمتغير الجنس كانت مقاربة جدا أما بخصوص متغير السن فقد لوحظ بأن نسبة الشبان فئة (من 31 إلى 40 سنة) هي النسبة الأعلى من مفردات العينة تليها فئة (من 41 إلى 50 سنة) ، تليها فئة (من 20 إلى 30 سنة) ، تليها فئة (من 51 إلى 60 سنة) و هي النسبة القليلة من مفردات العينة أما بخصوص متغير المستوى الدراسي فقد لوحظ بأن نسبة الجامعيين في طور التدرج هي النسبة الكبيرة و هذا ما يدل على حرص البنك على اختيار كوادر مؤهلة علميا و قادرة على مواكبة التنمية و التطور التكنولوجي و الإداري ، تليها نسبة المتحصلين على المستوى الثانوي ، و تليها نسبة المتحصلين على شهادات عليا في طور ما بعد التدرج ، تليها نسبة الذين لديهم مستوى ما قبل الثانوي أما بخصوص متغير الخبرة المهنية فقط لوحظ بأن فئة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) هي النسبة الأكبر ، تليها فئة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (10 إلى 15

سنة) ، تليها فئة الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين (15 إلى 20 سنة) ، تليها فئة الذين لديهم خبرة مهنية تفوق عشرين سنة ، تليها فئة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من خمس سنوات و هي النسبة الصغيرة .
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي: لإجراء الاختبارات المعلمية من أجل اختبار الفرضيات يشترط أن تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا، ومن أجل التأكد من ذلك يستخدم الباحث منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث يكون المنحنى مماثلا حول الوسط الحسابي فبذلك يكون التوزيع طبيعيا، و يمكن معرفة ذلك من خلال برنامج SPSS و تظهر النتيجة هنا في الشكل التالي:



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الشكل السابق يتضح أن المنحنى مماثل حول الوسط الحسابي والذي يقدر ب: (3.74) وليس ملتويا لا من ناحية اليمين ولا من ناحية اليسار، وهذا ما يدل على أن البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وبالتالي إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.
ثالثا: تحليل ومناقشة بيانات فقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل فقرات المحور الثاني.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
(1) - الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات.			
1	4.03	1.01	عالية
2	3.63	1.11	عالية
3	3.84	0.87	عالية
4	4.03	1.01	عالية
5	4.00	0.93	عالية
المتوسط العام للفقرات	3.90	0.81	عالية
(2) - الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.			
6	3.63	0.96	عالية
7	3.18	1.26	متوسطة
8	4.18	0.76	عالية
9	4.30	0.72	عالية جدا
10	3.60	1.32	عالية
المتوسط العام للفقرات	3.78	0.64	عالية
(3) - الفقرات الخاصة ببعد فريق العمل.			
11	3.84	1.06	عالية
12	4.03	1.10	عالية
13	3.00	1.43	متوسطة
14	3.09	1.30	متوسطة
المتوسط العام للفقرات	3.49	0.83	عالية
المتوسط العام لجميع فقرات المحور الثاني	3.73	0.54	عالية

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01) على العبارة رقم (01) والتي تتمثل في "يساهم استخدام البنك لتقنية المعلومات الحديثة في تسيير العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين بصورة جيدة" وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.11) على العبارة رقم (02) والتي تتمثل في " يتم إنجاز العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين في البنك في وقت قياسي مقبول " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.87) على العبارة رقم (03) والتي تتمثل في " يساهم الاعتماد على تقنية المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.01) على العبارة رقم (04) والتي تتمثل في " يساهم استخدام تقنية المعلومات الحديثة في تسيير الموارد البشرية إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى تتقاسمها مع العبارة رقم (1) من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.93) على العبارة رقم (05) والتي تتمثل في " استخدام تقنية المعلومات الحديثة في تسيير شؤون الموظفين سمح لهذه الوظيفة من أن تكون أكثر استراتيجية وتحتل مكانة هامة في البنك " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات.

وافقت العينة بصفة عامة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (0.81) على جميع الفقرات الخاصة ببعد تقنية المعلومات والتي احتلت المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني.

كما وافق أفراد العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.96) على العبارة رقم (06) والتي تتمثل في " يرى البعض أنه من الأحسن أن يتم وصف المناصب حسب العمليات البنكية " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.

وافقت العينة وبدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.26) على العبارة رقم (07) والتي تتمثل في «من الأحسن أن يقوم موظف واحد بالعديد من العمليات والمهام البنكية لصالح الزبائن وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الخامسة من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية جدا مقدرة بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.76) على العبارة رقم (08) والتي تتمثل في " من الأفضل أن ينتقل الموظف في البنك عبر كل العمليات البنكية التي تحتاج إلى مهاراته " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية جدا مقدرة بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.72) على العبارة رقم (09) والتي تتمثل في " من الأفضل أن يمنح للبنكي الصلاحيات اللازمة لأداء عمله وخدمة الزبائن " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.32) على العبارة رقم (10) والتي تتمثل في " من الأفضل أن تتم الترقية بناء على مدى استعداد الفرد للمنصب المراد الانتقال إليه وليس على تميزه في منصب عمله " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب.

وافقت العينة بصفة عامة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.64) على جميع الفقرات الخاصة ببعد إعادة وصف المناصب والتي احتلت المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (1.06) على العبارة رقم (11) والتي تتمثل في " يتم توظيف أفراد متعلمين ويمتلكون مهارات متنوعة " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (1.10) على العبارة رقم (12) والتي تتمثل في " يتفق الكثير على أن تحقيق الجودة ونوعية الخدمة والسرعة في الأداء مرهون بتحفيز الموظفين بشكل جماعي " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الأولى من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة وبدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (1.43) على العبارة رقم (13) والتي تتمثل في " من الأفضل أن يتم تقييم الموظفين بشكل جماعي " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة وبدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.09) وبانحراف معياري (1.30) على العبارة رقم (14) والتي تتمثل في " هناك من يعتقد أن البنك يسوده محيط عمل تميزه علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية " وقد احتلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل.

وافقت العينة بصفة عامة وبدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.83) على جميع الفقرات الخاصة ببعد فرق العمل والتي احتلت المرتبة الثالثة من بين الفقرات الخاصة بالمحور الثاني.

كما وافقت العينة بصفة عامة وبدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.54) على جميع الفقرات الخاصة بالمحور الثاني.

رابعا : اختبار الفرضية الأولى : تتمثل الفرضية الأولى فيما يلي " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري " و لاختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test) و التي عندها تقبل هذه الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أصغر من 0.05 أما إذا جاء مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فترفض هذه الفرضية و

يقبل بالفرضية البديلة (فرضية العدم) و التي تتمثل في " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري "

الجدول رقم (4): نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-test).

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المتوقع	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المحور الثاني	3.73	0.54	3	32	7.707	0.000

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام يساوي (3.73) و هو أعلى من المتوسط المتوقع الذي يساوي (3)، و أن قيمة (ت) المحسوبة جاءت موجبة، و أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هو أقل من 0.05، و بالتالي فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية المقترحة و التي تتمثل في " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل الهندرة و تطوير إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري " .

خامسا: تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى:

من خلال إثبات صحة الفرضية الأولى يمكن القول بأنه هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية تطبيق مدخل الهندرة بأبعادها (تقنية المعلومات، إعادة وصف المناصب فرق العمل) ودورها في تطوير إدارة الموارد البشرية.

فبالنسبة لتقنية المعلومات هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية استخدامها في إدارة الموارد البشرية و إدراكهم التام من قبلهم لفوائدها المتعددة ، فمدخل الهندرة يعتمد على الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات و شبكات الحاسب الآلي و التي تحول إنجاز إجراءات و ممارسات و عمليات إدارة الموارد البشرية إلكترونيا و أتمتة الخدمات المرتبطة بالموارد البشرية ، و بالتالي لكي تحقق المنظمة التميز الذي تطمح إليه في مجال إدارة الموارد البشرية في إطار برنامج الهندرة يجب عليها الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات و التي توفر الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف .

كما أن استخدام تقنية المعلومات سيكون له تأثير بالغ على نشاطات ومكانة ودور مسير الموارد البشرية، حيث تمكن هذه الوظيفة من أداء دور استراتيجي فعال.

كما أنه هناك وضوح لدى مفردات العينة لأهمية إعادة وصف المناصب نتيجة تطبيق مدخل الهندرة في البنك الوطني الجزائري و إدراكهم التام لما نتج عنها من أدوار و مسؤوليات جديدة مثل التمكين و الذي يعتبر حافزا يجعل الموظفين بالبنك يقومون بمهام متعددة و يوفر نوعا من الرقابة الذاتية و يمنح للموظف الصلاحيات و الحرية اللازمة لأداء عمله ، و لكن هذا في إطار القانون فليس معناه أن الموظف يفعل ما يشاء و كما يحلو له كما أن نظام التعيين في البنك الوطني لا يكون لجهة واحدة فالفرد ينتقل عبر العمليات التي تحتاج إلى مهاراته و هذا شيء إيجابي ، لأنه يجعل الموظف يكسب صفة الشمول ، و يزيد من كفاءته من خلال معرفته بجميع الأعمال و الوظائف بالوكالة التجارية فالتعيين لجهة واحدة يصبح الموظف كالآلة و يكتسب صفة الجمود ، كما يشعر الموظف هنا بالملل نتيجة بقاءه في نفس المنصب الذي عيّن فيه ، و على سبيل المثال عن عدم التعيين لجهة واحدة في الوكالات التجارية فمثلا المكلف بالدراسات في البنك الوطني الجزائري إذا لم تكن لديه ملفات يدرسها لا يبقى جالسا في مكتبه و إنما يستطيع الانتقال إلى وظيفة المكلف بالزيائن أو عامل بالشباك أو يعمل حتى في الاستقبال ، فالتعيين لجهة واحدة لم يعد معمول به في البنك الوطني الجزائري ، إضافة إلى ذلك و على سبيل المثال هناك موظف عيّن في مصلحة القروض أو التجارة الخارجية لمدة خمس سنوات يمكن بعدها تغييره إلى مصلحة أخرى أو إلى وظيفة أخرى و هذا لا يعد ترقية و إنما انتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى ليكتسب مهارات جديدة و معرفة واسعة عن نظام العمل في الوكالات التجارية .

أما عن قيام موظف واحد بالعديد من العمليات و المهام فقد وافقت العينة عليها في العبارة رقم (7) من المحور الثاني بدرجة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.18) ، و هذا الانقسام بين أفراد العينة يمكن تفسيره من طرف الباحث على أن أفراد العينة يمكن أن يكونوا محقين و غير محقين ، فتقسيم العمل و توزيع المهام ليس من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة و هذا ما على الموظفين بالبنك إدراكه جيدا ، و من ناحية أخرى يمكن أن يكون الموظفين محقين لأنه ليس دائما من السهل إدماج كافة خطوات العمل في وظيفة واحدة خصوصا في العمليات ذات الإجراءات المطولة ، و في هذه الحالة على الوكالات التجارية إعادة النظر في عملية وصف المناصب .

كما أن محور التغيير الجذري للعمليات البنكية كان منصبا حول العمل الجماعي و بذلك انتقل البنك إلى أسلوب العمل في فريق و الذي أثر على متطلبات عملية التوظيف و هو ما وافق عليه أفراد العينة في العبارة رقم (12) من المحور الثاني بدرجة موافقة عالية مقدرة بمتوسط حسابي (4.03) و هذا ما يدل على إدراك البنك و اهتمامه بتوظيف أفراد متعلمين و يمتلكون مهارات متنوعة مثل التحكم في الوسائل التكنولوجية ، القابلية للعمل الجماعي و غيرها من المهارات المطلوبة للتوظيف بالبنك و ذلك بغية التكيف مع التنمية و التطور التكنولوجي و الإداري ، كما وافقت العينة على أن تحقيق الجودة و السرعة و نوعية الخدمة المصرفية تتم بتقديم حوافز جماعية و ليس فردية و هذا من متطلبات العمل في شكل فرق عمل ، فالحوافز الفردية لم تعد من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة .

أما عن التقييم بشكل جماعي فقد وافقت عليه العينة بدرجة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.00) ، و ذلك من خلال الفقرة رقم (13) ، فمن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين بالبنك الوطني الجزائري فإن التقييم الجماعي خالي من الإنصاف ، و يتم بشكل عشوائي و لا يركز على الأهداف لكل موظف ، فمثلا من بين أعضاء الفريق هناك موظف يعمل جيدا و آخر لا يعمل مثله بجدية و بالتالي يتم تقييمهم جماعيا و يمنح لهما نفس العلاوات و المكافآت و بالتالي فإن الموظف الذي يعمل جيدا يشعر بالظلم و عدم الإنصاف و هذا ما يفسر على أنه هناك نسبة كبيرة من العينة لا توافق على أنه من الأفضل أن يتم التركيز على عمل الفريق و يكون التقييم جماعيا ، و ما يريد الباحث قوله بشأن هذه النقطة على أن التقييم بشكل فردي أنه أصبح متقادما اليوم و ليس من سمات المنظمات التي تطبق الهندرة و بالتالي فإن التحول إلى أسلوب العمل في فريق يفرض أن يكون التقييم جماعيا ، و هذا ما ينبغي على الموظفين و الإدارة العليا للبنك إدراكه جيدا ، لذا يقترح الباحث هنا بأن يتم إعادة النظر في نظام التقييم الجماعي كما يقترح الباحث هنا منح أعضاء الفريق بأن يقومون باجتماعات بصفة دورية و يقيمون بعضهم البعض بصفة ذاتية و مناقشة ذلك و اتخاذ القرار الخاص بذلك بأنفسهم و تحت إشراف المسؤول عن الفريق .

أما بخصوص العلاقات المهنية التي تتخطى الحدود التنظيمية بالبنك الوطني الجزائري فقد وافقت العينة عليها و بدرجة موافقة متوسطة مقدرة بمتوسط حسابي (3.09) و ذلك من خلال العبارة رقم (14) ، و يمكن تفسير ذلك الانقسام بين مفردات العينة بأنه هناك علاقات مهنية بين الموظفين عابرة للحدود التنظيمية تتعلق بالعمل و هذا ما هو موجود فعليا بالبنك الوطني الجزائري و ضروري و إجباري ، أما عن

المستجوبين الذين لم يوافقوا على أن البنك تسوده علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية فقد أرجعوا ذلك إلى العلاقات الشخصية بين الموظفين ، لأن الموظف بالبنك لا يسعى فقط إلى تحقيق أهداف البنك و إنما لتحقيق أهدافه و حاجاته الشخصية و حاجات أقاربه و أصدقائه أيضا فالموظف أو المسؤول الذي يملك علاقة حميمة مع موظف أو مسؤول آخر في مصلحة أخرى أو في قسم آخر ، أو في وكالة تجارية أخرى أو مديرية جهوية أو عامة ، فإنه يستطيع قضاء حاجاته بسهولة ، أما إذا لم تكن هناك علاقة حميمة أو لا توجد علاقة تعارف فإنه لا يستطيع قضاء حاجاته ، و بالتالي هنا عندما تسأل الموظف يقول لك لا توجد علاقة مهنية تتخطى الحدود التنظيمية .

سادسا: اختبار الفرضية الثانية: تتمثل الفرضية الثانية فيما يلي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه الهندرة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري تغزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) " ولاختبار هذه الفرضية يستخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (F) والذي يسمى One Way Anova.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين الأحادي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.011	1	0.011	0.035	0.852
	داخل المجموعات	9.602	31	0.310		
	التباين الكلي	9.613	32	-		
السن	بين المجموعات	0.367	3	0.122	0.384	0.765
	داخل المجموعات	9.246	29	0.319		
	التباين الكلي	9.613	32	-		
المستوى الدراسي	بين المجموعات	1.000	3	0.333	1.122	0.356
	داخل المجموعات	8.613	29	0.297		
	التباين الكلي	9.613	32	-		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.786	4	0.197	0.624	0.649
	داخل المجموعات	8.827	28	0.315		
	التباين الكلي	9.613	32	-		

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة المحسوبة جاءت أكبر من 0.05، وبذلك فإن قرار الباحث هو قبول الفرضية الصفرية (فرضية العدم) والقائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه الهندرة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية بالبنك الوطني الجزائري تغزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية)، وهذه النتيجة تبرز أن اتجاهات وأراء العينة التي قام الباحثان بتحليلهما لا تختلف باختلاف الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الأولى.

خاتمة:

في ضوء ما تقدم من أفكار ودراسة وتحليل من خلال الشقين النظري والميداني للدراسة، فقد ثبت لدى الباحثين صحة الفرضيات المقترحة، والتي من خلالها يمكن استخلاص النتائج، وقد تم استخلاص كل نتيجة بناء على كل فرضية، بحيث تمثلت كما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات مفردات العينة اتجاه الهندرة وعلاقتها بتطوير إدارة الموارد البشرية تغزى لمتغيرات (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية).
2. أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق مدخل الهندرة وتطوير إدارة الموارد البشرية مما عزز مكانة، دور وأهمية تطبيق مدخل الهندرة في تطوير عمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات.

الهوامش:

1. سمية برونو، محمد زرقون "واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية: حالة البنك الوطني الجزائري" مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد (7) 2009، ص 55
2. أحمد ضيف، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية - مجمع اتصالات الجزائر نموذجا، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2012/2013، ص 240.
3. مايكل هامر، جيمس شامبي " الهندسة الإدارية أو الهندرة " خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد (20)، أكتوبر (1993)، ص 2
4. رافده عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2012 ص 199 - 200
5. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد (5)، 2007، ص 139
6. صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007، ص 10

7. علال تبرورت، استراتيجية تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة ال جزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005، ص 60
8. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 20
9. لويزة بهاز، مهدي شرقي " إدارة الموارد البشرية كمدخل للتغيير - الواقع والتحديات - " مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المركز الجامعي غرداية، العدد(7)، 2009، 116 - 117
10. سمية برنو، أثر إعادة الهندسة في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009، ص 104

ملحق (1)

نموذج من الاستمارة المقدمة للمبشرين.

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية

قسم التنظيمات السياسية والإدارية

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.

علاقة الهندرة بتطوير إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري (وكالات بنك عين تموشنت)

استبيان

سيدي (ة) الفاضل(ة).....؛

يسعى الباحثان من هذا الاستبيان إلى دراسة موضوع "علاقة الهندرة بتطوير الموارد البشرية".
وإذ يأملان في تعاونكم قصد إتمام وإنجاز هذا العمل العلمي، وإذ نلتمس منكم أن تجيب(ي) على
الأسئلة الواردة أدناه، وكل ما نرجوه هو أن تعبر(ي) عن رأيك بصراحة وأمانة مع رجاء بكرم منكم
دون أمر بعدم اشراك أي شخص آخر في الادلاء بمعلوماتك، إذ إجابتك دون تأثيرات أخرى مطلوبة،
ونحن في حاجة ماسة إليها لخدمة البحث الذي يعتمد في نتائجه على هذا الاستبيان.
كما يؤكد الباحثان ويلتزمان بشكل قاطع أن البيانات والمعلومات الواردة في الاستمارة سرية
تماما وستستخدم لأغراض الدراسة فقط، وكتابة الاسم ليس مطلوبا.
نرجو فقط قراءة كل عبارة قراءة جيدة ثم تضع(ي) علامة (X) أمام العبارة التي تتفق ووجهة
نظرك، مع التماس عدم ترك أي سؤال من دون إجابة.
لا يملك الباحث المتصل معكم إلا أن يتقدم لكم بوافر الشكر والعرفان مقدما.

الباحث: بلخشي محمد أمين

المحور الأول:

- 1 - الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2 - السن: من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 40 سنة ☐ من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ من 51 سنة إلى 60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐
- 3 - المستوى الدراسي: ما قبل الثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي تدرج ☐ جامعي دراسات عليا ☐
- 4 - عدد سنوات الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ من 15 إلى 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني:

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يساهم استخدام البنك لتقنية المعلومات الحديثة في تسير العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين بصورة جيدة					
2	يتم إنجاز العمليات الإدارية الخاصة بالموظفين في البنك في وقت قياسي مقبول.					
3	يساهم الاعتماد على تقنية المعلومات في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالموظفين.					
4	يساهم استخدام تقنية المعلومات في تسير الموارد البشرية إلى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين.					
5	استخدام تقنية المعلومات في تسير شؤون الموظفين سمح لهذه الوظيفة من أن تكون أكثر استراتيجية وتحتل مكانة هامة في البنك.					
6	يرى البعض أنه من الأحسن أن يتم وصف المناصب حسب العمليات البنكية.					
7	من الأحسن أن يقوم موظف واحد بالعديد من العمليات والمهام البنكية لصالح الزبائن.					
8	من الأفضل أن ينتقل الموظف في البنك عبر كل العمليات البنكية التي تحتاج إلى مهاراته.					
9	من الأفضل أن يمنح للبنكي الصلاحيات اللازمة لأداء عمله وخدمة الزبائن.					
10	من الأفضل أن تتم الترقية بناء على مدى استعداد الفرد للمنصب المراد الانتقال إليه وليس على تميزه في منصب عمله					

علاقة الهندرة بتطوير إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالبنك الوطني الجزائري (وكالات بنك عين تموشنت).

محمد أمين بلخشي & مزيان التاج.

11	يتم توظيف أفراد متعلمين ويمتلكون مهارات متنوعة				
12	ينفق الكثير على أن تحقيق الجودة ونوعية الخدمة والسرعة في الأداء مرهون بتحفيز الموظفين بشكل جماعي.				
13	من الأفضل أن يتم تقييم الموظفين بشكل جماعي.				
14	هناك من يعتقد أن البنك يسوده محيط عمل تميزه علاقات مهنية تتخطى الحدود التنظيمية.				