

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية

– دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية –

**The Impact Of Human Resources Management
Practices On Organaizational Capabilities: An Applied
Study On Jordanian Commercial Banks**

إعداد

فاطمة قيس الراوي

إشراف

الدكتور أمجد طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار – 2017

تفويض

أنا فاطمة قيس الراوي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً
وعنوانها "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في
البنوك التجارية الأردنية" للمكتبات والمنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فاطمة قيس الراوي

التاريخ: 2017-5-22



التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة

تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية" وقد أجازت بتاريخ: 2017/05/22.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	عضوية اللجنة	جهة العمل	التوقيع
د. نضال الصالحي	رئيساً وعضو اللجنة الداخلي	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. موسى سلامة اللوزي	عضو اللجنة الخارجي	الجامعة الاردنية	
د. أمجد طويقات	مشرفاً وعضو اللجنة	جامعة الشرق الأوسط	

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

إبراهيم: آية (7)

الحمد لله أولاً على فضله وتوفيقه.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الدكتور أمجد طويقات بإشرافه على هذه الرسالة.
والشكر موصول لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط لما قدّموا لنا من
علم ومعرفة وتوجيهات سديدة، كما أوجه الشكر والتقدير إلى الدكتور سمير الجبالي
لما قدمه من مساعدة ونصح ومشورة.

وفي الختام أشكر كل من قدم لي المساعدة وشجعني وساهم في إنجاز هذا العمل.

الباحثة

فاطمة قيس الراوي

الإهداء

أهدي جهدي وعقلي هذا إلى :

وطني الحبيب العراق.....

إلى والدي العزيز.....

إلى والدتي العزيزة.....

إلى إخوتي الأعزاء.....

إلى صديقتي "بشرى".....

إلى جميع الزملاء والأصدقاء.....

الباحثة

فاطمة قيس الراوي

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
عنوان الرسالة	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة النماذج	ك
قائمة الملحقات	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها	
1-1 المقدمة	1
2-1 مشكلة الدراسة	2
3-1 أهداف الدراسة	3

4	4-1 أهمية الدراسة
4	5-1 أسئلة الدراسة
5	6-1 فرضيات الدراسة
	الموضوع
6	7-1 أنموذج الدراسة
7	8-1 حدود الدراسة
7	9-1 محددات الدراسة
8	10-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
	الفصل الثاني
	الأدب النظري والدراسات السابقة
13	1-2 المقدمة
13	2-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية
14	3-2 ممارسات إدارة الموارد البشرية
31	4-2 القدرات التنظيمية
43	5-2 الدراسات السابقة
53	6-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث
	الطريقة والإجراءات
54	1-3 المقدمة

54	2-3 منهج الدراسة
54	3-3 مجتمع الدراسة
54	4-3 عينة الدراسة
56	5-3 متغيرات الدراسة
57	6-3 أداة الدراسة
	الموضوع
58	7-3 صدق اداة الدراسة
60	8-3 ثبات اداة الدراسة
61	9-3 الأساليب الإحصائية
	الفصل الرابع
	نتائج الدراسة
63	1-4 المقدمة
63	2-4 نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
79	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس
	مناقشة النتائج والتوصيات
91	1-5 المقدمة
91	2-5 مناقشة النتائج والإستنتاجات
101	3-5 التوصيات

	قائمة المراجع
102	أولاً: المراجع العربية
103	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	1-3
59	معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء للمقياس (ن=30)	2-3
60	معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا	3-3
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية	1-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور الاختيار والتعيين في البنوك التجارية الاردنية	2-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور التدريب والتطوير في البنوك التجارية الاردنية	3-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور المنافع والتعويضات في البنوك التجارية الاردنية	4-4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور المشاركة في البنوك التجارية الاردنية	5-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور بيئة العمل في البنوك التجارية الاردنية	6-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة	7-4

	عن فقرات محور تقييم الاداء في البنوك التجارية الاردنية	
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى القدرات التنظيمية	8-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور التعلم في البنوك التجارية الاردنية	9-4
	عنوان الجدول	الفصل - الجدول
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور الابداع في البنوك التجارية الاردنية	10-4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات محور المرونة في البنوك التجارية الاردنية	11-4
80	Model Summary	12-4
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية	13-4
81	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالقدرات التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	14-4
83	Model Summary ^B	15-4
83	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية والمتعلقة بالتعلم في البنوك التجارية الاردنية	16-4
84	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالقدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم في البنوك التجارية الاردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد	17-4

	البشرية	
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثـر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية والمتعلقة بالمرونة في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	18-4
87	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالقدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم في البنوك التجارية الاردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	19-4
88	Model Summary	20-4
	عنوان الجدول	الفصل - الجدول
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاثـر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية والمتعلقة بالابداع في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)	21-4
90	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالقدرات التنظيمية المتعلقة بالابداع في البنوك التجارية الاردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	22-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل-الجدول
6	أنموذج الدراسة	(1-1)

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	البنوك التجارية الأردنية	116
2	أسماء محكمين إستبانة الدراسة	116
3	إستبانة الدراسة بشكلها النهائي	117
4	كتاب تسهيل المهمة	125

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية – دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

إعداد

فاطمة قيس الراوي

إشراف

الدكتور أمجد طويقات

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية – دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية.

تعتبر هذه الدراسة وصفية تحليلية، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم بنائها اعتماداً على الدراسات السابقة وتطويرها بمساعدة لجنة التحكيم. حيث تم توزيع ما يقارب (200) إستبانة على (9) بنوك تجارية وبواقع (22) إستبانة تقريباً على كل بنك، وبعد استرجاع الإستبانات تم استبعاد (8) إستبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي. فتمثلت العينة النهائية بـ (192) موظفاً عاملاً من الإدارات العليا والوسطى، والتي تمثل ما نسبته (96%) من العينة الرئيسة، وبعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي، الصدق، الثبات، الارتباط، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص الفرضيات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى وقد جاء في المرتبة الأولى محور المنافع والتعويضات وهو من المستوى المرتفع، كما أظهرت النتائج أن القدرات التنظيمية والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، الإبداع التنظيمي، المرونة التنظيمية) متوسطة المستوى في البنوك التجارية الأردنية وقد جاء في المرتبة الأولى محوري التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية وهما من المستوى المتوسط.

وأوصت هذه الدراسة البنوك التجارية الأردنية بتعزيز الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية مجتمعة حيث أنها تؤثر بشكل واضح على أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، القدرات التنظيمية، البنوك التجارية الأردنية.

The Impact of Human Resources Management Practices on Organizational Capabilities: An Applied Study on Jordanian Commercial Banks

Prepared by:

Fatima Qais Alrawi

Supervised by:

Dr. Amjad Tweqat

Abstract

This study aimed at the demonstrating of the impact of practices by the human resources Management on the organizational capabilities – An applied study on Jordanian commercial banks.

This study is considered descriptive causal-effect study, the data has been collected via the questionnaire that has been set on the basis of previous studies and developed by the referee commission. When 200 questionnaires were distributed among 9 commercial banks each bank has received 22 questionnaires. And after retrieving the questionnaires, 8 of them have been exempted for invalidity as far as statistic analysis is concerned. The final sample has represented 192 acting employees of senior and medium administrations, that represent 96% of the principal sample, and after making sure of the normal distribution validity, reliability, and correlation, multiple regression analysis was used to examine the hypotheses.

The results of the study has shown that the practices of the human resources Management at the Jordanian commercial banks are medium level. Coming at the top of the list, the sector of benefits and compensations which is a high level, in addition the results have shown that the organizational capabilities (organizational learning, organizational innovation and organizational flexibility) at the Jordanian commercial banks enjoy a medium level, at the top of which came the sectors of the organizational capabilities related to flexibility and learning) of a medium level.

Finally, this study came up with the recommendation that the Jordanian commercial banks should reinforce the care for all the practices of the Human Resources Management and Organizational Capabilities combined, for, this have an obvious impact on the performance of the employees and their productivity.

Key Words: Human Resources Practices, Organizational Capabilities, Jordanian Commercial Banks.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة

تحتل الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى، وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الإدارية والانتاجية والمالية وغيرها، حيث إن تحقيق فاعلية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات وموارد وإنما تتحد الفاعلية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. ولزيادة أهمية دور الموارد البشرية لابد أن تتحول من إدارة للجوانب الروتينية في العمل وصنع القرارات الإدارية التي لها صلة بشؤون الموظفين إلى الإشراف على اختيار الموظفين الجدد وتطوير العملية التدريبية لهم (العنزي وصالح، 2009)، حيث أن قدرة المنظمة على اجتياز خططها وأهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الموظفين في أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تكون من تلقاء نفسها وإنما نتيجة للإدارة السليمة للموارد البشرية (أوبكر، 2008)، وقد أشارت مجلة (مجلة البنوك في الاردن، 2015) الى ضرورة الاستمرار بالأداء المتميز والجهد والولاء الصادق والعطاء الموصول في قطاع البنوك، ليبقى قطاع البنوك بمستوى ثقة الجميع من مساهمين وعملاء،

وتعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تقوم بوضع السياسات والإجراءات الإدارية التي توفر الموارد البشرية للمنظمة وتطورها لتحقيق خططها وإستراتيجياتها حيث من خلالها يمكن تحقيق أهداف المنظمة بكلف أقل وفاعلية أكثر (العنبي،2010)، وبالتالي تلعب إدارة الموارد البشرية وممارساتها في زيادة قدرة المنظمة وكفاءتها حيث إن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الأنشطة التنظيمية الموجهة للموارد البشرية نحو تحقيق الاهداف المرجوة (Shaukat,Ashraf&Ghafoor,2015)، كما أن للقدرات التنظيمية دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة حيث إنها تجمع بين المهارات والأصول والافراد والعمليات التي تستخدمها المنظمة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات (Tibon&Manila,2015)، وذكرت دراسة(Inan&Bititci,2015) إن القدرات التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام باستخدام مواردها التنظيمية من أجل تحقيق النتائج المطلوبة. ووفقاً لـ (Guo&Jiang, Yang,2014) فإن القدرات التنظيمية هي عمليات تعلم رسمية وغير رسمية والتي تمكن المنظمة من الإستجابة لمطالب البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها. كما يعتبر التعلم التنظيمي أحد أبعاد القدرات التي تمتلكها المنظمة حيث يعرف بأنه القدرة على توليد المعرفة التنظيمية ونقلها وتخزينها وإدارتها من خلال الممارسة (Kiziloglu,2015)، كذلك تتجسد القدرة التنظيمية من خلال الإبداع الذي يتمثل بإدارة المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية والاستمرار بتقديم المنتجات والخدمات الفريدة باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة التي تلبي الاحتياجات المتغيرة وتوصل المنظمة للمكانة المرموقة (مجلة البنوك في الاردن،2015)، وبناءً على ما ذكر في أعلاه فإن ممارسات إدارة

الموارد البشرية هي من العناصر المهمة التي تعمل على تنمية وتعزيز القدرات التنظيمية والتي بدورها تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (yang,2012)، ونظراً بأن القطاع المصرفي يشكل معظم الاقتصاد الوطني ويحقق أهداف التنمية المستدامة، اضافة الى الدور الفعال للقطاع المصرفي في تحسين أوضاع المواطن والمجتمع والبيئة المحيطة لذلك اختارت الباحثة القطاع المصرفي الذي يعد من الصفحات المشرقة في اقتصاد الأردن ولتعزيز ذلك جاءت هذه الدراسة لتبين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

1-2 مشكلة الدراسة

تم تحديد المشكلة من مصدرين أساسيين:

أولاً: الادبيات (Rana&Hossain,2014؛Islam,2013؛Aguta&Hasret،2015)؛

(Mengich,2015) حيث أشارت أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية وأوصت بأهمية التعمق بها لما لها أثر ودور مباشر وفعال في تحسين أداء الموظفين ومخرجاتهم كما أوصت بالقيام بدراسات لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وربطها بالقدرات التنظيمية في القطاع المصرفي.

ثانياً: المقابلات الميدانية غير المهيكلية التي أجرتها الباحثة مع عدد من مديري الادارة الوسطى والعليا في عدد من البنوك التجارية الاردنية والذين بدورهم أشاروا الى دور ادارة الموارد البشرية وممارساتها لديهم

واهمية تطبيق هذه الممارسات في قطاع البنوك لزيادة حصتها السوقية بين المنافسين حيث هناك منافسة حادة بين البنوك على الموظفين الكفؤين، بالإضافة الى أنه هناك ضعف في تطبيق بعض هذه الممارسات التي يرصد لها ميزانية سنوية ضخمة لتفعيلها بهدف المحافظة على مواردها البشرية المؤهلة بكفاءة، ولتحقيق قدرات تنظيمية فريدة تقود البنك نحو تحقيق ميزة تنافسية في قطاعها الذي يتصف بشدة المنافسة وسرعة التغيرات، فإن إمكانية عدم تحقيق الفوائد المرجوة من خلالها يشكل عبئاً على إدارات هذه البنوك.

1-3 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية :

1. توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية في البنوك

التجارية الاردنية.

2. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية .

3. التعرف على مستوى القدرات التنظيمية بأبعادها في البنوك التجارية الأردنية .

4. توضيح أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، بيئة العمل ، المشاركة في اتخاذ القرار، تقييم الاداء) في القدرة على التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية .
5. تقديم المقترحات والتوصيات للقطاع المصرفي فيما يخص موضوع الرسالة.

1-4 أهمية الدراسة :

1. تعد الموضوعات التي تناولتها الدراسة ذات أهمية كبيرة وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية ودورهما في تحقيق النمو والبقاء للبنوك التجارية الاردنية.
2. جاءت الدراسة من أهمية البنوك المبحوثة وسعي كل منها لتحقيق الربحية والميزة التنافسية.
3. ستنجح هذه الدراسة الطريق للباحثين نحو التوسع في دراسات حول موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية .

1-5 أسئلة الدراسة و فرضياتها:

إستناداً الى مشكلة الدراسة التي تتمثل بسؤالها الرئيسي الاول:

هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين؛ التدريب والتطوير؛ المنافع والتعويضات؛ المشاركة في اتخاذ القرار؛ بيئة العمل؛ تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية (التعلم التنظيمي؛ الابداع التنظيمي؛ المرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الاردنية ؟

ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية ؟

2. ما مستوى القدرات التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الابداع التنظيمي) في البنوك التجارية الاردنية ؟

3. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرة على التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية ؟

4. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرة على المرونة التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية ؟

5. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع

والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرة على الإبداع

التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية ؟

1-6 فرضيات الدراسة:

اعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، التي

سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية الأولى

H01: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية في

البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

H01.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في التعلم التنظيمي في

البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الفرضية الفرعية الثانية:

HO1.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المرونة التنظيمية في

البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO1.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي في

البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

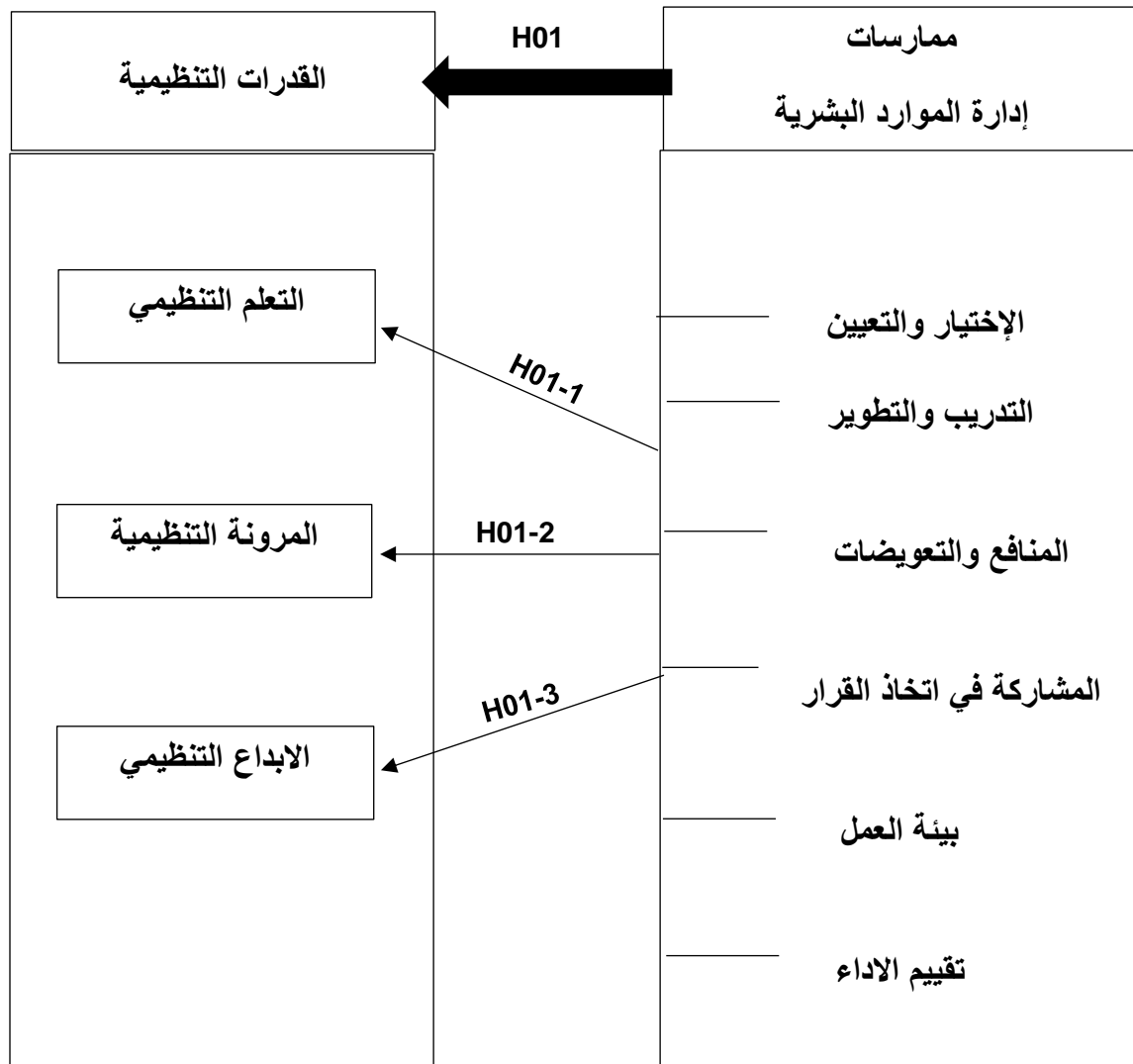
7-1 أنموذج الدراسة :

يوضح الشكل (1-1) الأنموذج الافتراضي للدراسة ويظهر منه وجود متغير مستقل هو ممارسات إدارة

الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار

، بيئة العمل ، تقييم الأداء) ومتغير تابع هو القدرات التنظيمية (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية،

الابداع التنظيمي).



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحثة بالاستناد إلى الدراسات التالية:

(Ullah, 2013 ؛ Kiziloglu, 2015 ؛ Ulrich& Smallwood, 2004 ؛ Theriou, & Chatzoglou, 2007 ؛ Zawislak, Cherubini Alves, Gamarra, Barbieux, & Reichert, 2012 ؛ Laursen, & Foss, 2012 ؛ Kanchanda, & Ussahawanitchakit, 2011)

1-8 حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان والبالغ عددها 12 بنكاً.
- 2- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال العام الدراسي 2016-2017.
- 3- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- 4- الحدود العلمية: تمثلت متغيرات الدراسة في ممارسات ادارة الموارد البشرية متغير مستقل والقدرات التنظيمية متغير تابع.

1-9 محددات الدراسة:

1. الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة محدودة بشكل عام وبخاصة التي تتحدث عن القدرات التنظيمية على حد علم الباحثة.
2. اقتصرت الدراسة الحالية على بعض البنوك التجارية الأردنية وعددها 9 من أصل 12.
3. أجريت هذه الدراسة في الأردن مما يثير تساؤل حول إمكانية تطبيقها على المنظمات المشابهة في الدول الأخرى.
4. واجهت الباحثة صعوبة في عدم تجاوب بعض أفراد عينة الدراسة مما أدى الى إستبعاد بعض الاستبانات التي ورد فيها نقص في البيانات.

10-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Practices) :

هي الأنشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة الأفراد والمجموعات في المنظمات، لضمان أن هذه الموارد

موجهة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (اللوزي، 2011)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الوظائف والأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

(اختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومنافع وتعويضات ومشاركة وبيئة العمل وتقييم للأداء) في البنوك

التجارية الاردنية بهدف رفع مستوى اداء الموظفين في المنظمات لتحقيق نجاح المنظمة وبقائها.

الاختيار والتعيين (Selection and Placement) هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتعريف

المتقدمين للوظيفة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الضرورية لتحقيق غايات وأهداف

الوظيفة الموكلة اليهم، وتهدف عملية الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

(Dessler, 2013)

وتعرف إجرائياً بأنها عملية اختيار وتوظيف الاشخاص الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة لشغل

الوظيفة المطلوبة في البنوك التجارية الاردنية.

التدريب والتطوير (Training and Development) هي أنشطة مخطط لها تقدمها المنظمات

للموظفين بهدف اكتساب وتعلم المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة التي تحسن من قدرة

الموظفين على التعامل مع المتغيرات البيئية بكفاءة و مرونة وتحسن أدائهم بشكل مستمر.

(Dessler,2013)

وتعرف اجرائياً بأنها تصميم برامج تدريبية منتظمة في البنوك التجارية الاردنية بهدف تعلم واكساب الموظفين المهارات والاتجاهات والمعارف اللازمة بما يتلائم مع متطلبات وظائفهم بهدف تحسين اداءهم وزيادة فاعليتهم.

المنافع والتعويضات (Compensation and Benefits) هي عملية يتم من خلالها تحليل

المعلومات لتقدير القيمة الفعلية لكل وظيفة مع التعويضات والمنافع المناسبة لها، وتشمل التعويضات والمنافع (الرواتب والزيادات) حيث عادة ما تعتمد التعويضات على المستوى التعليمي

للموظفين وما يمتلكونه من مهارات (Dessler,2013) وتشمل التحفيزات، التحفيزات المادية (مثل نظام

المكافآت والزيادة النقدية) أو التحفيزات المعنوية (مثل الترقية أو الاجازات أو شهادات التقدير) (Ullah,)

(2013).

وتعرف اجرائياً بأنها تشمل جميع انواع الاجور والمكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها البنوك التجارية

الاردنية للموظفين مقابل ادائهم للعمل بما يتلائم مع متطلباتهم ووظائفهم.

المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in decision making) الإدارة الجماعية وتمكين

العاملين واشراكهم في صنع القرار ، وتتم المشاركة من خلال تبادل المعلومات مع العاملين ووضع

برنامج لاقتراحات الموظفين وإنشاء مجموعات العمل الموجهة ذاتياً و فرق حل المشكلات وتصميم

الوظائف المرنة ،حيث أن ممارسة المشاركة تعمل على تطوير علاقات العمل واكتشاف دوافع القوى العاملة وتعزيز سرعة نقل المعلومات في المنظمة كما أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تحقق الأهداف التنظيمية (Ullah, 2013).

وتعرف اجرائياً بأنها العملية التي يتم اشراك الموظفين في البنوك التجارية الاردنية في عملية اتخاذ القرار كما ويتم تبادل الاراء بينهم وبين الادارات الوسطى والعليا بهدف تحسين الاتصال بينهم وتعزيز شعورهم بالانتماء.

بيئة العمل (Work Environment) هي جميع الظروف المحيطة بالعمل مادية وغير مادية وهي واحدة من الجوانب التي تؤثر على الموظفين للبقاء في العمل أو تركه لذلك يتم تحديد الحاجات المتزايدة للأفراد وتوفير جو عمل يتناسب مع حاجاتهم ووظائفهم فإن تصميم مكان العمل وتوليد مناخ داعم وأدوات ملائمة له تأثير عميق على الموظفين ومدى اقتناعهم وبالتالي على ولائهم وبقائهم في المنظمة (Ullah, 2013).

وتعرف اجرائياً بأنها الاطار الذي يحيط بالموظفين في البنوك التجارية الاردنية بخصائصه الملموسة كالادوات والمعدات والغير ملموسة كالعلاقات مع المحيطين وتؤثر بيئة العمل في سلوكهم وادائهم ونتاجيتهم وتميزهم واخفاقهم بشكل مباشر .

تقييم الاداء (Performance Appraisal) عملية منظمة ومخططة تهدف الى اصدار حكم عن

أداء وسلوك الموظفين في العمل، ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين أو

ترقيتهم أو نقلهم الى عمل اخر داخل المنظمة أو خارجها، ويتم التقييم باستخدام معايير محددة حسب

الهدف من التقييم(درة والصباغ،2010). بالاضافة الى إن تقييم الأداء يؤثر في زيادة الإنتاجية للموظف

وهذا بدوره يزيد من الأداء التنظيمي كما يعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويحفز

الموظفين على زيادة الالتزام مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتغيب عن العمل و الشفافية

أكثر في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (Hassan, 2016)

ويعرف اجرائياً بأنه إجراء البنوك التجارية الاردنية نظام دوري يتحقق المدراء خلاله من مقارنة الأداء

الفعلي للموظفين مع الأداء المطلوب خلال فترة محددة بهدف التطوير وتقليل الكلفة.

القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities) :

هي مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة

وفاعلية، حيث إن القدرات التنظيمية تشمل كل ما هو يحقق للمنظمة التطوير وتحسين الموقع السوقي

مقارنة بالمنافسين اضافة الى التمايز بإنتاج السلع والخدمات بصورة تحقق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة

.

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة البنوك التجارية الاردنية على إستثمار مواردها البشرية والمادية والمالية بشكل فعال لتلبية طلب السوق وكسب ميزة تنافسية من خلال إمتلاكها للطاقات والكفاءات الفريدة التي تركز على المجالات التي تميزها عن منافسيها.

التعلم التنظيمي (Organizational Learning): القدرة على خلق وتوليد ونقل المعرفة التنظيمية وإدارتها من خلال الممارسة ، حيث أن هذه المعرفة والعمليات مصدر لتزويد المنظمة بالمزايا المستدامة والفذة التي تميزها عن غيرها من المنافسين في بيئة الأعمال التي أصبح من السهل نسخ وتقليد المنتجات والتكنولوجيا فيها. كما أن قدرة المنظمة على التعلم يرتبط بتخزين المعرفة والتجارب السابقة في الذاكرة التنظيمية لديها ومراجعتها واستخدامها لاحقاً في عمليات تطوير السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بطريقة تلبي احتياجات المستهلك (Kiziloglu, M. 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة البنوك التجارية الاردنية على رصد الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة و الافراد العاملين فيها بهدف الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

الابداع التنظيمي (Organizational Innovation) تجديد شيء، أو عمل شيء جديد أو تغيير شيء، كما وتعرف بأنها المعلومات والمعارف المفيدة التي تقدم للموظفين العاملين في المنظمة الذين يتمتعون بمعارف و قدرات مختلفة بفرصة لريادة الاعمال و أنشطة تزود المنظمة بموارد تمكنها من تشكيل قدرات جديدة ، حيث يهدف الابداع الى تحويل المعرفة لفائدة اقتصادية واجتماعية. Kiziloglu, (M. 2015)

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة البنوك التجارية الاردنية على انشاء فكرة جديدة أو تحديث فكرة قديمة بشكل غير مألوف وبطريقة تسهل من القيام بالعمليات كافة ساء لمقدم الخدمة او المتلقي مما يؤدي الى خلق قيمة فريدة يصعب تكرارها.

المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility):

هي درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الادارية والسرعة التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين وزيادة قدرة الادارة على التحكم، وتشير المرونة التنظيمية إلى القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والبيئة غير المتوقعة والسريعة التقلبات، وتؤثر المرونة التنظيمية (المرونة التشغيلية والهيكلية والاستراتيجية) على كفاءة وفاعلية المنظمة. (Kanchanda, & Ussahawanitchakit, 2011)

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة البنوك التجارية الاردنية على التعديل والتغيير بما يتناسب مع التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظروف السائد.

مفهوم البنوك التجارية (Commercial Banks): هي تلك المؤسسات المالية والتي تقدم خدمات مالية متنوعة مثل قبول الودائع وإصدار القروض، حيث تمكن البنوك التجارية عملائها الإستفادة من منتجاتها الإستثمارية التي تقدمها مثل حسابات الإيداع وشهادات الإيداع والقروض المتنوعة التي

تصدرها مثل قروض السيارات والعقارات، وتساهم البنوك التجارية في تحريك دورة الأموال فيها مما يؤدي

الى دفع عجلة الإقتصاد ورفع مستوى التنمية في كافة المجالات والقطاعات (شهاب الدين، 2016).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة أقسام رئيسية هم: الإطار النظري والدراسات السابقة وما يميز هذه

الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

2-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعود الموارد البشرية الى مواهب و طاقات الموظفين في المنظمات وادارتها بطريقة فعالة بهدف تحقيق

رؤية و رسالة المنظمة، حيث أن الموارد البشرية تعد من الأصول الأساسية في المنظمات، حيث تعد

إدارة الموارد البشرية الأكثر تحدياً مقارنة في الإدارات الأخرى بالمنظمة (كإدارة التكنولوجيا، رأس المال)

(Shaukat, Ashraf & Ghafoor, 2015). وتعرف إدارة الموارد البشرية (Human Resource

Management) بأنها الجانب الإداري الذي يهتم بالأفراد والمجموعات وعلاقاتهم داخل المنظمة من

خلال السياسات والممارسات والانظمة التي تؤثر على الموظفين، سلوكياتهم، مواقفهم وأدائهم بهدف زيادة

الانتاجية في المنظمة. (De Cenzo, Coulter, & Robbins, 2011)

وعرف اللوزي (2011) إدارة الموارد البشرية الى الطريقة التي تتم فيها إدارة الموظفين، للحصول على الميزة التنافسية و زيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال إستثمار مهارات وكفاءات الموظفين الى حدها الأقصى وذلك بإستخدام أساليب وتقنيات حديثة ومتميزة.

وتعد إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الوظائف الادارية في المنظمات الحديثة نظراً للتحديات العديدة التي تواجهها منظمات الأعمال (كالعولمة، التخصص، والمنافسة)، وتتجلى أهميتها من خلال تنمية وتدريب القوى العاملة في المنظمة على مستوى معين من المهارات، المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها في نجاح أهداف المنظمة وإستمراريتها، تحقيق تعاون بين العاملين لتطوير الأداء وتحسين المخرجات، و العمل على احداث تلائم بين الموقع الوظيفي و مؤهلات الأفراد بهدف زيادة الكفاءة الانتاجية من خلال تنظيم واستثمار مهارات وقدرات الافراد بحدها الاقصى.

حيث أن ادارة الموارد البشرية تشمل ممارسات عدة (الاخيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل ، الأداء) وإن تفاعل هذه الممارسات يعمل على تدعيم المجالات بالتخصصات المناسبة التي تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمات وبالتالي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Mehta, 2010).

كما أن ادارة الموارد البشرية تواجه تحديات عدة تتجسد في زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة و التغيرات في تركيب القوى العاملة، نظام المعلومات الحديثة، تغيرات القيم الاتجاهات الاجتماعية(Indermun, 2014).

ولتحقيق النمو والازدهار للمنظمات من خلال ادارة الموارد البشرية يجب أن تتمتع بخصائص معينة كأن تكون نادرة، ذات قيمة، وصعبة التقليد والإستبدال ، وهذا ما يجعل من الصعب أن يحصل المنافسين على نتائج مشابهة من موارد مختلفة، وبالتالي تحقق المنظمة التمايز في ما تقدمه من سلع وخدمات.

2-3 ممارسات إدارة الموارد البشرية

2-3-1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

(Human Resources Management Practices)

تعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية بأنها نظام يعمل على جذب ، تطوير، تحفيز ، والاحتفاظ بالموظفين بصورة فعالة تضمن بقاء واستمرار المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية (Tan & Nasurdin, 2011) وعرفها (اللوزي، 2011) بأنها الانشطة الإدارية الموجهة نحو إدارة الافراد والمجموعات في المنظمات، لضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة.

وعرفها كل من (زوزال وخليفي، 2015) بأنها حزمة من النشاطات التي بإمكانها أن توضع إستراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة بهدف تحسين الاداء، وتعزيز كفاءات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وأشار (Hassan, 2016) أن ممارسات ادارة الموارد البشرية هي عملية تصميم وتطبيق لنظام الجذب، التحفيز والاحتفاظ بالموظفين نظراً للدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة من خلال التزام كل من اصحاب العمل والموظفين.

ومما سبق ترى الباحثة أن ممارسات ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الوظائف والأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين وتدريب وتطوير ومنافع وتعويضات ومشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل وتقييم للأداء) في المنظمة بهدف رفع مستوى أداء الموظفين في المنظمات لتحقيق نجاح المنظمة وبقائها.

2-3-2 تصنيفات ممارسات ادارة الموارد البشرية:

صنف (Teesema&Soeters,2006) ممارسات ادارة الموارد البشرية الى التصنيفات التالية:

الاختيار والتعيين ، التوظيف، التدريب، المنافع، تقييم الاداء، الترقيات، الشكاوى، الضمان الاجتماعي

كما صنفها (Shahzad,2008) الى المنافع ، الترقيات ، تقييم الاداء.

وإعتمد (Pfeffer's,1998) تصنيفها على أساس الأمن الوظيفي، المشاركة، تقليل الاختلافات، مشاركة الارياح.

أما (Ullah,2013) فقد صنف ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الاداء)

بينما (IJMS, 2015) صنفها الى تصميم الوظيفة، تحليل الوظيفة ،المسؤولية الاجتماعية، المشاركة المالية.

وترى الباحثة مما سبق أن دراسة (Teesema & Soeters, 2006) و دراسة (Shahzad, 2008) و دراسة (Ullah,2013) تتفق في معظم الأبعاد التي تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية ، بينما اختلف كل من (Pfeffer's, 1998) و (Babaei, Rahimian, Ahmad, Omar, Idris, 2015) & في ما تناولوه من ممارسات.

وقد إعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية تصنيف (Ullah,2013) نظراً أنه الأكثر انسجاماً مع الدراسة التطبيقية وهي البنوك التجارية الأردنية ، حيث بعد إجراء مقابلات مع الأشخاص المعنيين في بعض البنوك التجارية الأردنية تم التوصل الى أن تطبيق هذه الممارسات لها دور كبير في تحسين وتطوير أداء البنوك التجارية، إضافة الى أن هناك ضعف في تطبيق بعض منها على الرغم من الدور المهم الذي

تلعبه في تحقيق البقاء والميزة التنافسية لدى البنوك، حيث سيتم التطرق الى هذه الممارسات التي تم تحديدها في ما سبق بالتفصيل لمساعدة إدارات البنوك التجارية بأساليب إستخدامها بكفاءة وفاعلية.

1. الاختيار والتعيين (Selection and Placement)

الاختيار والتعيين (Selection and Placement)

عرف (Kumari(2012 الاختيار والتعيين بأنه عملية جذب المرشحين المناسبين للوظيفة أكثر من غيرهم والعمل على تحفيزهم نحو ممارسة العمل المناسب في المنظمة، كما أن الاختيار والتعيين محاولة لتحقيق التوازن بين امكانيات المرشح للوظيفة وبين ما تتطلبه الوظيفة.

وعرف (Dessler(2013 الاختيار والتعيين بأنه العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتعريف المتقدمين للوظيفة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الضرورية لتحقيق غايات وأهداف الوظيفة الموكلة اليهم، حيث تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويُعرّف كل من (Bhoganadam& Rao(2014 الإختيار والتعيين بأنه عملية استقطاب وانتقاء المتقدمين بطلب للحصول على وظيفة ما واختيار المتقدم المناسب الذي تتوفر فيه المهارات والخبرات التي تتطلبها الوظيفة. ووفقاً لـ (Opoku& Arthur(2015 فإن الإختيار والتعيين هي العملية التي

تستطيع المنظمة من خلالها القيام بجذب المواهب وتشجيعهم على الأداء المتميز لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة.

أهمية عملية الاختيار والتعيين ، (Kumari, 2012) :

1. تحديد المتطلبات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
2. زيادة عدد المرشحين للوظائف بأقل تكلفة.
3. التقليل من احتمالية دوران العمل في المنظمة.
4. زيادة نسبة نجاح عملية الاختيار.
5. زيادة الفاعلية التنظيمية والفردية.

المعايير المعتمدة في عملية الاختيار والتعيين (De Cenzo, Coulter, & Robbins, 2011):

1. أن تتوفر لدى المتقدمين للوظيفة المهارات المطلوبة للمنظمة.
2. أن يكون المتقدمين من أصحاب الخبرة.
3. أن يكون المستوى التعليمي الذي يحمله الموظف الذي سيتم اختياره يتناسب مع متطلبات الوظيفة.
4. أن تتم المفاضلة بين المتقدمين حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها.
5. مواءمة الصفات الشخصية التي يمتلكها المتقدمين لطبيعة العمل.

مصادر الاختيار والتعيين (Adu, 2014)

تنقسم مصادر التوظيف الى مصدرين رئيسيين:

مصادر داخلية ومصادر خارجية

أولاً: المصادر الداخلية:

وتشمل الترقّيات، الانتقال من موقع وظيفي الى اخر، العطاءات الوظيفية.

ثانياً: المصادر الخارجية:

وتشمل الإعلانات، التوظيف الالكتروني، الاحلال الوظيفي، مكاتب التوظيف، التوظيف المؤقت،

مؤسسات التعليم والتدريب.

عيوب الاختيار والتعيين (M.Anoosha, 2012) :

- الفشل في تطبيق عملية استقطاب الكفاءات العالية.
- عدم ملائمة التكلفة مع المنفعة المتوقعة.
- تكاليف اضافية للتدريب والتطوير.
- زيادة مستوى الاجور.

ومما سبق ترى الباحثة أن عملية الاختيار والتعيين لها دور مهم في نجاح ادارة الموارد البشرية حيث أن إختيار الشخص المناسب من حيث المؤهلات والمقومات والخبرات التي يمتلكها ووضعه في المكان المناسب يختصر الكثير من خطوات التأهيل والتدريب والتعليم التي تحتاج الى الوقت والجهد والكلفة الاضافية، كما تتأثر جودة مخرجات الموظف بمدى تلائم مؤهلاته ومتطلبات العمل، ومما سبق ينبغي التركيز على القضايا التي تحتمل الفشل في عملية الاختيار والتعيين مثل البحث عن الكفاءات واستقطابها ونظام الكلف والاجور.

2. التدريب والتطوير (Training and Development)

التدريب والتطوير (Training and Development)

هو مجموعة من اجراءات التعلم، بدءاً من تدريب الموظفين لمهامهم الحالية والمهام التي قد توكل اليهم، وتبادل المعرفة بهدف تحسين العمل وخدمة العملاء، كما يركز على تطوير حياتهم المهنية، وبالتالي زيادة فاعلية الافراد والمنظمة، وتساعد برنامج التدريب والتطوير الشامل في التعرف على المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتحقيق اهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Niazi, 2011).

ويعرف (Dessler,2013) التدريب والتطوير بأنه أنشطة مخطط لها تقدمها المنظمات للموظفين بهدف اكتساب وتعلم المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة التي تحسن من قدرة الموظفين على التعامل مع المتغيرات البيئية بكفاءة ومرونة وتحسن أدائهم بشكل مستمر، ويعرف (Nischithaa, &)

Rao, 2014 على أن التدريب هو سلسلة من تعلم السلوك المبرمج، كما أنه عملية تزويد ونقل معرفة

ومهارات محددة للموظفين لغرض معين للعمل في النظم والمعايير المحددة من قبل الادارة، أما التطوير

فهو تلك الأنشطة والبرامج التي تؤثر في تغيير قدرة الفرد على أداء مهامه بشكل أفضل.

أهمية التدريب والتطوير (Vinesh, 2014):

1. معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين.
2. تحسين أداء الموظفين.
3. أداء المهام بشكل ثابت في كل مرة.
4. ضمان رضا الموظفين.
5. زيادة الانتاجية.
6. تخفيض معدل الدوران الوظيفي.
7. تقليل نطاق الاشراف.
8. تحسين نوعية السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

العوامل المؤثرة في تحديد إحتياجات المنظمة للتدريب والتطوير (Bediako, 2002):

- رؤية المنظمة.
- أهداف المنظمة على المدى القصير والطويل.

- الاستراتيجيات المستقبلية.

- الاساليب والتقنيات المستخدمة.

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.

تراعي برامج التدريب والتطوير مجموعة من القضايا :

- الاتصالات: إن تنوع متزايد من القوى العاملة اليوم يصحب مجموعة واسعة من اللغات والعادات

المتنوعة.

- مهارات الكمبيوتر: مهارات الكمبيوتر أصبحت ضرورية لإجراء المهام الإدارية والمكتبية.

- خدمة العملاء: زيادة المنافسة في الاسواق العالمية تجبر الموظفين على فهم وتلبية احتياجات

العملاء.

- التنوع: وجود القوى العاملة المتنوعة يتطلب برامج تدريبية تسلط الضوء على وجهات النظر والآراء

المختلفة، وتتضمن تقنيات لتقييم التنوع.

- أخلاقيات العمل: تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات.

- العلاقات الإنسانية: نظراً لزيادة ضغوط العمل والذي يؤدي الى احتمالية سوء الفهم والصراع، فإن

التدريب يمكن الموظفين من الانسجام في مكان العمل.

- مبادرات الجودة: وتشمل إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والتي تتطلب التدريب الأساسي لتوجيه الموظفين حول مفاهيم الجودة ومعاييرها.
- السلامة: التدريب على السلامة أمر بالغ الأهمية، لتقديم نصائح عملية حول الأنشطة الخطرة لتجنب الإصابات في العمل. (McNamara, 2009).

الخطوات اللازمة في عملية التدريب:

1. تحديد الاحتياجات.
2. تحديد الفجوات ونقاط الضعف.
3. تحديد أهداف التدريب.
4. تحديد المتدربين.
5. تحديد أساليب وطرق التدريب.
6. اختيار وسائل التقييم.
7. تقييم التدريب. (Yawson, 2009)

أساليب التدريب والتطوير:

هناك نوعان من أساليب التدريب والتطوير المستخدمة في الشركات:

- على رأس العمل (On-the-Job): يتلقى الموظفون هذا النوع من التدريب أثناء أدائهم لوظائفهم

العادية، وبهذه الطريقة لن نحتاج الى وقت إضافي لتعلم واكتساب مهارات جديدة، كما ينبغي وضع

جدول زمني وتقييم دوري لابلغ الموظفين عن تقدمهم، ويشمل هذا النوع من الاسلوب التدريب على

التقنيات المستخدمة في العمل والالمام بتعليمات العمل والتناوب الوظيفي.

- خارج رأس العمل (Off-the-Job): ويشمل المحاضرات، والبحوث الخاصة، والأفلام، والمؤتمرات

والمناقشات، والحالات الدراسية، والتعليم المبرمج والتدريب المختبري، وإن معظم هذه التقنيات قد

تكون مكلفة. (Raheja, 2015)

وعليه، ترى الباحثة أن التدريب والتطوير لا شك بأنه من العناصر المهمة في ادارة الموارد البشرية، حيث

يعمل على اكساب المهارات والمعارف والخبرات وتعليم وتنمية الموارد البشرية لدى المنظمة مما يساهم

في خلق جدارات فريدة ومهيئة لأداء العمل بالشكل المطلوب، كما يحقق جانب التدريب والتطوير من

خلال برامجه ومخرجاته ميزة تنافسية لدى المنظمة، فإن منظمات الاعمال اليوم تتنافس على الموارد التي

تمتلكها وعلى رأسها المورد البشري الكفؤ.

3. المنافع والتعويضات (Compensation and Benefits)

المنافع والتعويضات (Compensation and Benefits)

يعرف كل من (Harzing, & Pinnington, 2010) "المنافع" او "المزايا" بأنها تلك الإضافات الوظيفية التي يقدمها صاحب العمل الى الموظفين والتي يشار اليها بالاجور الغير مباشرة، وتشمل التأمين الصحي، راتب التقاعد، النقل والاسكان، والإجازات المدفوعة الأجر، حيث أن معظم المنافع في مكان العمل مطلوبة بموجب القانون. أما التعويضات فهي تشير الى الأموال التي يحصل عليها الموظفين مقابل عملهم، مثل الأجور والرواتب، وتعتمد أنواع التعويضات على أداء عمل الموظف ومهاراته وخبرته ودرجة تعليمه ، كما ينبغي أن تكون برامج التعويضات عادلة للموظفين ومنتظمة.

كما أشار (Odunlade, 2012) الى المنافع بأنها الجانب الذي يركز على الحفاظ على الموظفين وتحسين ظروفهم المعيشية والعمل على توفير الحماية والضمان المالي للموظفين وأسرهم، أما التعويضات فهي الدافع الرئيسي للموظفين، حيث أن الأفراد يبحثون عن فرص العمل التي تتناسب مع إبداعاتهم ومواهبهم بالإضافة الى مستوى تعويضاتهم من حيث الرواتب والاستحقاقات، ووفقاً لذلك فإن التعويض هو واحد من الحقول الأسرع تغييراً في ادارة الموارد البشرية.

ويعرف (Dessler, 2013) المنافع والتعويضات على أنها العملية التي يتم من خلالها تحليل المعلومات لتقدير القيمة الفعلية لكل وظيفة مع التعويضات والمنافع المناسبة لها، وتشمل التعويضات والمنافع (الرواتب والزيادات)، حيث عادة ما تعتمد التعويضات على المستوى التعليمي للموظفين وما يمتلكونه من

مهارات وتشمل التحفيزات: التحفيزات المادية (مثل نظام المكافآت والزيادة النقدية) أو التحفيزات المعنوية (مثل الترقية أو الاجازات أو شهادات التقدير) (Ullah, 2013).

أهمية المنافع والتعويضات:

تعتبر المكافآت بجميع أشكالها هي العنصر الأكثر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ولدفعهم في تقديم أفضل ما لديهم من جهود، حيث أن المكافآت تؤثر إيجابياً في أداء الموظفين وتجعلهم أكثر إنتاجية، وتزيد من قدرتهم على الابداع وتوليد الافكار الجديدة، كما ان نظام المنافع والتعويضات يمكن المنظمة من جذب وتحفيز الموظفين ذوي الجدارات العالية والاحتفاظ بهم.

(Hameed, Ramzan, & Zubair, 2014)

تصنف التعويضات الى التصنيفات التالية:

- التعويضات المباشرة: هي الأجور الأساسية للموظفين، وتكون إما راتب سنوي أو الأجر بالساعة، بالإضافة إلى المكافآت التي يتلقاها الموظفون على أساس الأداء، مثل مشاركة الارباح.
- التعويضات الغير المباشرة: هي التعويضات الأكثر تنوعاً، وتشمل برامج الحماية العامة المطلوبة قانوناً مثل الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، وبرامج التقاعد، والاجازات المدفوعة الأجر، ورعاية الأطفال ونفقات الانتقال.

- التعويضات الغير نقدية: هي أي فائدة ذات قيمة غير ملموسة يتلقاها الموظفون من صاحب العمل و تشمل المكافآت الاجتماعية مثل الأمن الوظيفي، ساعات العمل المرنة، فرصة النمو، والثناء والتقدير.

(Fogleman, Anderson, & McCorkle, 2009)

محددات أنظمة التعويضات

1. قدرة المنظمة على الدفع: حيث أن المنظمات ذات المبيعات الجيدة والعوائد الضخمة فأن المنافع والتعويضات لديها أفضل من المنظمات ذات العوائد المحدودة.
2. إنتاجية الموظفين: وتعتمد على الاداء الفردي للموظفين، وملائمة المكافآت مع الخبرة والاداء.
3. قوانين العمل والأنظمة: وتكون محددة بشكل يحقق العدالة لجميع الموظفين.
4. متطلبات العمل: تعتمد قيمة المنافع والتعويضات بشكل أساسي على معايير عدة (تقييم العمل، الاقدمية، كلفة المعيشة، الفائض او العجز، والمهارات التي يمتلكها الافراد).
5. استراتيجية نظام المكافآت: وتعبّر عن السياسة المستخدمة في المنظمة بهدف تناسب المكافآت والحوافز مع ما يقدموه الموظفون من أداء يحقق رؤية ورسالة المنظمة.
6. النقابات العمالية: حيث تتأثر النقابات العمالية بالموشرات الاقتصادية مثل (التوظيف، سقف الرواتب،

ظروف العمل)(Moragwa, 2013)

ومما سبق ترى الباحثة أن نظام المنافع والتعويضات يعتبر من الأبعاد الأساسية لدى إدارة الموارد البشرية في المنظمات، وبالإضافة الى الدور الذي يلعبه في إرضاء العاملين وتحسين أدائهم يعتبر ميزة تنافسية تتفوق بها منظمة على أخرى وقوة جذب للموظفين الأكفاء.

4. المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in decision making)

المشاركة في اتخاذ القرار (Participation in decision making)

عرف (Apostolou, 2000) المشاركة في اتخاذ القرار بأنها عملية لتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأنشطة التحسين التي تتناسب مع مستوياتهم في المنظمة، وتتخذ المشاركة أشكالاً عديدة مثل تصميم الوظائف وتحديد نوعية حياة العمل. كما تعرف المشاركة على أنها الإدارة الجماعية وتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار، وتتم المشاركة من خلال تبادل المعلومات مع العاملين ووضع برنامج لاقتراحات الموظفين وإنشاء مجموعات العمل الموجهة ذاتياً وفتح حل المشكلات وتصميم الوظائف المرنة، حيث أن ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تطوير علاقات العمل واكتشاف دوافع القوى العاملة وتعزيز سرعة نقل المعلومات في المنظمة كما أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تحقق الأهداف التنظيمية (Ullah, 2013). حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار هي انعكاس فكري وعاطفي يؤدي إلى تحقيق أهداف الافراد والمنظمة وخاصة إذا كان ذلك مدعوماً بمناخ تنظيمي يمنح

الموظفين الحق في اتخاذ القرارات ومقدار المسؤولية الموكلة اليهم، مما يزيد من مساهمتهم في فاعلية

اداء المنظمة.(Irawanto, 2015)

ويؤكد (Alsughayir, 2016) أن المشاركة في اتخاذ القرار هي انتقال المنظمة من النظم الرسمية الى الغير رسمية، حيث تمكن النظم الغير رسمية الموظفين من التشارك باتخاذ القرارات ومناقشتها بقواعد أقل وضوحاً من النظم الرسمية.

يصنف (Sen, 2012) المشاركة الى ثلاثة أشكال:

- المشاركة الظاهرية: وتشمل تبادل المعلومات وخطط الاقتراحات.
- المشاركة المتوسطة: وتشمل المفاوضات الجماعية في المجالات التقليدية والغير تقليدية، والتشاور بشأن القضايا المعلقة.
- المشاركة الحقيقية: وتشمل التشاور بشكل مطلق وتحديد المسائل المتعلقة بالقضايا المقيدة والغير مقيدة.

أهداف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار:

1. الأهداف الأخلاقية: إن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات هي ضرورة أخلاقية ومعنوية، كما تعزز

من معنويات الموظفين ورفاهيتهم في مكان العمل.

2. الأهداف السياسية: إشراك الموظفين في صنع القرار هو امتداد لمبدأ الديمقراطية السياسية في مكان

العمل، حيث يمكن للموظفين ممارسة اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم في العمل ، وان ضغوط

العمل المتزايدة تفرض على المنظمات تصميم هياكل تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات

على جميع مستويات المنظمة.

3. الأهداف الاجتماعية: أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعمل على تحسين الرضا الوظيفي

والالتزام وعلاقات العمل.

4. الأهداف الاقتصادية: ويتمثل الهدف الاقتصادي الرئيسي لمشاركة الموظفين في النظر إلى مبدأ

التعاون على أنه يحقق مزيداً من الالتزام والأداء والتحفيز من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة

الكفاءة والإنتاجية والربحية لدى المنظمة. (Tchapchet, 2013).

مساوئ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار :

- أن مشاركة الموظفين بعض الاحيان ليست مضمونة للعمل.
- مشاركة الموظفين تضع مطالب جديدة لجميع الموظفين في المنظمة.
- أن عملية تطوير مهارات الموظفين ومنحهم قدرات ومسؤوليات جديدة تدفع المنظمة الى زيادة رواتبهم.
- المشاركة تستغرق وقتاً طويلاً وتبطل من عملية صنع القرار.

- قد ينجم عن عملية المشاركة حلة من الإحباط وعدم الرضا في حال ان تجربة المشاركة لن تحقق التوقعات. (Ramgulam, 2016)

مما سبق، ترى الباحثة ان مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية تؤثر إيجاباً على اداءهم والتزامهم وزيادة ولائهم للمنظمة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزءاً من المنظمة وليس مجرد آلة للعمل، فإن الهدف من المشاركة هو تعزيز انتماء الموظفين للمنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وتعد عملية المشاركة قضية حساسة بالنسبة لمنظمات الاعمال فهي مكلفة وقد تحمل خطورة في اتخاذ بعض القرارات الحاسمة.

5. بيئة العمل (Work Environment)

بيئة العمل (Work Environment)

تعد بيئة العمل عامل لجذب الافراد للعمل، كما أن توفر الرعاية والخدمات عالية الجودة للعاملين يشجعهم على الاستمرارية والبقاء وتقديم الأفضل، وهذا بشأنه سيعمل على تمكين المنظمة من الاستفادة من مهارات وخبرات واختصاصات الموظفين على أفضل وجه (Oswald, 2012). وتعرف بيئة العمل بأنها جميع الظروف المحيطة بالعمل سواء كانت مادية أو غير مادية، وهي واحدة من الجوانب التي تؤثر على بقاء الموظفين والتزامهم في العمل أو تركهم له، ولذلك يجب على المنظمات تحديد الحاجات المتزايدة للأفراد وتوفير جو عمل يتناسب مع حاجاتهم ووظائفهم، حيث أن تصميم مكان العمل وتوليد

مناخ داعم وأدوات ملائمة له يؤثر بشكل عميق على الموظفين ومدى اقتناعهم وبالتالي على ولائهم وبقائهم في المنظمة. (Ullah, 2013) .

وأشار (Bushiri, 2014) الى بيئة العمل بأنها العلاقة المتبادلة القائمة بين الموظفين والبيئة التي يعملون فيها والتي تمكنهم من تبادل المعارف في جميع مستويات المنظمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن تصميم بيئة عمل تناسب رضا الموظفين هي أفضل وسيلة لتحفيزهم على الانتاجية العالية.

العوامل المؤثرة على بيئة العمل (Oludeyi, 2015):

- غموض الادارة: يتكون هذا العامل من عدة قضايا مثل الرؤية والاهداف والمهام الغير الواضحة، القواعد والانظمة الغير محددة، والادوار الغامضة.
- رئيس العمل: ويتعلق ببعض الممارسات التي يقوم بها المدير مثل: المحسوبية أو تفضيل موظف على آخر، عدم الاعتراف بالأداء الجيد، كسر الثقة بالنفس للموظف، عدم الوضوح في إعطاء التعليمات والتوجيهات، حجب المعلومات.
- سياسات المنظمة: سياسة الربح والخسارة، السلطة المركزية، سياسة الباب المغلق، روتين العمل.
- ظروف العمل: الضوضاء في العمل، ظروف العمل الغير آمنة، عدم نظافة بيئة العمل، نقص الموارد، التكنولوجيا والآلات القديمة.

- العلاقات الشخصية: السياسات الغير صحية، عدم التعاون بين الموظفين، السيطرة، التشجيع على الشائعات، الاغتراب الوظيفي، عدم الثقة، التخريب.
- الدفع: يكون الدفع أقل من سعر السوق.

يمكن تقسيم بيئة العمل إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

- 1- البيئة المادية: وتشمل عوامل التهوية ودرجة الحرارة، الضوضاء، البنية التحتية، وسائل الراحة.
- 2- البيئة الغير مادية: وتشمل الاجهاد، الملل والرتابة، سلوك ومواقف المشرفين والزملاء.
- 3- البيئة الاجتماعية: وتشير الى العلاقات الغير رسمية بين الموظفين، مثل حضور المناسبات الاجتماعية والحفلات مما يخلق بيئة عمل ممتعة وإيجابية. (Jain, &Kaur, 2014).

وعليه، يتضح أن بيئة العمل هي الاطار العام لطبيعة المنظمة فهي تعكس ثقافتها التنظيمية ونوع هيكلها التنظيمي، وأن جميع العوامل التي تتكون منها تؤثر ايجاباً أو سلباً على جودة أداء الموظفين في المنظمة، مما يدفع المنظمة الى دراسة وفهم احتياجات موظفيها والتي تحدد مكونات بيئة العمل الداخلية لديها، حيث ترتبط إنتاجية الموظفين بمدى الاهتمام الذي توليه المنظمة لراحة موظفيها وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، مما يعمق شعور الانتماء لديهم والتفاني في العمل.

6. تقييم الاداء (Performance Appraisal)

تقييم الاداء (Performance Appraisal)

هي العملية التي يتحقق المدراء خلالها من مقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المطلوب (Dessler, 2013)، وأكد (Abbas, 2014) على أن تقييم الأداء هو أداة فعالة لتنمين أداء الموظفين، كما أن تقييم الأداء أمر حيوي لإدارة أداء الأفراد والمنظمة، ويلعب دور في تحفيز الموظفين وتطوير سلوكهم ومواقفهم لتحقيق أهداف المنظمة. (Sualihu, 2014)، حيث أن تقييم الاداء يشكل عملية متكاملة ومنظمة بين المشرفين والموظفين وتتم عملية تقييم الأداء بعد الإنتهاء من أي مهمة أو مشروع تقوم به المنظمة (Fredie, 2015)

ووفقاً لـ (Hassan, 2016) فإن تقييم الأداء يؤثر في زيادة الإنتاجية لدى الموظفين وهذا بدوره يزيد من الأداء التنظيمي كما يعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويحفز الموظفين على زيادة الالتزام مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتغيب عن العمل و الشفافية أكثر في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .

العناصر الرئيسية لعملية تقييم الاداء

1. القياس: يتم تقييم اداء وسلوكيات الموظفين ومواقفهم وفقاً للأهداف المتفق عليها.

2. التغذية الراجعة: إعلام الموظفين بمستويات أدائهم المحققة، مع الإشارة إلى الجوانب التي ينبغي تعزيزها.

3. التعزيز الإيجابي: تقديم النقد البناء بهدف تحسين الاداء.

4. تبادل وجهات النظر: اجراء مناقشة حول نتائج العمل وكيفية دعم الموظفين من قبل المديرين لتحقيق تطلعاتهم فيما يتعلق بالمستقبل الوظيفي.

5. الموافقة او القبول: التوصل إلى اتفاق مشترك بين المديرين والموظفين حول ما يجب القيام به

لتحسين الأداء واستدامته.(Rusu, Avasilcai, & Hutu, 2016)

أهداف عملية تقييم الاداء (Flaniken, 2009) :

1. تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول أدائهم.

2. تسهيل القرارات المتعلقة بزيادات الأجور، والترقيات، والإقالات.

3. التشجيع على تحسين الأداء، مما سينعكس على تحسين الأداء التنظيمي.

4. اعادة وضع الأهداف وقياسها.

5. تحديد احتياجات التدريب والتطوير للأفراد والمنظمة.

6. التأكيد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف الجيد.

7. تقديم الدعم القانوني لقرارات الموظفين.

محددات فاعلية تقييم الأداء

طبقاً لدراسة (Ishaq,Iqbal, & Zaheer, 2009) فإن هناك جوانب يمكن بدورها أن تضر بفاعلية عملية تقييم الأداء في المنظمة مثل: استثناء عدد من الموظفين ذوي المناصب المرموقة من عملية التقييم، إجراء تقييم الأداء بهدف معاقبة أصحاب الأداء الضعيف، القيام بمكافأة الموظفين الذين لم يقدموا الاداء بالشكل المطلوب، إثارة الشكوك في ذهن الموظفين فيما يخص نتائج تقييم الاداء، تركيز التقييم على تحقيق الأهداف على المدى القصير، استخدام معايير القياس غير واضحة، واستخدام قوائم مرجعية غير مجدية للتقييم.

ووفقاً لما سبق، ترى الباحثة أن عملية تقييم الاداء هي جوهر تطبيقات ادارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث أنها تظهر مدى إنسجام الاهداف مع ادارة اداء الموظفين وتلائم مستوى إجورهم مقارنة بحجم انتاجيتهم، كذلك فهي عملية شديدة الأهمية بالنسبة للموظفين والمنظمة حيث يتم من خلالها الكشف على جوانب عديدة كقياس فاعلية اداء الموظفين، مستوى رضاهم، مدى تطبيق الأنظمة والقوانين، كما إنها تبين فاعلية عملية التدريب والتطوير وتمدها بالتغذية الراجعة فيما يحتاجه الموظفين من تقوية لجوانب الضعف لديهم، ينبغي من الادارات أن تركز على جودة عملية التقييم لما لها تأثير على سير عمليات ادارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، وأن توضح للموظفين أهداف عملية التقييم التي

تصب في مصلحتهم ومصلحة المنظمة وتحسن من أدائهم الوظيفي وبالتالي تحقق لهم وللمنظمة النتائج المرضية، وليست بهدف تصيد الأخطاء.

وكما أشارت الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي آليات تهدف إلى اكتساب وتطوير وتحفيز رأس المال البشري وترتبط مهارات الموظفين وممارسات الموارد البشرية بشكل كبير مع أداء الشركة ولذلك يمكن القول إن الموارد البشرية يمكن أن تكون بالتأكيد مصدر لتحقيق الميزة التنافسية. (Babaei, 2015, Rahimian, Ahmad, Omar & Idris).

2-4 القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities):

أشار (Whitley, 2003) إلى أن محتوى القدرات التنظيمية مازال في غموض، ووضح مفهومها من خلال منظوره الخاص على أنها التعاملات والطرق التي تتبعها المنظمات لاستغلال نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف بهدف البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، كما وضح أن القدرات التنظيمية ثابتة في معظم الأحيان وتغييرها ليس بالشيء السهل والسريع. كما تعرف بأنها جميع الكفاءات والمهارات التي توظفها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية من خلال استثمار ممارسات الموارد البشرية من توظيف، تدريب، تعويضات، تواصل وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لتمكنها من تحويل المدخلات إلى مخرجات (Ulrich & Smallwood, 2004)، كما عرفها

(Bryan,2011)، بأنها القدرة على الجمع بين الموارد الملموسة وغير الملموسة لتحقيق الأهداف المطلوبة بدمج وإعادة تشكيل المهارات الداخلية والخارجية والموارد والكفاءات الوظيفية لتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة وتكون قادرة على التكيف معها. وتعرف القدرات التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية، لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة، وتعتبر القدرات التنظيمية أساسية لقدرة الشركات على حل مشاكلها التنظيمية بفاعلية, Inan, & Bititci, (2015).

2-4-1 العوامل المؤثرة على تطور القدرات التنظيمية (Schienstock, 2009)

- المخرجات الأساسية: حيث أن القدرات التنظيمية تعتمد على جوهر المخرجات، لذلك يتوجب الاعتناء بجوهر المخرجات بشكل دقيق.
- خلق وإكتساب الموارد الجديدة: تساهم عملية إكتساب الموارد اللبنة الأساسية في تطوير القدرات التنظيمية.
- موازنة المصالح المكتسبة: الموازنة ما بين مصالح المنظمة ومتطلبات المجتمع بشكل يحقق منفعة للطرفين.
- تلبية متطلبات أصحاب المصالح والمجتمع المختلفة: عند العمل على تطوير القدرات التنظيمية يجب أن تكون قادرة على تلبية متطلبات أصحاب المصالح المتغيرة والمتقلبة في المجتمع.

2-4-2 أبعاد القدرات التنظيمية:

تناولت الدراسات السابقة العديد من التصنيفات لأبعاد القدرات التنظيمية:

حيث صنفها (de Sousa, 2013) الى أربعة تصنيفات:

1. قدرات تطبيق الإستراتيجيات.

2. قدرات تسويقية.

3. قدرات تكنولوجية.

4. قدرات إدارية.

وصنف كل من (Guo, Jiang & Yang, 2014) القدرات التنظيمية الى ثلاثة مستويات واعتمد بعد

معين لكل مستوى منها على النحو التالي:

1. المستوى العالي من القدرات واعتمد القدرات التكاملية بعداً له.

2. المستوى المتوسط من القدرات واعتمد قدرات البحث والتطوير والتكنولوجيا بعداً له.

3. المستوى المنخفض من القدرات واعتمد القدرات التصنيعية والتسويقية بعداً له.

وصنف (Ulrich & Smallwood, 2004) القدرات التنظيمية الى ما يأتي:

1. السرعة: وتعني قدرة المنظمة على التحرك بشكل سريع لمواكبة التغيرات البيئية واقتناص الفرص الخارجية.

2. التعلم: وتعني قدرة المنظمة على الإطلاع بشكل مستمر على كل ما هو جديد من تكنولوجيا وغيرها يساهم في تحسين أداء المنظمة وتطورها.

3. القيادة: قدرة المنظمة على اعداد افراد مؤهلين وقادرين على اتخاذ قرارات بشأن المنظمة وتوجيهها بالمسار الصحيح.

4. الابداع: ويعني قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة بطريقة ومحتوى جديد يميزها عن الآخرين.

5. الكفاءة: قدرة المنظمة على إدارة التكاليف بكفاءة وفاعلية.

وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية تصنيف (Ulrich& Smallwood, 2004)

و (Kanchanda, & Ussahawanitchakit, 2011) نظراً أنها الأكثر تناسباً مع عينة الدراسة

التطبيقية وهي البنوك التجارية الأردنية ، حيث بعد اجراء مقابلات مع الأشخاص المعنيين في بعض

البنوك التجارية الأردنية تم التوصل الى أن إمتلاك هذه القدرات لها دور كبير في بقاء وإستدامة البنوك

التجارية وخلق الميزة التنافسية لديها، حيث سيتم التعرف الى هذه القدرات التي تم تحديدها في ما سبق

بالتفصيل لمساعدة إدارات البنوك التجارية بأساليب استخدامها بكفاءة وفاعلية.

1. التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

التعلم التنظيمي (Organizational Learning):

ارتبط مفهوم التعلم التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بفكرة التحسين المستمر من خلال خلق المعرفة باستمرار أو المعرفة المتراكمة، والتي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد التحسينات وتنفيذها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها باستمرار، وتندرج التحسينات في المنظمة من خلال أفضل الممارسات للتعامل مع الظروف التي تحدث في كثير من الأحيان. (King, 2009)

وعرف (Argote, 2011) التعلم التنظيمي على أنه ثلاث عمليات فرعية: خلق المعرفة، والاحتفاظ بها ونقلها، وأن المنظمات عندما تتعلم من الخبرة يتم إنشاء معارف جديدة في المنظمة ويمكن بعد ذلك الاحتفاظ بهذه المعرفة للاستفادة منها في المستقبل، كما يمكن التعلم من المعارف بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ووتناقلها والاستفادة من تجاربها المختلفة.

وأشار (Argote, 2012) الى عملية التعلم بأنها تغيير في الإدراك أو السلوك، وتغيير في معرفة المنظمة المخزنة، ويشمل المعرفة والحقائق التعريفية والمعارف الإجرائية والمهارات والممارسات الروتينية، كما أن التغيرات التي تطرأ على المعرفة هي مؤشر لحدوث التعلم التنظيمي الذي بصفته يغير الامكانيات والسلوكيات ويزيد من قدرة المنظمة على التصرف بكفاءة ويضيف اليها الميزة التنافسية كما يمنحها براءات الاختراع.

كما أن التعلم التنظيمي هو القدرة على خلق وتوليد ونقل المعرفة التنظيمية وإدارتها من خلال الممارسة ، حيث أن هذه المعرفة والعمليات مصدر لتزويد المنظمة بالمزايا المستدامة والفذة التي تميزها عن غيرها من المنافسين في بيئة الأعمال التي أصبح من السهل نسخ وتقليد المنتجات والتكنولوجيا فيها. كما أن قدرة المنظمة على التعلم يرتبط بتخزين المعرفة والتجارب السابقة في الذاكرة التنظيمية لديها ومراجعتها واستخدامها لاحقاً في عمليات تطوير السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بطريقة تلبي احتياجات المستهلك (Kiziloglu, 2015).

يصنف كل من (Chiva & Habib, 2015) التعلم التنظيمي الى:

- التعلم الصفري (Zero Learning): ويشمل التعلم المقلد أو الاجتماعي أو الرصد أو التعلم الغير مباشر، حيث أن عملية التعلم الأكثر تميزاً في البشر هو التقليد، والتكرار الشخصي، وهو نوع من التعلم الذي يحدث كدالة لمراقبة السلوكيات الجديدة التي ينفذها الآخرون والاحتفاظ بها وتكرارها.
- التعلم التكيفي (Adaptive Learning): هو القدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء وتحسين الكفاءات والتكنولوجيات والنماذج ضمن مجموعة من البدائل عند الاستجابة لحدث بطريقة معينة، وهذا النوع من التعلم يمكن المنظمة من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية دون تعريض تنظيمها الأساسي للخطر، ليصبح أمراً تنظيمياً صريحاً يمكن من الحصول على معلومات لتصحيح أو

تحسين الإجراءات لتغيير أو تحسين في النظام الصريح يسمح للمنظمة بالحفاظ على سياساتها الحالية وتحقيق أهدافها الحالية من خلال التعديل والتكيف.

- التعلم التوليدي (Generative learning): هو النوع التحويلي للتعلم حيث انه فهم شامل لأي شيء أو أي شخص تتفاعل معه المنظمة ويتطلب تغيير جذري، كما إنه حلقة مزدوجة من التعلم العاكس أو التوليدي كتغيير في عملية التعلم، مما يعني إنه تغيير تصحيحي لمجموعة البدائل التي تم اختيارها قبل التورط باستخدامها.

وتشمل آليات التعلم التنظيمي العناصر التالية:

(Gilaninia, Rankouh, & Gildeh, 2013)

- (1) بيئة التعلم.
- (2) تحديد احتياجات التعلم والتطوير.
- (3) تنفيذ المعرفة المستفادة في الممارسات العملية.
- (4) تلبية احتياجات التعلم والتطوير.

أبعاد التعلم التنظيمي التي تؤثر على المنظمة:

(Abbasi, Akbari & Tajeddini, 2015)

- الرؤية المشتركة: هي العامل الذي يوجه القدرات والطاقات المفيدة للأعضاء في المنظمة في مسار مشترك، ونتيجة لذلك، فإن الرؤية المشتركة تعمق الولاء والوعي الجماعي لدى الموظفين.
 - ثقافة التعلم التنظيمي: هي التفكير المشترك ورسم المعايير السلوكية من خلال التفاعل مع الناس والهيكل والأنظمة التنظيمية والبنية التحتية، كما هي نوع من الثقافة التي تشجع اكتساب الخبرة في جميع مستويات المنظمة، وهذه الثقافة تدعم التعلم وتمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم دون الخوف من العقاب.
 - الهيكل المرن: هو اطار العمل الذي يحقق كيفية تصميم المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، وعمليات الاتصال لمواكبة التحديات الداخلية والخارجية، وزيادة المرونة هي أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، وهذا يتوجب تبني التعلم التنظيمي والذي يشمل التعلم أثناء العمل، ومناخ التعلم، وهيكل تنظيمي مرن وعضوي، لإزالة الحواجز الهرمية وتعزيز الهياكل الجماعية مثل الفرق المُدارة ذاتياً ومتعددة الوظائف.
 - القيادة التحويلية: هي عملية التأثير بوعي على الأفراد والجماعات نحو التغييرات الحالية والوظائف التنظيمية، ويؤثر القادة التحويليون على المنظمة بأكملها من خلال كلامهم وأفعالهم، وتشمل القيادة التحويلية؛ التأثير المثالي، الدافع الملهم، والتحفيز الفكري.
- معيقات عملية التعلم التنظيمي:

- الصلابة ومقاومة التغيير: من التحديات الرئيسية في أي مبادرة للتعليم التنظيمي هي مقاومة التغيير من أصحاب المصالح المعنيين، سواء أكان إجراء تغييرات تكنولوجية كبيرة داخل المنظمة أو تحول في القيادة أو في تحول في العمليات اليومية، فإن المقاومة الأولية طبيعية وشائعة ومع ذلك يجب التغلب عليها لكي تستمر المنظمة في التكيف. فيجب على المديرين التأكيد على أن اجراء التعلم لصالح نجاح المنظمة والافراد.

- غياب القيادة المباشرة: لممارسة التعلم يجب أن يكون للمنظمة قيادة تشاركية في العمليات الرئيسية للتعلم وتحسين الأداء، وتشمل التوعية والتدريب الفردي والجماعي، والبرمجيات والأدوات التي تساعد الأفراد والفرق في أداء مهامهم، ووجود فرق التطوير التي ترصد الصورة الأكبر لتقييم الأداء وتطوير الموظفين ومديري الإدارات لتوفير ردود الفعل المباشرة حول نتائج التقدم الفردي والجماعي محددة ويجب أن يكونوا هؤلاء القادة فعالين ومباشرين في مراقبة وتحليل أداء الفرق والإدارات، وصياغة وتخطيط وتنفيذ التغييرات اللازمة نحو تحسين الأداء.

- التركيز على المدى القصير: غالبا ما يكون من السهل التركيز على وقف الفجوات لحل المشاكل من خلال التعلم على المدى القصير دون النظر إلى المدى الطويل، وهذا يشمل الموظفين والقيادة المسؤولة.

- الرقابة العالية: وتحدث عند التخطيط للتعلم التنظيمي مثل أي إجراء آخر، لكن المشكلة هي أن هذا النوع من الرقابة سيحبط الموظفين ويفقدهم من القدرة على التعلم، فمن الأفضل أن تكون بشكل محدد وواضح.

يتضح مما سبق، ان القدرة على التعلم التنظيمي هو أحد متطلبات عوامل نجاح المنظمات في الوقت الحالي، لما يقدمه من دعم وإثراء للمعرفة والمعلومات التي تمتلكها المنظمة، كما أنه يمكن المنظمة من الاستفادة بطريقة فاعلة من التجارب التي مرت بها المنظمة والخبرات التي تمتلكها، حيث إنه يسهل عملية اكتساب ونقل وخزن المعرفة وبالتالي يسهل الرجوع اليها عند أي مشكلة تواجه المنظمة، لاسيما إن دور التعلم التنظيمي في أي منظمة مهم جداً في تحقيق الميزة التنافسية والعوائد المرغوبة، وبدوره التعلم عملية متجددة وديناميكية تتطلب من المديرين الى فهم أعمق ومحاولة التغلب على المقاومة التي قد تحصل من قبل الموظفين نحو التعلم.

2. الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation)

الإبداع التنظيمي (Organizational Innovation)

ويقصد به تطبيق أفكار جديدة على المنتجات أو العمليات أو الجوانب الأخرى من أنشطة المنظمة التي تؤدي إلى زيادة القيمة لديها، لتشمل قيمة مضافة أعلى للمنظمة والمستهلك، ويتمثل الإبداع بإدخال منتج جديد، تغيير نوعي كبير في منتج موجود أو إدخال عملية جديدة لصنع أو تقديم السلع والخدمات.

(Trott, 2008).

وعرف (Kiziloglu, 2015) الإبداع بأنه خلق أفكار جديدة واستثمارها، وأنه المعلومات والمعارف المفيدة التي تقدم للموظفين العاملين في المنظمة الذين يتمتعون بمعارف و قدرات مختلفة بفرصة لريادة الاعمال وأنشطة تزود المنظمة بموارد تمكنها من تشكيل قدرات جديدة ، حيث يهدف الابداع الى تحويل المعرفة لفائدة اقتصادية واجتماعية.

وقد أشار كل من (Schulz, Geithner, Woelfel,& Krzywinski, 2015) الى الابداع بأنه مواكبة المستجدات التكنولوجية والاجتماعية، من خلال القبول الاجتماعي وبهذا تكون المنظمة قادرة على خلق النجاح من خلال نظام الابداع وهذا يؤدي الى:

- منح سمة "الابداع" الخلفي، بعد قبول المنتج الجديد أو عملية التغيير.
- النجاح في السوق أو القبول الاجتماعي والذي يحدد فيما اذا يعتبر ابداعاً ام لا.
- يرتبط الإبداع بالأرباح النقدية والغير نقدية.
- الابداع يحدث التغييرات (الهيكلية والإجرائية والاجتماعية).

دوافع الإبداع التنظيمي:

- ذاتية داخلية: حيث تسعى المنظمة من خلال رؤيتها و رسالتها الى تقديم كل ما هو جديد بصورة

مبتكرة.

- بيئة خارجية: نتيجة للظروف البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة ، لتلبية احتياجات الزبائن المتقلبة والمحافظة على الحصة السوقية.

- مادية ومعنوية: حيث أن الابداع يحقق للمنظمة ميزة تنافسية وبالتالي زيادة الربحية.(عيسى، 2009)

تصنف مجالات الابداع التنظيمي الى:

- الابداع في المنتجات: تطوير وتنفيذ منتجات أو خدمات جديدة.
- الابداع في العمليات: إجراءات جديدة حول كيفية إنتاج المنتجات والخدمات.
- الابداع في النظام: الحداثة التي تجمع بين المنظمة والتكنولوجيا والبنية التحتية.
- الابداع الاجتماعي: التجديد والتغيير في خصائص العلاقة الاجتماعية في الإنتاج، الخدمة، الإدارة، التعليم، والحياة الاجتماعية.(Popa, Preda, & Boldea, 2010)

خصائص عملية الابداع التنظيمي (Urbancova, 2013):

- انشاء علاقة قوية بين فاعلية السوق والمنتجات الجديدة.
- تساعد المنتجات الجديدة في الحفاظ على الحصة السوقية وزيادة الربحية.
- النمو عن طريق العوامل غير السعرية كالتصميم والجودة والتفرد.
- القدرة على استبدال المنتجات القديمة من خلال تقصير دورة حياة المنتج.

- تطوير العمليات التي تؤدي إلى تقصير وقت الإنتاج وتسريع تطوير المنتجات الجديدة بالمقارنة مع المنافسين.

مراحل عملية الابداع التنظيمي:

1. الاشارة من وحدة صنع القرار على ضرورة وجود الابداع.
2. إدراك وجود مشكلة أو فرصة مع الابداع، تحديد تكاليف وفوائد الابداع، ومصادر التأثير على عملية الابداع من الدعم او المعارضة.
3. يتم اتخاذ قرار الاعتماد أو رفض عملية الابداع، تنفيذ الابداع ومراجعته.
4. يتم غرس وتطبيق الابداع وإمكاناته الكاملة حيث يصبح مقبولاً وروتيني في المنظمة.

(Sjarbaini, Bedrijfskunde, Groningen, Zwarts, Larissa, & Sjarbaini, 2009)

معيقات الابداع التنظيمي: (العبيدي،العزاوي وأحمد، 2010) ، (Jones,2010)

1. ضعف توفير المستلزمات والتسهيلات اللازمة لعملية الابداع.
2. عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين في المنظمة.
3. الخوف بشأن فشل استخدام الاساليب الجديدة التي تقود الى الابداع.
4. المقاومة للأفكار الجديدة من أفراد المجتمع ورفض المبدعين.
5. إمكانية فشل المديرين بالتعرف على فرص المنتجات الجديدة بسبب التحيزات المعرفية.

وترى الباحثة بالاستناد الى ما سبق، أن الابداع التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات وتقدمها وانتشارها محليا وعالميا، نظرا أن نتيجة الابداع تقديم كل ما يتمتع بالحدثاء والجدية ويلبي احتياجات المستهلكين بصورة فريدة وذات طابع خاص بالمنظمة، فالإبداع التنظيمي عبارة عن تفاعل لعدة عوامل عقلية وبيئية واجتماعية وشخصية، وينتج من هذا التفاعل حلول جديدة تعود على المنظمات بمكاسب ضخمة وتحقق لها ميزة تنافسية، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على البقاء هو الهدف الأسمى لجميع المنظمات، ولتحقيق ذلك فإن على المنظمات استخدام طرق واساليب جديدة وفريدة سواء في العمليات والانتاج أو في حل المشكلات، وهذا سيجعل المنظمة ذات مكانة مرموقة في الأسواق مما سيحقق لها البقاء والاستمرارية وكسب ولاء المستهلكين.

2. المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)

تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة على البقاء والحفاظ على التكيف الإيجابي في ظل أي ظروف صعبة، كالضغوط والأزمات، والمخاطر، التي تعطل الإجراءات الروتينية. (Vogus & Sutcliffe, 2007) كما تعرف بأنها درجة امتلاك المنظمة لمجموعة متنوعة من القدرات الادارية والسرعة التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين وزيادة قدرة الادارة على التحكم، وتشير المرونة التنظيمية إلى القدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة والبيئة غير المتوقعة والسريعة التقلبات، وتؤثر المرونة التنظيمية (المرونة

التشغيلية والهيكلية والاستراتيجية) على كفاءة وفاعلية المنظمة, Kanchanda &Ussahawanitchakit, (2011).

وأشار (Ilmola-Sheppard, 2016) الى المرونة بأنها تشكل قدرة المنظمة في مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وتمكنها من التعامل مع اللاتأكد والتعقيد والتكيف مع المفاجآت التي تولد في البيئة الخارجية الغير مخطط لها.

وفي ما يلي أنواع المرونة التنظيمية حسب ما صنفها (Awwad, 2007):

- مرونة المنتج: القدرة على تقديم منتجات جديدة أو تعديل للمنتجات الموجودة.
- مرونة الحجم: القدرة على تغيير الإنتاج دون أي تأثير يضر بالكفاءة والجودة، السرعة في الاستجابة لتغير حجم طلبات العملاء، قدرة نظام التصنيع على تغيير حجم الإنتاج الكلي ، وقدرة المنظمة على العمل على مختلف أحجام الدفعات.
- مرونة المزيج: قدرة نظام التصنيع على التبديل بين المنتجات المختلفة، وقدرة المنظمة على إنتاج مجموعات مختلفة تتمثل بعدد المنتجات التي ينتجها النظام في أي وقت من الأوقات كإنتاج منتجاتين مختلفين جدا (مثل الحاسوب الشخصي والكمبيوتر المحمول).
- مرونة القوى العاملة: قدرة القوى العاملة على أداء مجموعة واسعة من مهام التصنيع بكفاءة وفاعلية.

- مرونة المنتج الجديد: قدرة نظام التصنيع على إدخال وتصنيع أجزاء ومنتجات جديدة والقدرة على خلق منتجات جديدة بسرعة.
- مرونة السوق: السهولة التي يتكيف بها نظام التصنيع مع متغيرات السوق واستغلال المنظمة للفرص الجديدة.
- مرونة العمليات: قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة من أنواع الأجزاء دون تجهيزات رئيسية، وإن مرونة العمليات مفيدة في تقليل أحجام الدفعات، وبالتالي تكاليف المخزون.

حدد (Tracey, 2015) خمسة مؤشرات لتخطيط المرونة التنظيمية:

- 1- استراتيجيات التخطيط: وهي أربع استراتيجيات تخطيط (استمرارية العمل، إدارة الأزمات، التخطيط لحالات الطوارئ، وإدارة المخاطر). ويتم وضع هذا النوع من الاستراتيجيات ليتم اعتمادها في أي كارثة.
- 2- المشاركة في التدريبات: تدريبات تم تصميمها لإختبار الإجراءات والمعدات الموضحة في الخطة، والتحقق من صحة الخطط والتدريب، وممارسة الخطط. لقياس مستوى الالتزام والموارد.
- 3- المواقف الإستباقية: تحتاج هذه المواقف إلى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الرؤية والقيم الأساسية للمنظمة لتعزيز التفكير الجماعي وتعزيز روح الفريق والحماس عند مواجهة الأزمات والتي ستحفزهم على حل المشكلات والعمل والشعور المشترك بين الأفراد، كما أن الموقف الاستباقي يعزز الوعي

التنظيمي بالإنذار المبكر والإشارات في البيئة الداخلية والخارجية التي تسمح للمنظمة للاستجابة للأزمات قبل تأزمها.

4- الموارد الخارجية: تتفاعل المنظمات مع البيئة الخارجية، والإعتماد على المنتجات والخدمات لمواصلة العمليات العادية، إن هذه العلاقات مهمة في أوقات الأزمات وتسمح للمنظمات بالتخطيط لها إذا تأثرت موارد المنظمة الخاصة خلال الأزمات.

5- أولويات الانتعاش: وتشمل أمثلة أولويات إسترداد التدابير الاقتصادية، وتقديم الخدمات، والإنتاج أو القدرة التنافسية، من المهم النظر للحد الأدنى المطلوب لمواصلة العمليات خلال الكارثة وطوال فترة الاسترداد اللاحقة.

مزايا المرونة التنظيمية:

Kerr, (2016) (McManus, Seville, Vargo, & Brunsdon, 2008)

- ادراك المواقف والتعامل معها: تعني فهم الأطراف المتعددة التي تشكل المنظمة وكيفية ارتباطها ببعضها البعض.
- إدارة مواطن الضعف الرئيسية: ترتبط أوجه الضعف الرئيسية في جوانب المنظمة التنفيذية والإدارية، التي يمكن أن يكون لها آثار سلبية كبيرة في حالة الأزمات التي تواجهها المنظمة.
- القدرة على التكيف: قدرة المنظمة على تغيير إستراتيجيتها وعملياتها وأنظمتها الإدارية وهيكلها التنظيمي وقدرتها على اتخاذ القرارات من أجل تحمل الاضطرابات البيئية.

- القدرة على التكيف الاستراتيجي: تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية بطريقة تحقق لها البقاء والمحافظة على حصتها السوقية.

- القيادة الذكية: تمكن القيادة في المنظمة على التعامل مع المستجدات والمخاطر بطريقة ذكية وسريعة تساعد في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر.

- الحوكمة القوية : وهي المساءلة عبر الهياكل التنظيمية والتسلسل الهرمي داخل المنظمة، بالاعتماد على الثقة والشفافية، بمعنى آخر هو النظام المسؤول عن توجيه المنظمة والسيطرة على بقاءها واستمراريتها وتحقيق الرؤيا والرسالة التي وجدت لتحقيقها.

وعليه، يرتبط مفهوم المرونة ارتباطاً وثيقاً بضمان البقاء والاستمرارية للمنظمة، حيث أن المرونة هي قابلية المنظمة للتغيير الى الأفضل، وتجعلها قادرة على مواكبة المتغيرات البيئية والتكيف مع أوضاع عدم الاستقرار، من أجل تحقيق المزيد من النجاح لها، حيث أن المنظمات التي تتمتع بالمرونة هي التي تتمكن من التنافس في بيئة الاعمال، وإن أحد أهم أسباب تأخر المنظمات وفشلها هو عدم قدرتها على المرونة.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أن القدرات التنظيمية تخلق تكامل لدى منظمات الاعمال، وتمكنها من تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها بالشكل المطلوب، كما أن المنظمة التي تمتلك قدرات تنظيمية فاعلة وفريدة

يمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية المتمثلة بالتغيير والبقاء والاستدامة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بوجود العوامل التي تؤثر على مدى تطبيق هذه القدرات بشكل يعود على المنظمة بعوائد عالية.

5-2 الدراسات السابقة:

دراسة (2007) Chatzoglou & Theriou بعنوان:

“The Relationship between learning capability and organizational performance: The banking sector in Greece”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القدرة على التعلم والاداء التنظيمي في القطاع المصرفي اليوناني، ولاغراض هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات حيث تم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية في عدد من البنوك والبالغ عددهم (10) والتي شملت جميع الموظفين فيها، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن القدرة على التعلم يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين القدرة على التعلم والرضا الوظيفي ولكن ليس مع العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.

دراسة الصرايرة والغريب (2010) بعنوان :

" أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات

الأردنية: دراسة حالة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومستوى ممارسة الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، و معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي، وتم استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (600) إستبانة على الموظفين في شركة الاتصالات الأردنية، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية و كما أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين نحو ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية، كما أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية تقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين المبدعين لتحفزهم وتشجعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمختلفة، وتقبل الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون للمنظمة.

دراسة(2010, زيد) بعنوان :

"مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وتم إستخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (90) إستبانة على عينة شملت مديرين إدارات الموارد البشرية في المنظمات والبالغ عددهم (104) مدير، وقد توصلت الدراسة الى أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة، حيث أن نظام المنافع والتعويضات يحقق الرضا لدى الموظفين وبالتالي يحقق الولاء للمنظمة ويعمل على زيادة حرصهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن التدريب يعمل على تحسين مستوى أدائهم وزيادة قدراتهم الإبداعية، كما أوصت هذه الدراسة بزيادة الإهتمام بعمليات وظائف إدارة الموارد البشرية للحصول إلى أفضل الموارد البشرية من خلال أنظمة تحفيز فاعلة في منظمات المجتمع المدني.

دراسة (De Saá-Pérez, & Díaz-Díaz., 2010) بعنوان :

“Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union”

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي في جزر الكناري، وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بادارة الموارد البشرية والتي تؤثر على قدرة الابداع لدى الموظفين ، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم توزيع استبانات على عينة من الموظفين في (157) شركة في جزر الكناري، وكانت نتائج هذه الدراسة أن

هناك أثر ايجابي للإلتزام العالي الذي تتصف به إدارة الموارد البشرية في المنظمة على زيادة قدرة الموظفين على الإبداع، وتوصلت الدراسة كذلك الى أن اعضاء الطابع الرسمي لخطة إدارة الموارد البشرية في منظمات العينة له أثر ايجابي على زيادة الإبداع التنظيمي لديها.

دراسة (ERDIL,KITAPCI&TIMURLENK,2010) بعنوان :

“Effect of Core Employees on Organizational Capabilities and Firm Performance”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير خصائص الموظف الأساسية على القدرات التنظيمية وأداء المنظمات والتأكيد على وجهة النظر القائمة على الموارد، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (300) شركة في المناطق الصناعية في تركيا وشملت العينة النهائية 104 شركات اي بمعدل استجابة 34% وان المنهجية الإحصائية لاختبار العلاقات المفترضة للمتغيرات في نموذج البحث (القدرة الرئيسية للموظف، والقدرات الإدارية والقدرات التقنية وقدرات الانتاج واداء الشركة)، وأشارت النتائج إلى أن القدرة التنظيمية العالية والأداء التنظيمي للشركات بإستخدام قدرات الموظفين الأساسية التي تحقق قيمة أكبر كما أوصت الدراسة على أن تحقيق المنظمة الإمكانيات التنافسية الكاملة يأتي من مواردها وقدراتها، لذا يجب على المنظمة تنظيم عمليات أعمالها بكفاءة .

- دراسة (Bhatt,2011) بعنوان :

“Linking of HR Strategy with Investor Satisfaction through Organizational Capabilities: An Empirical Study”

هدفت هذه الدراسة الى البحث في الربط بين استراتيجية الموارد البشرية و رضا المستثمرين من خلال القدرات التنظيمية، حيث كان مجتمع الدراسة شركات القطاع الصناعي في مومباي ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة اداة لجمع البيانات على عينة شملت مديرين الشركات الصناعية في مومباي والبالغ عددهم(44) شركة، وجاءت نتائج الدراسة بأن رضا المستثمرين إرتبط بشكل كبير مع الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية و التعلم، كما أن القدرات التنظيمية لها تأثير ايجابي على رضا المستثمرين.

- دراسة(Kanchanda,Kaewalee, Ussahawanitchakit, Phapruke,2011) بعنوان :

“Organizational flexibility capability, innovation advantage and firm sustainability: evidence from electronic manufacturing businesses in Thailand”

هدفت هذه الدراسة الى البحث في العلاقة بين القدرة على المرونة التنظيمية وأثرها على ميزة الابداع والإستدامة الثابتة في شركات الصناعات الالكترونية في تايلاند والبالغ عددها (596) شركة، و تم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (102) إستبانة على عينة شملت مديري ومسؤولي

شركات الصناعات الإلكترونية في تايلاند، وتوصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية هامة بين القدرة على المرونة التنظيمية وميزة الابداع والاستدامة، كما أن هناك دور إيجابي بين ثقافة السوق والتعلم التنافسي والمرونة الاستراتيجية الهيكلية والاستدامة الثابتة.

دراسة ديوب (2013) بعنوان :

" أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع البنوك) "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي في عدد من البنوك العامة وعددها (6) والخاصة وعددها (14) في سوريا ، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (90) استبانة على العاملين في البنوك السورية واسترجع منها (75) استبانة بواقع نسبة اجابات بلغت (83%) خضعت جميعها للتحليل الاحصائي ، وكان من نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في البنوك المبحوثة، فالتعلم التنظيمي هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في البنوك الخاصة والعامة، كما أوصت الدراسة بالعمل على توفير بيئة التعلم من خلال تشجيع العمل الجماعي، والسماح للأفراد بتقديم أفكار جديدة وتبني هذه الأفكار بعد دراسة تلاؤمها مع إمكانيات البنك وتطلعاته، والتعلم من أخطاء الموظفين الناتجة عن سوء تقدير غير متعمد أو نتيجة ظروف مستجدة خارجة عن السيطرة، مما ينعكس إيجاباً على كفاءات الأفراد ومهاراتهم، وعلى تطوير مسارهم الوظيفي.

دراسة (الزعتري، 2013) بعنوان :

" ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف

الاسلامية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة

الاستراتيجية في البنوك الاسلامية الفلسطينية، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم

توزيع الاستبانات على جميع المديرين في مجتمع الدراسة لهذه البنوك والذي بلغ عددهم (150) مديراً

وتم استعادة (90) استبانة أي بنسبة 69.23% من الاستبانات الموزعة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة

أن هناك أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها في تعزيز المرونة الاستراتيجية في البنوك

الاسلامية الفلسطينية.

دراسة (Ullah,2013) بعنوان :

“The Influence of Human Resources Practices on Internal customer

satisfaction and Organizational effectiveness “

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الكلي للمنظمة، وتم

استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم توزيع (290) استبانة على الموظفين العاملين في قطاع البنوك

في باكستان وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس بيانات هذه الاستبانات، وتوصلت نتائج هذه

الدراسة الى أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة كما أظهرت ان هناك ارتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين والفاعلية التنظيمية وأكدت ان على الممارسين في إدارات الموارد البشرية الاهتمام بدور هذه الممارسات لما تحققة من تعزيز للفاعلية بالإضافة إلى دورها في تعزيز معنويات الموظفين والالتزام وزيادة إنتاجيتهم كذلك زيادة قدرة المنظمة على استقطاب المواهب.

دراسة (Al-bahussin, El-garaihy, 2013) بعنوان :

“The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Culture, Organizational Innovation and Knowledge Management on Organizational Performance in Large Saudi Organizations”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والابداع التنظيمي وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المنظمات السعودية كبيرة الحجم المسجلة في غرفة التجارة والصناعة، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (264) استبانة على عينة تشمل مديرين ومسؤولين ادارات الموارد البشرية في كبرى الشركات في منطقة الشرقية السعودية والبالغ عددها (88) شركة، وتم استعادة (217) استبانة أي بنسبة (82%)، وتوصلت نتائج هذه الدراسة الى أن التركيز على الثقافة التنظيمية والابداع والمعرفة له أثر كبير على أداء الموارد البشرية كما أن ممارسات ادارة الموارد البشرية لها تأثير في عملية الابداع وخلق قاعدة معرفية تولد بصورة فعالة قيمة نادرة من القدرات، وهو مصدر للميزة التنافسية تمكن المنظمة من تحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (Ozbag&Esen, 2013) بعنوان :

“The Impact of Human Resources Management Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الآثار المترتبة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القدرة على إدارة المعرفة وعلى الابداع، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (122) استبانة على عينة شملت مديري ومسؤولي الشركات الصناعية المتوسطة والكبيرة في تركيا، وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية لها قدرات ترتبط إيجابيا مع قدرة إدارة المعرفة والتي تتحول إلى الابداع.

دراسة (Ibrahimi & Shah, 2013) بعنوان :

“Effects of Organizational Characteristics Factors on the Implementation of Strategic Human Resource Practices: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر عوامل الخصائص التنظيمية على تطبيق الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في شركات الصناعات الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا والبالغ عددها (700) شركة، وتم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (121) استبانة على عينة شملت مديري ومسؤولي الشركات الصناعية في ماليزيا، وكانت نتائج هذه الدراسة توصلت الى أن فاعلية ممارسات ادارة الموارد البشرية تزيد من معرفة ومهارة وقدرة الموظفين، وأن تنفيذ الممارسات التقدمية من أجل البقاء للمنظمات في بيئة الاعمال التي تتسم بالتأكد.

دراسة البدرين والجداية والعمري (2014) بعنوان :

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية

على البنوك العاملة في إقليم الشمال "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية والتي تمثلت في (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز) على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين فيها وإستخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة مكونة من (102) موظف يعملون في (7) بنوك تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وتم استرداد (78) استبانة صالحة للتحليل ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أبرزها أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى موظفيها والمتمثلة في: الأصالة والطلاقة الفكرية والاستجابة للمشكلات كذلك هناك أثر كبير لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

دراسة (A. AlQudah, Osman& M. AlQudah, 2014) بعنوان :

“The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance”

هدفت هذه دراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء الموظفين في معهد المهارات المالية (MSI) وقامت بالتحقيق للعوامل التي تؤثر على التوظيف والاختيار والتعويضات في أداء الموظفين في (MSI) ، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمد الباحثان الاستبانة أداة جمع وتحليل للبيانات على مجتمع الدراسة الذي يتألف من العاملين في MSI، وعينة تتكون من (40) فرداً و تم إجراء تحليل شامل باستخدام SPSS واستناداً إلى إحصاءات وصفية وتحليل الارتباط ، وأشارت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن ممارسات التعيين والاختيار والتعويضات ترتبط بشكل كبير وإيجابي مع أداء الموظفين (MSI) كما قدمت الدراسة توصيات لتحسين ممارسات التوظيف والاختيار والتعويضات في (MSI) وأنه يجب إعادة النظر في تعيين الموظفين في المناصب المختلفة وعلى المديرين القيام بإجراء تحليل الوظائف المناسبة وتقييم المناصب الشاغرة.

دراسة (Kiziloglu, 2015) بعنوان :

“The effect of Organizational Learning on firm Innovation capability: An Investing in The Banking sector “

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى قدرة التعلم التنظيمي في البنوك العامة العاملة في مدينة دينزلي التركية وتحديد نوع العلاقة بين مستويات قدرة التعلم التنظيمي وأنشطة الإبداع في هذه البنوك ، والتعرف

في ما إذا كانت قدرة التعلم التنظيمي لها تأثير على أنشطة الإبداع في البنوك أم لا، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة عشوائية تم استعادة (277) استبانة صالحة للتقييم والتحليل الإحصائي ، وتم تطبيق تحليل العوامل واختبار الموثوقية من خلال تحليل الانحدار لتحديد تأثير قدرة التعلم التنظيمي على أداء الإبداع وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الإبداع أصبح مؤشر نجاح مهم بالنسبة للبنوك وكذلك عملية تطوير قدرات التعلم التنظيمي واحد من أهم النماذج التنظيمية الموصى بها في السنوات الأخيرة ووفقاً لنتائج هذه الدراسة فإنه يتوجب على المنظمات خلق ثقافة تنظيمية موجهة نحو التعلم التنظيمي لتطوير أداء الإبداع لديهم ومساعدتهم على كسب ميزة تنافسية .

دراسة (Pasaoglu,2015) بعنوان :

“Analysis of the Relationship between Human Resources Management

Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective:

Findings from the Banking Industry”

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، بصورة منفردة و منتظمة ، وقد أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي في تركيا وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة شملت (304) موظف الذين يعملون في الصناعة المصرفية ، ولتحليل العلاقة بين المتغيرات التي شملتها الدراسة، تم استخدام الارتباطات وإحصاءات متعددة

الانحدار، وجاءت نتائج الدراسة تدعم المتغيرات (الاختيار والتدريب وتقييم الأداء والترقية والمكافآت على أساس الأداء، وتبادل المعلومات والأمن الوظيفي في نظام إدارة الموارد البشرية)، كما أن نتائج هذه الدراسة اشارت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي على بصورة منفردة ومنتظمة، كما أكدت على أن المنظمات التي تولي اهتمام في ممارسة التدريب والتطوير لموظفيها سوف تحصل على نتائج أفضل في الالتزام التنظيمي.

دراسة (Tan& Nasurdin,2015) بعنوان :

**“Human Resource Management Practices and Organizational Innovation:
Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness”**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابداع التنظيمي واختبار دور الوسيط فاعلية إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الماليزية التي تسعى لتحويل نموذج أعمالها من العمالة الكثيفة إلى المعرفة المكثفة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (171) على عينة شملت مديري ومسؤولي الشركات الصناعية الكبيرة في ماليزيا وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام لها تأثير إيجابي على الابداع التنظيمي على وجه التحديد، كما أشارت النتائج إلى أن التدريب يرتبط بشكل إيجابي في الابداع التنظيمي وأن تقييم الأداء له تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى ذلك توضح هذه الدراسة أيضا أن التدريب وتقييم الأداء يرتبطان في فاعلية إدارة المعرفة.

دراسة (Yoshi2&Tuan2016) بعنوان :

**“Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance
in Supporting Industries Vietnam”**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تطبيق وجهة النظر القائمة على الموارد في شركات دعم الصناعات في فيتنام وقد استعرضت البحوث التجريبية السابقة شأن اعتماد نهج قدرات ديناميكية لاختبار العلاقة بين القدرات التنظيمية، والميزة التنافسية والأداء. وقد تم استخدام الاستبانة اداة لجمع البيانات على عينة لمديرين شركات شملت (250) شركة تم استرداد (118) استبانة وكان عدد الصالح منها (102) ، وبينت نتائج هذه الدراسة أن القدرات التنظيمية تحقق ميزة تنافسية وأن الميزة التنافسية متعلقة بالأداء كما أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء ، وهذه النتائج لها آثار كبيرة للأكاديميين والممارسين.

دراسة (Singh, & Kassa, 2016) بعنوان :

**“The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational
Performance - A Study on Debre Brehan University”**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي في جامعة ديبيري بيرهان في اثيوبيا، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (169) استبانة على عينة شملت مديرين واكاديميين وتم استعادة (132) استبانة أي بنسبة إستجابة (73%)، وقد أشار

نتائج هذه الدراسة الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء ونظام التعويضات تساهم بشكل كبير بتحقيق الأداء التنظيمي المتوقع، كما أوصت الدراسة بضرورة دمج هذه الممارسات مع الخطة الاستراتيجية للمنظمات.

6-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- تناولت هذه الدراسة متغيرين إثنين لم يتم دراستهما من قبل بشكل مجتمع وهم ممارسات ادارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية مما يوسع من فهم الظاهرة المبحوثة ويعطي تفسير دقيق للنتائج.
- معظم الدراسات السابقة والتي تبحث في ممارسات ادارة الموارد البشرية أجريت في مختلف بلدان شرق اسيا والدول الغربية، بينما تم تطبيق الدراسة الحالية في الأردن.
- جمعت هذه الدراسة أبعاد مختلفة لمفهوم القدرات التنظيمية (التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية والابداع التنظيمي) لم يسبق أن تم جمعهم من قبل في دراسات سابقة.
- جاءت أهمية هذه الدراسة من أهمية تطبيقها في القطاع المصرفي الاردني والذي يشكل معظم إجمالي الاقتصاد الاردني.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

3-1 المقدمة

تضمن هذا الفصل إجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة للتوصل إلى النتائج والمتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات التنظيمية "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية".

3-2 منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم هذا المنهج كونه الأكثر ملائمة للدراسة الحالية "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية)"، كونه يتضمن ويربط الوصف بالتحليل.

3-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المناصب العليا والوسطى للإدارات بالبنوك التجارية الأردنية والمتمثلة في تسعة بنوك وهي (البنك العربي، وبنك الاستثمار العربي الأردني، وبنك الاتحاد، وبنك الأردن، وبنك الاسكان للتجارة والتمويل، والبنك الأردني الكويتي، وبنك القاهرة عمان، والبنك الاستثماري، والبنك الأهلي الأردني).

3-4 عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من العاملين في المناصب العليا والوسطى للإدارات بالبنوك التجارية الأردنية التي تعاونت في تطبيق أداة الدراسة، حيث تم توزيع ما يقارب (200) إستبانة على تسعة بنوك تجارية وبواقع (22) استبانة تقريباً على كل بنك، وبعد استرجاع الإستبانات، تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم اكتمال الاستجابات أو عدم مشاركة أفراد عينة الدراسة بالمشاركة في تعبئة الاستبانات، فتمثلت العينة النهائية بـ (192) موظفاً عاملاً من الإدارات العليا والوسطى، والتي تمثل ما نسبته (96%) من العينة الرئيسية، والجدول (3-1) الآتي يوضح التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة:

الجدول (3-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	127	66.1
أنثى	65	33.9
المجموع	192	100.0
العمر		
18-25 سنة	8	4.2
26-35 سنة	118	61.5
36-45 سنة	54	28.1
46 سنة فأكثر	12	6.3
المجموع	192	100.0
المؤهل التعليمي		

3.1	6	دبلوم
87.5	168	بكالوريوس
8.3	16	ماجستير
1.0	2	دكتوراه
100.0	192	المجموع
		المسمى الوظيفي
5.2	10	مدير عام
28.6	55	مدير دائرة
41.1	79	رئيس قسم
25.0	48	مشرف
100.0	192	المجموع
		سنوات الخبرة
20.8	40	5 سنوات فأقل
35.4	68	6-10 سنوات
32.3	62	11-20 سنة
11.5	22	21 سنة فأكثر
100.0	192	المجموع

وبناء على نتائج المتغيرات الديموغرافية في الجدول (3-1) أعلاه، فقد كانت نسبة الذكور (66.1)، وعدد الاناث بنسبة (33.9) وهذه النسب منطقية نظراً أن معظم العاملين في البنوك التجارية من الذكور، أما بالنسبة للأعمار فقد أظهرت النتائج أن النسبة الاعلى من الموظفين تتراوح أعمارهم بين (26-35) أي ما يشكل نسبة (61.5) وهذه النتيجة تعود الى أن المجتمع الاردني فتي وأغلب الطاقات شبابية، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانوا من حامي شهادة البكالوريوس بنسبة (87.5) وهذا يتعلق بأن أغلب حامي الشهادات في الحياة العملية من درجة البكالوريوس، وفيما يتعلق

بالمسمى الوظيفي فكانت نسبة (5.2) مدير عام و(28.6) مدير دائرة و(41.1) رئيس قسم و(25) مشرف، وهذه النتيجة تتلائم مع أن عدد الموظفين يقل كلما إتجهنا الى رأس الهرم، وآخر ما يتعلق بالعوامل الديموغرافية وهي سنوات الخبرة فكانت المرتبة الاولى تتراوح ما بين (6-10) بنسبة (65.4) وفي المرتبة الثانية تتراوح بي (11-20) بنسبة (32.3) وفي المرتبة الثالثة من خمس سنوات فأقل بنسبة (20.8) وبالمرتبة الرابعة 21 سنة فأكثر بنسبة (11.5) وهذا ينسجم مع نتائج المسمى الوظيفي.

5-3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما:

أولاً: المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي يتألف من الابعاد الآتية:

- الاختيار والتعيين.
- التدريب والتطوير.
- المنافع والتعويضات.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- بيئة العمل.
- تقييم الأداء.

ثانياً: المتغير التابع: القدرات التنظيمية: والذي يتألف من الابعاد الآتية:

- التعلم التنظيمي.
- الابداع التنظيمي.
- المرونة التنظيمية.

6-3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة (مقياس) أثر ممارسات الموارد البشرية في القدرات التنظيمية بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، هذا وقد تكون مقياس الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديمغرافية، والمكونة من: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، والخبرة العملية.

الجزء الثاني: والذي يتضمن أسئلة الدراسة والمكونة من (42) فقرة، وجميعها يتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، وتم تصميم الأداة على غرار مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تناول المحاور التالية:

أولاً: المحاور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وتشمل:

- المحور الأول ويتناول الاختيار والتعيين، ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الثاني والمتعلق بالتدريب والتطوير، ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الثالث والمختص بالمنافع والتعويضات، ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الرابع ويتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويتضمن (4) فقرات.
- المحور الخامس ويتناول بيئة العمل، ويتضمن (4) فقرات.
- المحور السادس والمختص بتقييم الأداء، ويتضمن (4) فقرات.

ثانياً: المحاور المتعلقة بالقدرات التنظيمية، وتشمل:

- المحور الأول: التعلم التنظيمي ، ويتضمن (6) فقرات.
- المحور الثاني: الإبداع التنظيمي ، ويتضمن (6) فقرات.
- المحور الثالث: المرونة التنظيمية، ويتضمن (6) فقرات.

3-7 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity): الذي تم التأكد منه من خلال الرجوع للبحث النظري السابق حول الموضوع من خلال الدراسات والأبحاث والكتب ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والانترنت.

بينما من أجل التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض المقياس (الاستبانة) الذي يتكون من (42) فقرة بعد إعداد الصورة الأولية كما في الملحق (1) على (8 محكمين) من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة في جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية الأخرى، ملحق (2)، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وتم حذف البعض الآخر لعدم مناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه، واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة

وملاءمة فقراتها وتنوعها، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة، تحقق التوازن بين مضامين المقياس في فقراته، مما يشير للصدق الظاهري للأداة.

صدق البناء:

تم حساب دلالات صدق البناء للمقياس من خلال حساب ارتباط درجة الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، والجدول (2-3) يوضح تلك النتائج:

الجدول (2-3)

معاملات الارتباط للفقرة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه باستخدام اختبار Pearson Correlation للتعرف إلى صدق البناء للمقياس (ن=30)

القدرات التنظيمية			إدارة الموارد البشرية					
معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المحور	رقم الفقرة
التعلم			بيئة العمل			الاختيار والتعيين		
.697**	.718**	1	.669**	.706**	1	.479**	.508**	1
.634**	.677**	2	.648**	.702**	2	.549**	.579**	2
.668**	.689**	3	.688**	.716**	3	.534**	.595**	3
.650**	.698**	4	.556**	.578**	4	.557**	.626**	4
.674**	.710**	5	تقييم الأداء			التدريب والتطوير		
.615**	.664**	6	.659**	.735**	1	.568**	.635**	1
الابداع			.629**	.642**	2	.443**	.518**	2
.668**	.708**	1	.680**	.729**	3	.547**	.614**	3
.684**	.695**	2	.610**	.671**	4	.489**	.606**	4
.731**	.763**	3				المنافع والتعويضات		
.663**	.725**	4				.570**	.603**	1
.654**	.694**	5				.665**	.740**	2
.641**	.679**	6				.596**	.616**	3

المرونة		
.564**	.635**	1
.472**	.538**	2
.435**	.500**	3
.572**	.638**	4
.631**	.704**	5
.569**	.662**	6

.528**	.559**	4
المشاركة		
.692**	.734**	1
.588**	.677**	2
.616**	.689**	3
.599**	.617**	4

يتضح من الجدول (2-3) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس والمجال التي تنتمي إليه كانت مع الدرجة الكلية للمقياس أعلى من (0.30) (Pallant, 2005) وهذا هو الحد الأدنى والمقبول لتمييز الفقرات، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقياس تقيس الخاصية نفسها، مما يؤكد صدق بناء المقياس.

3-8 ثبات أداة الدراسة:

للتعرف إلى إتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، قامت الباحثة باستخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) وبيّن الجدول (2-3) نتائج الاختبار.

جدول (3-3) معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

متغيرات الدراسة	معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا
الاختيار والتعيين	0.67
التدريب والتطوير	0.73
المنافع والتعويضات	0.70
المشاركة في اتخاذ القرار	0.71
بيئة العمل	0.68
تقييم الأداء	0.82
ادارة الموارد البشرية ككل	0.88
التعلم التنظيمي	0.70
الابداع التنظيمي	0.78
المرونة التنظيمية	0.80
القدرات التنظيمية ككل	0.83
الأداة ككل	0.90

يتضح من الجدول (3-3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا للمحاور الفرعية للمقياس تراوحت بين (0.67 -

0.88) وكما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.90)

مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

(البياتي، 2008)؛ (النجار، 2010).

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على

النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$(1-5) = \frac{4}{3} = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.}$$

$$3 \quad 3$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من $2.34 + 1.33 = 3.67$

ويكون المستوى المرتفع من $5 - 3.68$

3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام أساليب الأحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كآتي:

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخراج النتائج ومناقشتها.
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الأداة.
- للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

.Regression

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 مقدمة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية"، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

2-4 نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

السؤال الأول : ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (1-4) يوضح ذلك:

الجدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية، " مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسات
3	المنافع والتعويضات	3.85	0.83	1	مرتفع
1	الاختيار والتعيين	3.75	0.67	2	مرتفع
2	التدريب والتطوير	3.64	0.66	3	متوسط
4	المشاركة في اتخاذ القرار	3.37	0.75	4	متوسط
5	بيئة العمل	3.37	780.	4	متوسط
6	تقييم الأداء	3.30	0.83	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.55	0.55		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-1) أن المتوسطات الحسابية لـ (ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية)، تراوحت ما بين (3.85 و 3.30)، حيث حازت الممارسات بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.55)، وهو من المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى محور المنافع والتعويضات، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.83) وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاء محور الاختيار والتعيين، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.67)، وهو من المستوى المرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء محور التدريب والتطوير، والحاصل على متوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.66)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الرابعة جاء محوري (المشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل)، بمتوسط حسابي (3.37) لكل منهما وبانحراف معياري (75، 78) على التوالي وهما من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور تقييم الأداء بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.83) وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يفسر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللتعرف إلى مستوى فقرات كل محور من محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر موظفي الإدارات العليا والمتوسطة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية، وفيما يلي هذه النتائج:

1. ممارسة الاختيار والتعيين

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (2-4) يوضح ذلك

الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "الاختيار والتعيين" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	يعتمد البنك على المصادر الداخلية للتعيين	4.03	0.90	4	مرتفع
1	يستقطب البنك الأفراد الذين يمتلكون خبرات كافية	3.94	0.87	1	مرتفع
2	يولي البنك أهمية كبيرة للتعيين	3.54	0.96	2	متوسط
3	يلجأ البنك إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل	3.51	1.03	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.75	0.67		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (2-4) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور الاختيار والتعيين)، تراوحت ما بين

(4.03 و 3.51) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.75)، وهو من المستوى

المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يعتمد البنك على المصادر الداخلية للتعين) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.03)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يلجأ البنك إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات في سوق العمل) ويعزى هذا أن البنوك التجارية في الوقت الحاضر تعتبر الموظفين من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، فإذا خلت وظيفة معينة في البنك يتم الإعلان عنها داخل البنك ويتقدم من تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين، وإمكانية الحصول على الأفراد المناسبين في داخل البنك بطرق عدة منها الترقية والنقل والتحويل.

وهذا يفسر أن ممارسة الاختيار والتعيين في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ممارسة التدريب والتطوير

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (3-4) يوضح ذلك:

الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "التدريب والتطوير" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	يستعين البنك بخبرات تخصصية في البرامج التدريبية.	3.82	1.02	1	مرتفع
3	يرصد البنك موازنة خاصة لبرامج التدريب والتطوير.	3.74	0.99	2	مرتفع
1	يمتلك البنك خطة للتدريب والتطوير المستمر.	3.63	1.08	3	متوسط
2	يصمم البنك برامج تدريبية وفقا للحاجات بهدف زيادة انتاجية الموظفين.	3.35	1.07	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.64	0.66		متوسط

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور التدريب والتطوير)، تراوحت ما بين

(3.82 و 3.35) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.64)، وهو من المستوى

المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.82)، وبانحراف معياري

(1.02)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يستعين البنك بخبرات تخصصية في البرامج

التدريبية).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (1.07)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يصمم البنك برامج تدريبية وفقاً للحاجات بهدف زيادة انتاجية الموظفين) ويعزى هذا ان ضرورة توفر مدربين متخصصين بتنمية وتعزيز وإكساب المهارات والخبرات والسلوكيات المطلوبة في مواضيع محددة لأنهم يركزون على عملية التدريب في ضوء المتطلبات المطلوبة لبعض الوظائف، وعادة ما تتمثل في أهداف عملية لتحسين الأداء الخاص بالمهام وإعطاء تعليمات متخصصة بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الأشخاص الذين يشغلون الوظيفة، كذلك فإن التدريب والتطوير يحتاج من المصاريف والميزانيات لاستقطاب العقول ذات الخبرات الجيدة، واستخدام أحدث الأجهزة والمعدات لكي يتمكن الأفراد من تلقي المعرفة اللازمة كما يحتاج الأمر إلى السفر للمشاركة في بعض الدورات التدريبية الخارجية، فهذا كله يتطلب دعماً مادياً.

وهذا يفسر أن ممارسة التدريب والتطوير في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى والقريبة من المستوى المرتفع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2. ممارسة المنافع والتعويضات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (المنافع والتعويضات) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-4)

(4) يوضح ذلك:

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "المنافع

والتعويضات" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	لدى البنك سياسة منافع وتعويضات تتسم بالمرونة(على اساس الخبرة ومعدلات الانتاجية).	3.96	0.83	1	مرتفع
3	يتم مقارنة نظام المنافع والتعويضات في البنك بالمنافسين.	3.90	0.96	2	مرتفع
2	يتم تحديد التعويضات بالاعتماد على نظام تقويم الاداء.	3.78	1.08	3	مرتفع
1	يقدم البنك منافع تتناسب مع توقعات الموظفين.	3.74	1.04	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.85	0.83		مرتفع

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور المنافع والتعويضات)، تراوحت ما بين (3.96 و 3.74) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.85)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.96)، وبانحراف معياري (0.83)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (لدى البنك سياسة منافع وتعويضات تتسم بالمرونة) (على أساس الخبرة ومعدلات الانتاجية). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.04)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يقدم البنك منافع تتناسب مع توقعات الموظفين)، ويعزى هذا إلى أن البنوك التجارية الأردنية لديها سياسات اجتماعية تتخذ أشكالاً متعددة مثل برامج الحماية العامة والخاصة التي تساعد الفرد العامل وعائلته، والتخفيف من أعباء النفقات الصحية ضمن اللوائح والقوانين المرعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الصفة الالتزامية لبعض الأمور مثل خطط الرواتب التقاعدية والتأمين الصحي كمزايا منافع إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي، حيث أن تقديم المنافع والتعويضات تعمل على تحفيز الموظفين مما تساهم في رفع مستوى أدائهم والتزامهم في عملهم.

وهذا يفسر أن ممارسة المنافع والتعويضات في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4. المشاركة في اتخاذ القرار

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (المشاركة في اتخاذ القرار) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول

(7) يوضح ذلك:

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "المشاركة"

في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يطبق البنك سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها.	4.06	0.89	1	مرتفعة
4	مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات المختلفة يساعد في زيادة تحسين ادائهم.	3.47	1.04	2	متوسط
2	لدى البنك ثقافة تشجيع الموظفين على المشاركة في القرارات.	3.22	1.08	3	متوسط
3	المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين اتجاه البنك.	2.71	1.18	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.37	0.75		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور المشاركة)، تراوحت ما بين (4.06 و

2.71)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.37)، وهو من المستوى المتوسط، وقد

حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.89)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يطبق البنك سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3) بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف معياري (1.18)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين اتجاه البنك)، ويعزى هذا إلى أن البنوك التجارية الأردنية، تحافظ على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والتي تعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة فإن المساعدة في اتخاذ القرار لغرض التطوير وتحديث في الأداء، و بث روح الألفة وتقوية الانتماء والولاء بين منسوبي وصناع القرار في البنك بما يخدم مصالح الطرفين، ويُمكن تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار، الإدارة العليا في البنك من التعرف على قضايا تطوير العمل ورفع مستوى إنتاجية الموظف من زوايا مختلفة ومعرفة الصعوبات والمشكلات التي تحد من تطوير الأداء ومقترحات حلولها وبالتالي يسهم في زيادة فاعلية العمل وأحاسيسهم بالمسؤولية التي تنتج عن مشاركتهم في اتخاذ القرار.

وهذا يفسر أن ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة.

5. بيئة العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (بيئة العمل) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-6) يوضح ذلك:

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "بيئة العمل" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	تنظيم العمل في البنك يتلائم مع قدرات الموظفين.	3.52	1.20	1	متوسط
1	بيئة العمل في البنك تتناسب مع الية عمل الموظفين.	3.23	1.09	2	متوسط
2	يوفر البنك التأمينات اللازمة للموظفين في حالة التعرض للحوادث.	3.16	1.22	3	متوسط

4	توفر بيئة العمل جميع معايير السلامة لموظفيها.	2.81	1.26	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.37	780.		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن المتوسطات الحسابية لـ (بيئة العمل)، تراوحت ما بين (3.52) و (2.81)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.37)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (3) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (1.25)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (تنظيم العمل في البنك يتلائم مع قدرات الموظفين).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.26)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (توفر بيئة العمل جميع معايير السلامة لموظفيها)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية توزع الأعمال بناءً على قدرات الموظفين ومؤهلاتهم العلمية، وأيضاً تراعي البنوك الأخطار التي يمكن أن تحدث نتيجة لتوكيل الموظفين بمهام لا يستطيعون إنجازها بالشكل الكامل، كما أن بيئة العمل في البنوك الأردنية متذبذبة من بنك إلى آخر، فمن الدعائم الرئيسية لبيئة العمل، الأجهزة، والتكنولوجيا والتعاون والتفاهم، وربما لا تتناسب أحياناً المهام والأعمال مع البيئة العامة في البنوك.

وهذا يفسر أن ممارسة بيئة العمل متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

6. تقييم الأداء

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن

مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (7-4)

يوضح ذلك:

الجدول (7-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "تقييم

الأداء" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
4	يبين نظام تقييم الأداء بالبنك مستوى الانتاجية لكل موظف.	3.88	0.90	1	مرتفع
3	لدى البنك برامج تقييم لأداء الموظفين بدقة وسهولة.	3.54	1.18	2	متوسط
1	يستخدم البنك الملاحظة المباشرة من أجل تقييم أداء موظفيها.	3.08	1.09	3	متوسط
2	توفر المعلومات يؤثر على تقييم الاداء في البنوك.	2.71	1.31	4	متوسط

متوسط		0.83	3.30	المتوسط الحسابي العام	
-------	--	------	------	-----------------------	--

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن المتوسطات الحسابية لـ (تقييم الأداء)، تراوحت ما بين (3.88 و 2.71)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.30)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (4) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.88)، وبانحراف معياري (0.90)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (ببين نظام تقييم الأداء بالبنك مستوى الانتاجية لكل موظف). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.71) وبانحراف معياري (1.31)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (توفر المعلومات يؤثر على تقييم الأداء في البنوك)، وتعزى هذه النتيجة إلى ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء وزيادة دور هذه العملية في زيادة فاعلية العملية الإنتاجية في البنوك بشكل عام وحرصاً من الأجهزة الإدارية في البنوك التجارية الأردنية على تنفيذ هذه العملية بالشكل الأفضل فقد تتضمن الأنظمة عملية تقييم أداء العاملين وترفيعهم وذلك في المواد الأساسية من الأنظمة الداخلية للبنوك.

وهذا يفسر أن ممارسة تقييم الأداء متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما مستوى القدرات التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الابداع

التنظيمي) في البنوك التجارية الاردنية ؟

للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى

استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القدرات التنظيمية، والجدول (4-8) يوضح ذلك:

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "مستوى القدرات

التنظيمية (التعلم، الابداع، المرونة)" مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	القدرات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القدرات التنظيمية
1	التعلم التنظيمي	3.61	0.87	1	متوسطة
3	المرونة التنظيمية	3.61	0.62	2	متوسطة
2	الابداع التنظيمي	3.56	0.77	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.59	0.66		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن المتوسطات الحسابية لـ (القدرات التنظيمية)، تراوحت ما بين 3.61

و 3.56، حيث حازت القدرات التنظيمية بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.59)، وهو

من المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى محور التعلم التنظيمي ، وقد حاز على أعلى متوسط

حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري (0.87) وهو من المستوى المتوسط، وثانياً جاء محور المرونة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.62)، وهو من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الثالثة جاء محور الإبداع التنظيمي ، والحاصل على متوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.77)، وهو من المستوى المتوسط

وهذا يفسر أن القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وللتعرف إلى مستوى فقرات كل محور من محاور القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر موظفي الإدارات العليا والمتوسطة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الفرعية، وفيما يلي هذه النتائج:

التعلم التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم، في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-9) يوضح ذلك:

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "التعلم

التنظيمي " في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تشجع ادارة البنك أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار ابداعية.	3.68	0.99	1	مرتفع
5	يثبت البنك التعديلات في العمل ويحفظها ويبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	3.65	1.03	2	متوسط
4	يعمل البنك على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل.	3.63	1.01	3	متوسط
1	يسعى البنك لتحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة.	3.58	1.05	4	متوسط
3	يوجد لدى البنك برامج لاسترجاع المعرفة	3.58	0.99	4	متوسط

				المخزونة لديها.	
متوسط	6	1.10	3.55	يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.	6
متوسط		0.87	3.61	المتوسط الحسابي العام	

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور التعلم التنظيمي)، تراوحت ما بين (3.68 و 3.55)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.61)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.68)، وبانحراف معياري (0.99)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تشجيع إدارة البنك أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار إبداعية).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (1.10)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تركز على العقول البشرية بشكل كبير وتستنبط الأفكار من هذه العقول، فعندما يتم بناء الفرق تبني الأفكار من خلال التراكيب الفكرية المبنية على إنشاء فكرة بسيطة وتطويرها بالإضافة لها والتطلع إلى ما وراء معرفة الأفراد في الوقت الحالي، وبدوره يعطي البنك ميزة تنافسية ترفع من شأنه وتزيد من قدراته.

وهذا يفسر أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

1- الإبداع التنظيمي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القدرات التنظيمية المتعلقة بالإبداع التنظيمي ، في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-10) يوضح ذلك:

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "الإبداع

التنظيمي " في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	يسعى البنك الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات.	3.86	0.87	1	مرتفع

2	يقوم البنك بتصميم عمليات مبتكرة تتناسب وحاجة العملاء.	3.72	0.99	2	مرتفع
1	تعمل البنوك على تحسين خدماتها بالاعتماد على خبرات الموظفين لديها.	3.57	1.09	3	متوسط
6	يسعى البنك لجذب الأفراد المهووبين للعمل لديها.	3.49	0.94	4	متوسط
3	يتبع البنك الأساليب العلمية لتصميم العمليات باستخدام التكنولوجيا.	3.42	1.17	5	متوسط
4	يؤمن البنك بأهمية الابداع التنظيمي بعداً تنافسيا لها.	3.29	1.20	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.56	0.77		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-10) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور الإبداع التنظيمي)، تراوحت ما بين

(3.86 و 3.29) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.56)، وهو من المستوى

المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (5) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.86)، وبانحراف معياري

(0.87)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يسعى البنك إلى خلق قيم جديدة من خلال

تشجيع الابتكارات).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.20)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يؤمن البنك بأهمية الابداع التنظيمي بعبارة تنافسياً له)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تركز على الأفكار التي مصدرها الأفراد بالإضافة إلى الزبائن والمنافسون، والبنوك الأردنية تشجع الابتكارات والتي بدورها تُساق لتؤدي إلى قيم حديثة مبتكرة ذات ثقافة حديثة تؤدي إلى المنفعة بشكل عام، وهذه القيم تحترم من العديد من الأفراد والمتعاملين، كما أن الإبداع يقلل من الهدر ويسمح للأفكار الجيدة المساهمة في حل المشكلات.

وهذا يفسر أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالابداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- المرونة التنظيمية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى القدرات التنظيمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-11) يوضح ذلك:

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور "المرونة التنظيمية" في البنوك التجارية الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	للبنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة.	3.95	0.90	1	مرتفع

6	لدى البنك قدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية.	3.72	1.00	2	مرتفع
5	لدى البنك القدرة على التفاعل السريع مع تحركات المنافسين.	3.68	0.99	3	مرتفع
3	لدى البنك مقدرة على تغيير استخدام موارده بتكلفة متدنية.	3.56	1.05	4	متوسط
1	تتصف البرامج التي يستخدمها البنك بأنها ذات أغراض متعددة.	3.44	1.00	5	متوسط
4	للبنك قدرة على التكيف مع التغيرات ضمن بيئة ديناميكية.	3.28	1.04	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.61	0.62		متوسط

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن المتوسطات الحسابية لـ (محور المرونة التنظيمية)، تراوحت ما بين

(3.95 و 3.28)، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (3.61)، وهو من المستوى

المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.95)، وبانحراف معياري

(0.90)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات

البيئية المختلفة).

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.04)، وهو من

المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (البنك قدرة على التكيف مع التغيرات ضمن بيئة ديناميكية)،

وتعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة في البنوك التجارية الأردنية تتصف بمجموعة من المتغيرات البيئية

والتنظيمية المتغيرة باستمرار، وذلك لارتباطها بمتغيرات علمية وتكنولوجية، فهي أكثر حركية وسرعة في

التغيير، لذلك فإن من الضروري تطوير تصورات تسهم في إدراك البيئة وفي بناء الاستراتيجيات الخاصة لإدارتها.

وهذا يفسر أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

H01: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، والجدول (12-4) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-12)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.911 ^a	.830	.825	.27732

يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمتغيرات المستقلة جميعها والمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في المتغير التابع (القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية)، حيث بلغ هذا الأثر (83%)، والجدول الآتي يوضح أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (4-13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ممارسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاختيار والتعيين	0.389	0.043	0.394	9.030	*0.000

التدريب والتطوير	0.177	0.044	0.176	4.001	*0.000
المنافع والتعويضات	0.347	0.055	0.433	6.270	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.084	0.041	0.123	2.073	*0.040
بيئة العمل	-0.005	0.030	-0.006	-0.180	0.857
تقييم الأداء	0.163	0.029	0.205	5.688	*0.000

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (4-13)، ويمتابة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختبار

والتعيين، والتدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء) لها تأثير في

القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (9.030، 4.001،

6.270، 2.073، 5.688) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتضح من الجدول (4-13) أن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (بيئة العمل) ليس له تأثير في القدرات

التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة الاحصائي (t) المحسوبة (0.180)، وهي قيمة

غير معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالقدرات

التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	0.656	361.797	9.057	*0.000
المنافع والتعويضات	0.780	335.720	6.285	*0.000
تقييم الأداء	0.808	263.517	5.733	*0.000
التدريب والتطوير	0.826	222.245	4.022	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرار	0.830	181.905	2.097	*0.037

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير

مستقل الذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية

الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (4-14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة

الانحدار، فإن متغير الاختيار والتعيين جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (65.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المنافع والتعويضات في العمل حيث فسرت مع الاختيار والتعيين (78%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً تقييم الأداء، وفسرت مع المتغيرات السابقة ما مقداره (80.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل التدريب والتطوير في العمل وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (82.6%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً دخلت المشاركة في اتخاذ القرار لتفسر مع المتغيرات السابقة جميعها ما نسبته (83%) من التأثير في المتغير التابع (القدرات التنظيمية)، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات.

وتم استبعاد متغير بيئة العمل باعتباره متغير ضعيف وغير مؤثر في المتغير التابع، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذا المتغير.

الفرضية الفرعية الاولى

HO1.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة

في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (التعلم التنظيمي) في

البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-15) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-15)

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 ^a	.625	.613	.54101

يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمتغيرات المستقلة جميعها والمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار،

وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، حيث بلغ مجمل الأثر (62.5%)،

والجدول الآتي يوضح أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (4-16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير،

المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية والمتعلقة

(بالتعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

مستوى T دلالة	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.304	1.031	0.067	0.086	0.089	الاختيار والتعيين
*0.00 0	4.387	0.285	0.084	0.369	التدريب والتطوير
0.093	1.690	0.149	0.079	0.134	المنافع والتعويضات
*0.00 0	5.285	0.542	0.108	0.571	المشاركة في اتخاذ القرار
*0.00 0	5.167	0.276	0.056	0.288	بيئة العمل
0.345	0.946	0.047	0.058	0.055	تقييم الأداء

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول (4-16)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (التدريب

والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل) لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالتعلم

التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.387، 5.285، 5.167) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من الجدول (16) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء) ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالتعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة الاحصائي (t) المحسوبة (1.031، 1.690، 0.946)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بالقدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم في البنوك التجارية الأردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة (F)	قيمة T	مستوى الدلالة
معامل التحديد	معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	0.500	190.377	6.568	0.000*

0.000*	5.141	128.747	0.577	بيئة العمل
0.000*	4.452	100.987	0.617	التدريب والتطوير

*دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل الذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالتعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (4-17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير المشاركة جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير بيئة العمل في العمل حيث فسر مع المشاركة (57.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً التدريب والتطوير، وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (61.7%) من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات.

وتم استبعاد متغيرات (الاختيار والتعيين والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء) باعتبارهم متغيرات ضعيفة وغير مؤثرة في المتغير التابع، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات.

الفرضية الفرعية الثانية

HO1.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب

والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في المرونة التنظيمية في

البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ."

لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة

في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (المرونة التنظيمية) في

البنوك التجارية الأردنية، والجدول (18) يبين هذه النتائج:

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.836	.831	.25547

يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمتغيرات المستقلة جميعها والمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية

والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار،

وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في المتغير التابع (المرونة التنظيمية)، حيث بلغ مجمل الأثر (83.6%)،

والجدول الآتي يوضح أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (4-18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية والمتعلقة (بالمرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ممارسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاختيار والتعيين	0.273	0.04	0.294	6.862	*0.00 0
التدريب والتطوير	0.665	0.041	0.705	16.327	*0.00 0
المنافع والتعويضات	0.072	0.051	0.095	1.401	0.163
المشاركة في اتخاذ القرار	0.026	0.038	0.04	0.693	0.489
بيئة العمل	0.059	0.027	0.071	2.163	*0.03 2
تقييم الأداء	0.06	0.026	0.08	2.271	*0.02 4

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من الجدول (4-18)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (المرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.862، 16.327، 2.163، 2.271) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتضح من الجدول (4-18) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (المنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار) ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالمرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة الاحصائي (t) المحسوبة (1.401، 0.693)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالقدرات

التنظيمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة

الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	0.779	669.093	18.379	0.000*
الاختيار والتعيين	0.825	444.875	7.725	0.000*
تقييم الأداء	0.831	307.618	2.146	0.033*
بيئة العمل	0.834	235.529	2.022	0.045*

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير

مستقل الذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالمرونة

التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (4-19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التدريب والتطوير جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (77.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الاختيار والتعيين في العمل حيث فسر مع التدريب (82.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً تقييم الأداء، وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (83.1%) من التباين في المتغير التابع، وجاءت بيئة العمل لتفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (83.4%) من التباين في المتغير التابع (المرونة التنظيمية) في البنوك التجارية الأردنية، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات.

وتم استبعاد متغيرات (المنافع والتعويضات والمشاركة في اتخاذ القرار) باعتبارهم متغيرات ضعيفة وغير مؤثرة في المتغير التابع، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات.

الفرضية الفرعية الثالثة

HO1.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة

في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (الابداع التنظيمي) في

البنوك التجارية الأردنية، والجدول (4-20) يبين هذه النتائج:

الجدول (4-20)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.735	.726	.40501

يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمتغيرات المستقلة جميعها والمتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمنافع والتعويضات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) في المتغير التابع (الابداع التنظيمي)، حيث بلغ مجمل الأثر (73.5%)، والجدول الآتي يوضح أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع، وفيما يلي هذه النتائج:

الجدول (4-21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية والمتعلقة (بالابداع التنظيمي) في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ممارسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاختيار والتعيين	0.527	0.063	0.457	8.360	*0.00 0
التدريب والتطوير	0.046	0.065	0.039	0.705	0.482
المنافع والتعويضات	0.399	0.081	0.426	4.935	*0.00 0
المشاركة في اتخاذ القرار	0.093	0.059	0.116	1.564	0.120
بيئة العمل	0.012	0.044	0.011	0.270	0.788
تقييم الأداء	0.260	0.042	0.279	6.213	*0.00 0

* ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من الجدول (4-21)، وبمتابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختيار

والتعين، والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء) لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (الإبداع

التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (8.360، 4.935، 6.213) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من الجدول (4-21) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل) ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة الاحصائي (t) المحسوبة (0.705، 1.564، 0.270)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ

بالقدرات التنظيمية المتعلقة بالإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R2 معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الاختيار والتعيين	0.585	267.537	8.846	0.000*
المنافع والتعويضات	0.679	199.876	6.062	0.000*
تقييم الأداء	0.731	170.029	6.008	0.000*

*دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل الذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (4-22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الاختيار والتعيين جاء في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (58.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المنافع والتعويضات في العمل حيث فسر مع الاختيار والتعيين (67.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً تقييم الأداء، وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (73.1%) من التباين في المتغير التابع، (الإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وبناءً عليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لهذه المتغيرات.

وتم استبعاد متغيرات (التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل) باعتبارهم متغيرات ضعيفة وغير مؤثرة في المتغير التابع، وبناءً عليه تقبل الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

2-5 مناقشة النتائج والإستنتاجات

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية متوسطة المستوى وقد جاء في المرتبة الأولى محور المنافع والتعويضات وهو من المستوى المرتفع، وثانياً جاء محور الاختيار والتعيين، بمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثالثة جاء محور التدريب والتطوير، بمستوى متوسط، وفي المرتبة الرابعة جاء محوري (المشاركة في اتخاذ القرار وبيئة العمل) على التوالي وهما من المستوى المتوسط، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور تقييم الأداء وهو من المستوى المتوسط.

أما بالنسبة لفقرات كل محور فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. ممارسة الاختيار والتعيين:

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسة الاختيار والتعيين مرتفعة المستوى في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على (يعتمد البنك على المصادر الداخلية للتعيين)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية في الوقت الحاضر تعتبر الموظفين من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني إذا خلت وظيفة معينة في البنك، فإنه يجب الإعلان عنها داخل البنك، حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدمها، وفي الحياة العملية يمكن الحصول على الأفراد المناسبين في داخل البنك بطرق منها الترقية بأن تقوم بعض البنوك بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي يجب اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة العليا، بالإضافة إلى النقل والتحويل، فقد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل البنك عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف يكون خلق التوازن في عدد العاملين في الإدارات والأماكن المختلفة، فيمكن أن يكون هناك أقسام مزدحمة بالعاملين، في حين يوجد أقسام تعاني النقص.

2. ممارسة التدريب والتطوير:

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسة التدريب والتطوير متوسطة المستوى في البنوك التجارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى والتي تنص على " يستعين البنك بخبرات تخصصية في البرامج التدريبية، وبمستوى مرتفع، بالإضافة إلى أن البنك يرصد موازنة خاصة لبرامج التدريب والتطوير، حيث يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص واكسابهم المعرفة والمهارات والسلوكات اللازمة لكي يتمكنوا من تنفيذ مهماتهم ومسؤولياتهم في ضوء معايير معينة، فلا بد من توفر مدربين متخصصين بتنمية تلك المهارات والسلوكات المطلوبة وفي مواضيع محددة لأنهم يركزون على عملية التدريب في ضوء المتطلبات المطلوبة لبعض الوظائف، وعادة ما تتمثل في أهداف عملية لتحسين الأداء الخاص بالمهام وإعطاء تعليمات متخصصة بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الأشخاص الذين يشغلون الوظيفة، وأيضاً من مهمة المدربين إعداد الكوادر البشرية للتعامل مع بعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث، فلهم بالغ الأثر والأهمية في التطوير والتعديل وخلق جو عملي فاعل يتميز بالخبرة والمهارة اللازمتين.

وأيضاً؛ إن التدريب والتطوير يحتاج من المصاريف والميزانيات لاستقطاب العقول ذات الخبرات الجيدة، وإعداد القاعات الخاصة بالمحاضرات، بالإضافة إلى تجهيز تلك القاعات بأحدث الأجهزة والمعدات الحديثة لكي يتمكن الأفراد من تلقي المعرفة بهذه القاعات، وأيضاً لا بد من توفير المستلزمات الضرورية مثل القرطاسية والألواح الذكية وأحياناً يحتاج الأمر إلى السفر للمشاركة في بعض الدورات التدريبية الخارجية، فهذا كله يتطلب دعماً مادياً.

3. ممارسة المنافع والتعويضات:

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسة المنافع والتعويضات مرتفعة المستوى في البنوك التجارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى والتي تنص على " لدى البنك سياسة منافع وتعويضات تتسم بالمرونة (على أساس الخبرة ومعدلات الانتاجية)، وبمستوى مرتفع، بالإضافة إلى مقارنة نظام المنافع والتعويضات في البنك بالمنافسين"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تعتبر هذه الممارسات من إحدى ممارسات المسؤوليات الاجتماعية في المنظمات وتوليها اهتماماً بالغاً والتي تعتبر إحدى مؤشرات العدالة التنظيمية، فللبنوك التجارية الأردنية سياسات اجتماعية تتخذ أشكالاً متعددة مثل برامج الحماية العامة والخاصة التي تساعد الفرد العامل وعائلته، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية ضمن اللوائح والقوانين المرعية، وفي بعض الأحيان تأخذ البنوك التجارية الأردنية بعين الاعتبار الصفة الإلزامية لبعض الأمور مثل خطط الرواتب التقاعدية والتأمين الصحي كمزايا منافع إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي، وهناك بعض المنافع مثل الرعاية الصحية المتعلقة بالنفقات التي تحددها المستشفى وأجور الأطباء كما تشمل على نفقات التأمين الصحي، وغالباً ما يغطي البنك نفقات مؤسسات التأمين التي تتعامل مع البنك باستمرار، وتعد هذه المنافع من قبيل برامج الصالح العام أو برامج مساعدة العاملين، فالمبالغ التي تدفع للعاملين لا تحدد بشكل معياري وإنما تحدد حسب الحالات وطبيعة العمل ومركزه.

وتراعي البنوك الأردنية مبدأ المنافسة في تقديم الخدمات والمنافع المادية والتعويضات، ما بين البنوك التجارية الأخرى، حيث يتم اعتماد معايير معينة لكل بنك يقدم من خلالها المنافع المادية والتعويضات المميزة والتي تعطي البنك ميزة تنافسية، تجذب من خلالها العديد من الموظفين بحيث تؤدي بالنهاية إلى قيمة جيدة ومعايير معينة من الولاء والانتماء للبنك الذي يعمل فيه الموظفين، والتقليل من الاعترا ب الوظيفة الذي يعتبر من السلبيات التي تؤثر على العقول البشرية وعلى الموارد البشرية عالية المستوى.

4. المشاركة في اتخاذ القرار

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسة المشاركة في اتخاذ القرار متوسطة المستوى في بالبنوك التجارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى والتي تنص على " يطبق البنك سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها، بمستوى مرتفع، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي نصت على مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات المختلفة يساعد في زيادة تحسين أدائهم"، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية، تحافظ على مبدأ المشاركة في صنع القرار والذي يعتبر من أهم مبادئ الإدارة الحديثة فإن قيام البنوك باستحداث إدارة أو قسم أو شعبة ويتحدد ذلك حسب حجم البنك ويكون شغله شاغل مساعدة صناع القرار وذلك لتطوير وتحديث الأداء، وتقوم بين الفينة والأخرى بأستبيان شامل بين منسوبي الشركة لأخذ آرائهم في ذلك، وأن تقوم أيضاً بين

الحين والحين بعقد أجماعات خارج مقر البنك بين صناع القرار وبين جميع العاملين فيها في فندق أو غير ذلك ويكون سبب الاجتماع في المقام الأول هو المشاركة في صنع القرار وثانياً بث روح الألفة وتقوية الانتماء والولاء بين منسوبي وصناع القرار في البنك بما يخدم مصالح الطرفين،

ويُمكن تفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار، الإدارة العليا في البنك من توسيع رؤيته من خلال التعرف على قضايا تطوير العمل ورفع مستوى إنتاجية العامل من زوايا مختلفة ومعرفة الصعوبات والمشكلات التي تحد من تطوير الأداء ومقترحات حلولها وبالتالي يسهم في زيادة فاعلية العمل وأحاسيسهم بالمسؤولية التي تنتج عن مشاركتهم في اتخاذ القرار.

5. بيئة العمل

أظهرت نتائج التحليل أن بيئة العمل متوسطة المستوى في البنوك التجارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى والتي تنص على "تنظيم العمل في البنك يتلاءم مع قدرات الموظفين"، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) والتي تنص على بيئة العمل في البنك تتناسب مع آلية عمل الموظفين، بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك الأردنية توزع الأعمال بناءً على قدرات العاملين ومؤهلاتهم العلمية، إذ تراعي البنوك تلك القدرات، وتحملها للمسؤولية، وأيضاً تراعي البنوك الأخطار التي يمكن أن تحدث نتيجة لتوكيل العاملين بمهام لا يستطيعون إنجازها

بالشكل الكامل، فعمل البنك هو عمل دقيق، ويرفض فيه الخطأ، لأن الأخطاء هي قاتلة في الكثير من الأحيان.

وأيضاً يلاحظ أن بيئة العمل في البنوك تتناسب مع آلية عمل الموظفين ولكن بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن بيئة العمل في البنوك الأردنية متذبذبة من بنك إلى آخر، فمن الدعائم الرئيسية لبيئة العمل، الأجهزة، والتكنولوجيا والتعاون والتفاهم، وربما لا تتناسب أحياناً المهمات والأعمال مع البيئة العامة في البنوك، فمثلاً يُضرب، أن العمل بحاجة إلى تصوير وثائق ولكن البنك لا يمتلك جهاز لتصوير الأوراق والوثائق، أو أن يحتاج العمل إلى برمجيات معينة ولكن البنك لا يتوفر به مبرمج للكمبيوتر، أو يتوفر ولكن يتطلب حضوره الكثير من الوقت.

6. ممارسة تقييم الأداء:

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسة تقييم الأداء متوسطة المستوى في البنوك التجارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى والتي تنص على "يبين نظام تقييم الأداء بالبنك مستوى الإنتاجية لكل موظف"، بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ازدياد الاهتمام بتقييم الأداء وزيادة دور هذه العملية في زيادة فعالية العملية الإنتاجية في البنوك بشكل عام وحرصاً من الأجهزة الإدارية في البنوك التجارية الأردنية على تنفيذ هذه العملية بالشكل الأفضل فقد تتضمن الأنظمة عملية تقييم أداء العاملين وترفيعهم وذلك في المواد الأساسية من الأنظمة الداخلية للبنوك، وتأكيداً على أهمية

عملية تقييم الأداء واهتمام البنوك التجارية الأردنية بها فقد تصدر المراسيم الخاصة بإجراء عملية تقييم الأداء لجميع العاملين في البنوك الأردنية، وذلك لاستخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتزفيع والترقية والتسريح وتخطيط الموارد البشرية ... الخ .

وتحرص البنوك التجارية الأردنية على تعميم أسس ومعايير عملية التقييم التي سيتم إتباعها لتقييم العاملين، وقد تختلف هذه المعايير تبعاً لنوع الوظيفة التي يؤديها الشخص المراد تقييم أدائه .

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى القدرات التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي ، المرونة التنظيمية ، الإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات التنظيمية والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، والإبداع التنظيمي، والمرونة التنظيمية) متوسطة المستوى في البنوك الأردنية وقد جاء في المرتبة الأولى محوري القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم والمرونة وهما من المستوى المتوسط، وبعد ذلك جاء محور الإبداع التنظيمي ، أيضاً بمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التعلم التنظيمي مقروناً بالمرونة التنظيمية ، ونتيجة للتعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية ظهر الإبداع التنظيمي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

أما بالنسبة لفقرات كل محور فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. التعلم التنظيمي:

أظهرت نتائج التحليل أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالتعلم التنظيمي متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تبين أن إدارة البنك (تشجع أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار إبداعية) بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تركز على العقول البشرية بشكل كبير وتستنبط الأفكار من هذه العقول، فعندما يتم بناء الفرق تبني الأفكار من خلال التراكيب الفكرية المبنية على إنشاء فكرة بسيطة وتطويرها بالإضافة لها والتطلع إلى ما وراء معرفة الأفراد في الوقت الحالي، لا بل تتطور الأفكار وتنتقل من مرحلة إلى أخرى بإضافة اللمسات التي تزيد من قيمتها وتعمل على بناءها بشكل يجعل من الموارد البشرية مصدراً فكرياً متعلماً واعياً يرقى إلى مستوى العمل، الأمر الذي يعطي البنك ميزة تنافسية ترفع من شأنه وتزيد من قدراته.

2-الإبداع التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالإبداع التنظيمي متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي تبين أن البنك (يسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات) بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تركز على الأفكار التي مصدرها الأفراد بالإضافة إلى الزبائن والمنافسون، والبنوك الأردنية تشجع الابتكارات والتي بدورها تُساق لتؤدي إلى قيم حديثة مبتكرة ذات ثقافة حديثة تؤدي إلى المنفعة بشكل عام، وهذه القيم تحترم من العديد من الأفراد والمتعاملين، التي تؤدي بدورها إلى التفاعل والمشاركة عن

طبيب خاطر وبشكل تدريجي، فالإبداع يقلل من الهدر ويسمح للأفكار الجيدة المساهمة في حل المشكلات والاستفادة من المصادر بشكل فعال، فعندما نضع حدوداً للأفكار والإبداع وللجهود، نضع حداً للإنتاج ولمستوى الأداء، فلإبداع قيمته ولا بد من استغلاله في القدرات.

3-المرونة التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أن القدرات التنظيمية المتعلقة بالمرونة التنظيمية متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي تبين أن للبنك القدرة على (الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة) بمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة في البنوك التجارية الأردنية تتصف بمجموعة من المتغيرات البيئية والتنظيمية المتغيرة باستمرار، وتكون الحالة أكثر وضوحاً في البيئة العملية في البنوك التجارية بسبب ارتباطها بمتغيرات علمية وتكنولوجية، فهي أكثر حركية وسرعة في التغيير، لذلك فإن من الضروري تطوير تصورات تسهم في إدراك البيئة وفي بناء الاستراتيجيات الخاصة لإدارتها.

مناقشة فرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:

HO1: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقييم الأداء) لها تأثير في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وأن المتغير الفرعي والمتعلق بـ (بيئة العمل) ليس له تأثير في القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية كل متغير مستقل من القدرات التنظيمية، وأن لكل متغير مستقل فعاليته في رفع مستوى القدرات التنظيمية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Singh, &Kassa,2016.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الاولى

HO1.1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرات التنظيمية التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وبيئة العمل) لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالتعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء) ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالتعلم التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وقد تعزى هذه النتيجة أن التعلم التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية يرتفع ويتأثر بالتدريب والتطوير، فعندما يتدرب العاملون ويتطور مستواهم يصبح يزداد لديهم التعلم ويرتفع مستواه بشكل يزد من القدرات التنظيمية لدى العاملين، بالإضافة إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار ما بين العاملين والإدارات تزيد من تعلمهم وتعطيهم المعلومات الكافية لانجاز العمل وترفع من مستوى المعلومات لديهم، وكذلك الأمر يتبين أن بيئة العمل والتي تختلف بحسب مقتضيات العمل ترفع من مستوى التعلم والتي تتمثل بالتكنولوجيا والتحديثات على مستوى الأنظمة بالإضافة إلى التجديد والتحديث، كل هذا يزيد ويرفع من مستوى التعلم لدى العاملين في الإدارات العليا في البنوك التجارية الأردنية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة

Ozbag&Esen,2013

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

HO1.2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) في القدرات

التنظيمية المرونة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وبيئة العمل، وتقييم الأداء) لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (المرونة) في البنوك التجارية الأردنية، وتبين أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (المنافع والتعويضات، والمشاركة) ليس لها تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة (بالمرونة) في البنوك التجارية الأردنية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المرونة هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة والمسؤوليات والواجبات الوظيفية دون أي إخلال؛ بالتوسط في الأمور واللجوء للحل الأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة أو إحداث أي فوضى داخل الإدارة تنعكس سلباً على أداء المنشأة بشكل كامل.

والمرونة مطلب مهم لأنها تساهم في القدرة على رفع مستوى الأداء وتحقيق الواجبات الوظيفية وتقليل في المجهود واختصار الوقت مع إمكانية التغيير للأحسن والأفضل، كما أن المرونة تقلل من النفقات وارتفاع التكلفة التشغيلية للمنشأة، وتساهم في إكساب الموظف الثقة بالنفس وتنمية وتطوير القدرات الإدارية والنفسية لديه، وتساهم في إكساب الإدارة والمنشأة القدرة على التطوير والإنتاجية الفعالة والصحيحة دون أي عيوب أو ملحوظات ومعوقات تشل حركة الأداء العام وتجعلها تتفوق على نفسها وتراجع في قدراتها الإنتاجية، فالاختيار والتعيين يقيس مدى المرونة لدى العاملين قبل تعيينهم، والتدريب والتطوير يزرع ذلك في نفوس الموظفين ويزيد من مستواه، وأيضاً بيئة العمل تزيد من مساحة المرونة لدى العاملين، وتقييم

الأداء يجعل من المرونة التنظيمية أمراً ضرورياً لدى العاملين لرفع مستوى التقييم، وتتفق نتائج مع نتائج

دراسة IBRAHIM1 & SHAH, 2013، وتتفق النتائج مع نتائج دراسة الزعتري، 2013.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

HO1.3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب

والتطوير ، المنافع والتعويضات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل ، تقييم الأداء) في القدرات

التنظيمية الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

تبين أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ (الاختيار والتعيين، والمنافع والتعويضات، وتقييم الأداء) لها

تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (الإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وأظهرت النتائج أن

المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (التدريب والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وبيئة العمل) ليس لها

تأثير في القدرات التنظيمية المتعلقة بـ (الإبداع التنظيمي) في البنوك التجارية الأردنية، وتعزى هذه النتيجة

إلى أن الإبداع يتولد نتيجة من اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بقدرات تنظيمية تخصص في الإبداع

فلا بد من العاملين أن يكونوا عند حسن الظن ويزيدو من قدراتهم الإبداعية، وأيضاً عندما يتمتع العاملون

بمنافع وتعويضات جيدة وملائمة يشعر العامل بالراحة النفسية والاستقرار الوظيفي ويزيد من مستوى

الإبداع لديه، وكذلك الامر فإن العاملين لا بد لهم أن يقدموا ابداعاتهم وانجازاتهم حتى يثبتوا وجودهم

ويرفعوا من مستوى تقييم الأداء لديهم، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Al-bahussin,

De Saá-Pérez, P., & Díaz- ودراسة Tan& Nasurdin,2015، ودراسة El-garaihy,2013

Díaz, N. L., 2010 ودراسة 2010، زيد.

3-5 التوصيات

وفي ضوء ما تقدم من نتائج توصي هذه الدراسة:

1. التركيز على استخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات من سوق العمل، وتصميم برامج تدريبية تحسن من أداء الموظفين، نظراً أن البنوك التجارية في الوقت الحاضر تعتبر الموارد البشرية من أهم المصار التي تحقق لها القدرات التنظيمية الفريدة.
2. التركيز على تقديم المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل تبعاً لمعايير السلامة للموظفين مما سيعمل على الحفاظ على الموظفين الكفؤين وجذب العديد من الموظفين ذوي الخبرات والمهارات المميزة، مما سيزيد من كفاءة وإنتاجية البنوك التجارية الاردنية.
3. توفير البنوك التجارية لمعلومات تعطي فكرة واضحة وتساعد في تقييم الأداء، وذلك لإستخدام نتائج التقييم في اتخاذ قرارات خاصة بالتخطيط والترقية والتسريح.
4. مناقشة الأخطاء التي تقع فيها البنوك التجارية والموظفين فيها بصورة مستمرة وذلك لتفادي الوقوع في تلك الأخطاء وتكرارها.
5. إيلاء البنوك التجارية الاهتمام الكافي في الابداع بشكل أكبر لما له دور في إنتاج أفكار وخدمات تحقق المنفعة للعملاء وتكون توقعاتهم.
6. تكيف البنوك التجارية مع المتغيرات البيئية المحيطة لتحقيق البقاء والاستقرار في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة.

7. إجراء دراسات أخرى في قطاعات مختلفة وتناول أبعاد أخرى لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات التنظيمية.

قائمة المراجع العربية :

1. أبوبكر، مصطفى .(2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر.
2. البياتي، عبد الجبار .(2008). الإحصاء وتطبيقاته في العلوم التربوية والنفسية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
3. خليفي، عيسى ونادية ، زوزال .(2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
4. درة، عبدالباري و زهير ، الصباغ .(2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
5. ديوب، أيمن .(2013). أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع2، دمشق، سوريا.
6. الزعتري، عبدالعزيز هاني .(2013). ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
7. زيد، أحمد حمزة .(2010). مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
8. شهاب الدين، إيتسام .(2016). الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الاردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

9. الصرايرة، أكثم و ورويدة ، الغريب .(2010). أثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، ع4، عمان، الاردن.
10. عيسى، حسن أحمد .(2009). سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.
11. العنزي، سعد و أحمد ، صالح .(2009). ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال . دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن.
12. العبيدي، بشار وسحر وكراجي، أحمد والعزاوي .(2010). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الادارة والاقتصاد، بغداد، العراق.
13. العتيبي، محمد .(2010). الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الوراق، عمان، الاردن.
14. اللوزي، عبدالوهاب .(2011). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، (إطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.
15. النجار، نبيل .(2010). الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

1. Al-Qudah, H. M., Osman, A., & Al-Qudah, H. E. (2014). The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. **International Journal Of Scientific & Technology Research**, 3(9).
2. Al-bahussin, S. A., & El-Garaihy, W. H. (2013). The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi organisations: Structural equation modeling with conceptual framework. **International Journal of Business and management**, 8(22), 1.
3. Alsughayir, A. (2016). Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance. **International Business Research**, 9(7), 64.
4. Abbas, M. (2014). Effectiveness of performance appraisal on performance of employees: **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, PP 173-178
5. Abbasi, E., Akbari, M., & Tajeddini, K. (2015). Organizational Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System. **Iranian Journal of Management Studies**, 8(1), 117.
6. Adu, M. (2014). Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti Region (Doctoral dissertation, Department of Managerial Science **A Thesis submitted to the Department of**

Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

7. Aguta, U. I., & Hasret, B. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of Private Banks in North Cyprus. **International Journal of Business and Social Science**, 6(6), 251-268
8. Anoosha, M. (2012). A Study On Importance Of Recruitment And Selection Process” At Manasi Systems Technologies PVT. LTD. **Doctoral dissertation, Jawaharlal Nehru Technological University.**
9. Apostolou, A. (2000). Employee involvement. Department of Production Engineering and Management.
10. Argote, L. (2012). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. **Springer Science & Business Media.**
11. Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. **Management learning**, 42(4), 439-446.
12. Asare-Bediako, K. (2002). Professional skills in human resource management. Kasbed Limited, Accra.
13. Awwad, S. A. (2007). The role of flexibility in linking operations strategy to marketing strategy. In Production and Operations Management Society (POMS) **18th Annual Conference, Dallas, Texas, USA, May (Vol. 4).**
14. Babaei, D., Rahimian, H., Ahmad, A., Omar, Z., & Idris, K. (2015). Ability.

15. Bhatt, P., & Lakshmi, T. (2011). Linking of HR Strategy with Investor Satisfaction through Organizational Capabilities: An Empirical Study. **Journal of Marketing and Management**, 2(2), 22
16. Bhoganadam, S. D., & Rao, D. S. (2014). A study on recruitment and selection process of Sai Global YarnTex (India) Private Limited. **International Journal of Management Research and Reviews**, 4(10), 996.
17. Bryan, T. K. (2011). Exploring the dimensions of organizational capacity for local social service delivery organizations using a multi-method approach. **Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.**
18. Bushiri, C. P. (2014). The impact of working environment on employees' performance, the case of Institute of Finance Management in Dar es Salaam. **Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.**
19. Chiva, R., & Habib, J. (2015). A framework for organizational learning types: generative, adaptive and zero learning. **Journal of Management & Organization**, 21(3), 350-368.
20. De Cenzo, D. A., Coulter, M., & Robbins, S. P. (2011). **Fundamentals of management. Pearson Higher Ed.**
21. De Saá-Pérez, P., & Díaz-Díaz, N. L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(10), 1649-1666.

22. De Sousa Batista, (2013) P. C. Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries
23. Dessler, G., & Tan, C. H. (2006). Human resource management: An Asian perspective. Pearson Prentice Hall.
24. Dos Santos Moreira, P. M. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(10), 1864-1880.
25. Erdil, O., Kitapci, H., & Timurlenk, B. (2010). Effects of core employees on organizational capabilities and firm performance. **Journal of Global Strategic Management**, 7(1), 30-38.
26. Farahbod, L., & Arzi, S. (2014). **INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS**.
27. Flaniken, F. (2009). Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions.
28. Fogleman, S. L., Anderson, D. P., & McCorkle, D. (2009). Human Resource Management: Employee Attraction and Selection Guide. Texas Farmer Collection.
29. FREDIE, N. (2015). FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM IN RWANDA: A CASE OF NYAMASHEKE DISTRICT LOCAL GOVERNMENT. **Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.**

30. Gilaninia, S., Rankouh, M. A. A., & Gildeh, M. A. P. (2013). Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization. **Journal of Research and Development**, 1(2), 44-49.
31. Guo, C., Jiang, C. X., & Yang, Q. (2014). The Development of Organizational Capabilities and Corporate Entrepreneurial Processes: The Case of Chinese Automobile Firms. **Thunderbird International Business Review**, 56(6), 483-500.
32. Hameed, A., Ramzan, M., & Zubair, H. M. K. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). **International Journal of Business and Social Science**, 5(2).
33. Harzing, A. W., & Pinnington, A. (Eds.). (2010). **International human resource management**. Sage
34. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, 6(1), 15-22.
35. Ibrahimi, H. I., & Shah, K. A. M. Effects of Organizational Characteristics Factors on the Implementation of Strategic Human Resource Practices: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms.
36. Ilmola-Sheppard, L. (2016). Organizational Resilience—How Do You Know If Your Organization Is Resilient or Not.

37. Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 210, 310-319.
38. Indermun, V. (2014). Importance of Human Resource Management Practices and the Impact Companies Face in Relation to Competitive Challenges. **Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies**, 2(11), 125-135
39. Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision making: Evidence from state owned enterprise in Indonesia. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, 20(1), 159-172.
40. Ishaq, H. M., Iqbal, M. Z., & Zaheer, A. (2009). Effectiveness of performance appraisal: Its outcomes and detriments in Pakistani Organizations. **European journal of social sciences**, 10(3), 479-85.
41. Islam, M., Khatun, R., Faruk, M., & Mortoza, G. (2013). Human Resource Management Practices in Private Commercial Banking Sector: (A Study on Khulna City, Bangladesh). **Human Resource Management Practices in Private Commercial Banking Sector: A Study on Khulna City, Bangladesh.**
42. Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 4(1), 1-8.
43. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change.*

- 44.Kanchanda, K., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Organizational flexibility capability, innovation advantage and firm sustainability: Evidence from electronic manufacturing businesses in Thailand. **International Journal of Business Strategy**, 11(3), 122-134.
- 45.Kerr, H. (2016). Organizational Resilience. *Quality*, 55(7), 40.
- 46.King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning (pp. 3-13). Springer US.
- 47.Kiziloglu, M. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. **Global Business and Management Research**, 7(3), 17
- 48.Klatt, M., Huerta, T., Gascon, G., Sieck, C., Malarkey, W., Bergman, A., ... & Wilson, K. (2016). The International Congress on Integrative Medicine and Health (ICIMH), Las Vegas, Nevada, USA May.
- 49.Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. **Industrial Engineering Letters**, 2(1), 34-43.
- 50.Laursen, K., & Foss, N. J. (2012). Human resource management practices and innovation. *Handbook of Innovation Management*. Oxford, UK: **Oxford University Press**. Retrieved from http://www.druid.dk/laursen/files/Handbook_of_Innovation_Management_LaursenFoss.
- 51.McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. **Natural Hazards Review**, 9(2), 81-90.

52. McNamara, C. (2009). Employee Training and Development: Reasons and Benefits. New York Authenticity Consulting, LLC.
53. Mediation Effects in the Relationships between Human Resource Practices and Service Quality. **Iranian Journal of Management Studies**, 8(1), 5.
54. Mengich, L. C. (2015). Influence of Organizational Learning on Organizational Performance of Commercial banks in Kenya.
55. Moragwa, O. I. (2013). Determinants of compensation systems among commercial banks in Kenya. **Doctoral dissertation, school of Business, University of Nairobi.**
56. Niazi, B. R. A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. **Journal of Public Administration and Governance**, 1(2), 42-57.
57. Nischithaa, P., & Rao, M. L. N. (2014). The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry. **International Journal of Business and Administration Research Review**, 1(5), 2348-0653.
58. Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria.
59. Oludeyi, O. S. (2015). A REVIEW OF LITERATURE ON WORK ENVIRONMENT AND WORK COMMITMENT: IMPLICATION FOR FUTURE RESEARCH IN CITADELS OF LEARNING.
60. Opoku, F. K., & Arthur, M. D. D. (2015). Human Resource Management Practices and its Influence on Organizational Performance: An Analysis of

the Situation in the Ghana Postal Services Company Limited. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(6), 1-6.

- 61.Oswald, A. (2012). The effect of working environment on workers performance: the case of reproductive and child health care providers in Tarime district. **Doctoral dissertation, Muhimbili University of Health and Allied Sciences.**
- 62.Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 784-793.
- 63.
- 64.Pallant, J., (2005). SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12). 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- 65.Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 315-324.
- 66.Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. **Harvard Business Press.**
- 67.Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A Theoretical Approach of the Concept of Innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, (1), 151-156.

- 68.Raheja, K. (2015). Rural Development in Haryana. **International Journal of Scientific and Research Publications**, 5(6).
- 69.Ramgulam, N. (2016). Employee Participation in the Hospitality Sector: A Case Study of Trinidad Versus Tobago.
- 70.Rana, M., & Hossain, M. N.(2014). Human Resource Management (HRM) Practices of the Banking Sector in Bangladesh: A Comparative Study.
- 71.Rusu, G., AVASILCAI, S., & HUȚU, C. A. (2016). EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL: A CONCEPTUAL FRAMEWORK.
- 72.Schienstock, G. (2009). Organizational Capabilities: Some reflections on the concept. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI).
- 73.Schulz, K. P., Geithner, S., Woelfel, C., & Krzywinski, J. (2015). Toolkit-Based Modelling and Serious Play as Means to Foster Creativity in Innovation Processes. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 323-340.
- 74.Sen, R. (2012). Employee participation in India (No. 470600). International Labour Organization.
- 75.Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. **International review of business research papers**, 4(2), 302-315.
- 76.Shaukat, M. H., Ashraf, M. N., & Ghafoor, S. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. **Middle-East Journal of Scientific Research**, 23(2), 329-338.

77. Singh, N. R. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance - A Study on Debre Brehan University. International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB) **An Online International Research Journal** (ISSN: 2311-3197) 2016 Vol: 1 Issue: 1 643.
78. Sjarbaini, L., Bedrijfskunde, E. E., Groningen, A. D. R., Zwarts, F., Larissa, V., & Sjarbaini, R. N. (2009). The Knowledge Dynamics of Organizational Innovation.
79. Sualihu, B. (2014). Effectiveness of performance appraisal systems: A study of KNUST. **Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.**
80. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 9(2), 155-167.
81. Tchapchet, E. T. (2013). The impact of employee participation on organisational productivity at a university of technology in the Western Cape, South Africa. **Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology.**
82. Teclemichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM–performance link in the Eritrean civil service. **The international journal of human resource management**, 17(1), 86-105.

83. Theriou, G., Theriou, N., & Chatzoglou, P. (2007). The relationship between learning capability and organizational performance: the banking sector in Greece. **Spoudai**, 57(2), 9-29.
84. Tibon, M. V. P. (2015). The Influence of Organizational Capabilities on Environmental Strategies in the Restaurant Sector: SME experience. **International Journal of Entrepreneurship**, 19, 40.
85. Tracey, S. (2015). Organizational Resilience Indicators Based on a Salutogenic Orientation. **Doctoral dissertation, Université d'Ottawa/University of Ottawa.**
86. Trott, P. (2008). Innovation management and new product development. Pearson education.
87. Tuan, N. P., & Yoshi, T. (2016). Organisational capabilities, competitive advantage and performance in supporting industries in Vietnam.
88. Ugurlu, Ö. Y., & Kurt, M. (2016). The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: Evidence from the Turkish Manufacturing Sector. **Emerging Markets Journal**, 6(1), 70
89. Ullah, I. (2013). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. **Journal of Internet Banking and Commerce**, 18(2), 1.
90. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. **Harvard business review**, 119-128.
91. Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. **Journal of Competitiveness**, 5(1).

- 92.Vinesh D.N. (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. **International Journal of Management and International Business Studies**, pp. 213-220.
- 93.Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. **IEEE International Conference on** (pp. 3418-3422).
- 94.Whitley, R. (2003), Institutional Frameworks, Organizational Capabilities and National Innovation Systems: Some comments and suggestions, **Paper prepared for the third Loc Nis Workshop, Paris, 22–23 May.**
- 95.Yang, C. L., (2012). The Impact of Human Resource Management Practices in Manufacturing Organizations in Taiwan. **Studies in business and accounting**, (6), 5-27.
- 96.Yawson, F. (2009). TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE IN CUSTOMS EXCISE AND PREVENTIVE SERVICE (CEPS) IN GHANA. **Doctoral dissertation, Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.**
- 97.Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, 7(2), 14-27.

الملحقات

الملحق (1): البنوك التجارية الأردنية

الرقم	اسم البنك	سنة التأسيس
1	البنك العربي	1930
2	بنك الاسكان للتجارة والتمويل	1973
3	بنك الاستثمار العربي الاردني	1978
4	بنك الاتحاد	1978
5	البنك الاستثماري	1982
6	بنك الاردن	1960
7	بنك القاهرة عمان	1960
8	البنك الاردني الكويتي	1976
9	البنك الاهلي	1955

الملحق (2): أسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم واللقب العلمي	الجامعة
1	أ. د. اسعود المحاميد	جامعة الشرق الأوسط
2	د. أحمد علي صالح	جامعة الشرق الأوسط
3	د. محمد المعاينة	جامعة الشرق الأوسط
4	د. عبدالعزيز الشرياتي	جامعة الشرق الأوسط
5	د. سمير الجبالي	جامعة الشرق الأوسط
6	د. عبد الوهاب اللوزي	جامعة البترا
7	د. رامي الدويري	الجامعة الاردنية
8	د. محمد أبو رمان	جامعة البلقاء للعلوم التطبيقية

الملحق (3): إستبانة الدراسة



إستبانة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية.

حضرة السيد/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري باعتباره أثمن الموارد لدى المنظمة والاكثر تأثيراً في الانتاجية كما تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية حيث أنها تمكن المنظمة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة. لذا ستقوم هذه الرسالة بدراسة :

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية (دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية)"

نرجو من حضرتكم المساعدة في جمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة وتقديم التوصيات التي من شأنها ان تفيد متخذ القرار الإداري للبنوك التجارية الأردنية. لذا، أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان حسب آراءكم لما هو مطبق في بنكم الموقر، علماً بأن استجاباتكم ستعامل بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فاطمة قيس الراوي

إشراف

د.أمجد طويقات

الجزء الأول:

يتضمن هذا الجزء بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

الرجاء وضع إشارة (✓) عند الإجابة المناسبة

1. الجنس:

- ذكر ○ أنثى

2. العمر:

- 18 - 25 سنة ○ 26 - 35 سنة
○ 36 - 45 سنة ○ 46 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

- دبلوم ○ بكالوريوس
○ ماجستير ○ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

- مدير عام ○ مدير دائرة
○ رئيس قسم ○ مشرف

5. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

- 5 سنوات فأقل ○ 6 - 10 سنوات
○ 11 - 20 سنة ○ 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني:

يتضمن هذا الجزء الفقرات التي تقيس المتغير المستقل وهو ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تشمل أبعاده: الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الاداء. بالإضافة إلى الفقرات التي تقيس المتغير التابع وهو القدرات التنظيمية والتي تشمل: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الابداع التنظيمي.

الرجاء وضع دائرة رمز (○) عند الاجابة المناسبة للإشارة لما هو مطبق في شركتكم حسب رأيكم.

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	محااور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
1	2	3	4	5	
<p>الاختيار والتعيين: هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتعريف المتقدمين للوظيفة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى الضرورية لتحقيق غايات وأهداف الوظيفة الموكلة اليهم ، حيث تهدف عملية الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.</p>					
					1.يستقطب البنك الأفراد الذين يمتلكون خبرات كافية.
					2. يولي البنك أهمية كبيرة للتعيين .
					3. يلجأ البنك إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من سوق العمل.
					4. يعتمد البنك على المصادر الداخلية للتعيين.
<p>التدريب والتطوير: هي أنشطة مخطط لها تقدمها المنظمات للموظفين بهدف اكتساب وتعلم المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالوظيفة التي تحسن من قدرة الموظفين على التعامل مع المتغيرات البيئية بكفاءة و مرونة وتحسن أدائهم بشكل مستمر .</p>					
					1. يمتلك البنك خطة للتدريب والتطوير المستمر .

لا	لا	محايد	اتفق	اتفق تماماً	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
اتفق تماماً	اتفق				
1	2	3	4	5	
					2. يصمم البنك برامج تدريبية وفقاً للحاجات بهدف زيادة انتاجية الموظفين.
					3. يرصد البنك موازنة خاصة لبرامج التدريب والتطوير.
					4. يستعين البنك بخبرات تخصصية في البرامج التدريبية.
<p>المنافع والتعويضات: هي عملية يتم من خلالها تحليل المعلومات لتقدير القيمة الفعلية لكل وظيفة مع التعويضات والمنافع المناسبة لها، وتشمل التعويضات والمنافع (الرواتب والزيادات) حيث عادة ما تعتمد التعويضات على المستوى التعليمي للموظفين وما يمتلكونه من مهارات وتشمل التحفيزات ، التحفيزات المادية (مثل نظام المكافآت والزيادة النقدية) أو التحفيزات المعنوية(مثل الترقية أو الاجازات أو شهادات التقدير).</p>					
					1. يقدم البنك منافع تتناسب مع توقعات الموظفين.
					2. يتم تحديد التعويضات بالاعتماد على نظام تقويم الاداء.
					3. يتم مقارنة نظام المنافع والتعويضات في البنك بالمنافسين.
					4. لدى البنك سياسة منافع وتعويضات تتسم بالمرونة(على اساس الخبرة ومعدلات الانتاجية).
<p>المشاركة في اتخاذ القرار: الإدارة الجماعية وتمكين العاملين ومشاركتهم في صنع القرار ، وتتم المشاركة من خلال</p>					

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها					
لا	لا	محايد	اتفق	اتفق	لا
اتفق	اتفق			تماماً	تماماً
1	2	3	4	5	
<p>تبادل المعلومات مع العاملين ووضع برنامج لاقتراحات الموظفين وإنشاء مجموعات العمل الموجهة ذاتياً و فرق حل المشكلات وتصميم الوظائف المرنة ،حيث أن ممارسة المشاركة تعمل على تطوير علاقات العمل واكتشاف دوافع القوى العاملة وتعزيز سرعة نقل المعلومات في المنظمة كما أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار تحقق الأهداف التنظيمية.</p>					
					1. يطبق البنك سياسة مشاركة الموظفين في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها.
					2. لدى البنك ثقافة تشجيع الموظفين على المشاركة في القرارات.
					3. المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحسين رضا الموظفين اتجاه البنك.
					4. مشاركة الموظفين باتخاذ القرارات المختلفة يساعد في زيادة تحسين ادائهم.
<p>بيئة العمل: هي جميع الظروف المحيطة بالعمل مادية وغير مادية وهي واحدة من الجوانب التي تؤثر على الموظفين للبقاء في العمل أو تركه لذلك يتم تحديد الحاجات المتزايدة للأفراد وتوفير جو عمل يتناسب مع حاجاتهم ووظائفهم فإن تصميم مكان العمل وتوليد مناخ داعم وأدوات ملائمة له تأثير عميق على الموظفين ومدى اقتناعهم وبالتالي على ولائهم وبقائهم في المنظمة.</p>					
					1. بيئة العمل في البنك تتناسب مع الية عمل الموظفين.

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً	محااور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها
1	2	3	4	5	
					2. يوفر البنك التأمينات اللازمة للموظفين في حالة التعرض للحوادث.
					3. تنظيم العمل في البنك يتلائم مع قدرات الموظفين.
					4. توفر بيئة العمل جميع معايير السلامة لموظفيها.
<p>تقييم الأداء: هي العملية التي يتحقق المدراء خلالها من مقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأداء المطلوب حيث إن تقييم الأداء يؤثر في زيادة الإنتاجية للموظف وهذا بدوره يزيد من الأداء التنظيمي كما يعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء ويحفز الموظفين على زيادة الالتزام مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل والتغيب عن العمل و الشفافية أكثر في العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.</p>					
					1. يستخدم البنك الملاحظة المباشرة من أجل تقييم أداء موظفيها.
					2. توفر المعلومات يؤثر على تقييم الاداء في البنوك.
					3. لدى البنك برامج تقييم لأداء الموظفين بدقة وسهولة.
					4. يبين نظام تقييم الأداء بالبنك مستوى الانتاجية لكل موظف.

محاوَر					الاتّباتة وتعارفاتة الاءرائة وعباراتها
اتّاق	اتّاق	مءاء	لا	لا اتّاق تماماً	
5	4	3	2	1	
<p>التعلم التنظيمي : القدرة على خلق وتوليد ونقل المعرفة التنظيمية وإدارتها من خلال الممارسة ، حيث أن هذه المعرفة والعمليات مصدر لتزويد المنظمة بالمزايا المستدامة والفذة التي تميزها عن غيرها من المنافسين في بيئة الأعمال التي أصبح من السهل نسخ وتقليد المنتجات والتكنولوجيا فيها. كما أن قدرة المنظمة على التعلم يرتبط بتخزين المعرفة والتجارب السابقة في الذاكرة التنظيمية لديها ومراجعتها واستخدامها لاحقاً في عمليات تطوير السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بطريقة تلبي احتياجات المستهلك.</p>					
1.يسعى البنك لتحويل المعرفة الضمنية للموظفين الى معرفة صريحة.					
2. تشجع ادارة البنك أسلوب بناء فرق العمل لتوليد أفكار ابداعية.					
3. يوجد لدى البنك برامج لاسترجاع المعرفة المخزونة لديها.					
4. يعمل البنك على تشكيل وحدات متخصصة للتعلم المعرفي من بيئة العمل.					
5. يثبت البنك التعديلات في العمل ويحفظها ويبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.					
6.يناقش الموظفون الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.					

محاوَر	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وعباراتها	5	4	3	2	1
1. تتصف البرامج التي يستخدمها البنك بأنها ذات أغراض متعددة.					
2. للبنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة.					
3. لدى البنك مقدرة على تغيير استخدام موارده بتكلفة متدنية.					
4. للبنك قدرة على التكيف مع التغيرات ضمن بيئة ديناميكية.					
5. لدى البنك القدرة على التفاعل السريع مع تحركات المنافسين.					
6. لدى البنك قدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية.					

أقدر اهتمامكم وأشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم الطيبة



الرقم: ٦٢٩/٢٥/٢٠١٧
التاريخ: ٢٠١٧/٢/١٣

السادة البنوك التجارية في الأردن المحترمون

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة فاطمة قيس الراوي ماجستير/ إدارة أعمال، وذلك لأجراء مقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن"، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

١٢٠٣٠٢٠١٧

أ.د. محمد محمود الحيلة

