

ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في
المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية
**Practices of Human Resource Strategies and Their
Role in Strategic Flexibility in the Palestinian Islamic
Banks.**

إعداد

عبد العزيز هاني شمس زعتري

إشراف

الدكتور كامل محمد الحواجره

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال
تخصص الإدارة

قسم ادارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013م

تفويض

أنا عبد العزيز هاتي شمس زعتري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ " ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية " للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبد العزيز هاتي شمس زعتري



التوقيع:

التاريخ: ٥ / ٦ / ٢٠١٣ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية

ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية " .

وأجيزت بتاريخ 5 / 6 / 2013م.

التوقيع
.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً

الدكتور كامل محمد الحواجره

عضواً

الدكتور علي عباس

عضواً خارجياً/ جامعة عمان العربية

الدكتور غسان عيسى العمري

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور كامل محمد الحواجرة، والدكتور غسان عيسى العمري والدكتور علي عباس، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي المشرف على الرسالة ، الدكتور كامل محمد الحواجرة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابدائها خلال سنوات الدراسة وأثناء إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، دعم وتشجيع وسعة الصدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم.

الباحث

عبد العزيز زعتري

الإهداء

الى والدايَّ

إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من آثروني على أنفسهم

الى اخوتي

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

الباحث

عبد العزيز هاني شمس زعتري

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة	
2	مقدمه
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
6	أهداف الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	أنموذج الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	مصطلحات وتعريفات الدراسة الإجرائية
12	حدود الدراسة
13	محددات الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	
14	أولاً: الإطار النظري
43	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
62	ما يميز الدراسة الحالية منها

	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
65	أولاً: منهج الدراسة
66	ثانياً: مجتمع الدراسة
66	ثالثاً: عينة الدراسة
67	رابعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات
68	خامساً: إختبارات الصدق والثبات
70	سادساً: المعالجة الإحصائية
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
73	أولاً: وصف خصائص الموارد البشرية المبحوثين
76	ثانياً: إجابة أسئلة الدراسة
89	ثالثاً: اختبار الفرضيات
	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
108	أولاً: مناقشة النتائج
117	ثانياً: التوصيات
	ثالثاً: الدراسات المستقبلية
	قائمة المراجع
120	المراجع العربية
125	المراجع الأجنبية
130	الملحقات

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
1	توزيع افراد عينة الدراسة ونسبة الاسترداد.	66
2	نتائج اختبار ثبات الدراسة(كرونباخ ألفا).	69
3	التوزيع التكراري والنسب المؤية لوصف خصائص عينة الدراسة	74
4	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية	78
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجية الاستقطاب والاختيار	79
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجية التدريب والتطوير	80
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية	82
8	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية	84
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة السوق	85
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة التوسع	86
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة المنتج الجديد	88
12	مصفوفة الارتباط بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	90
13	نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) والالتواء وK-S	92
14	المتغيرات الداخلة / الخارجة (Variable Enter/ Remove)	93
15	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية	94
16	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	95
17	نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسية	97

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
94	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	18
96	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	19
96	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الأولى	20
97	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	21
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	22
99	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الثانية	23
100	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	24
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة	25
102	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة	26

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
7	انموذج الدراسة الافتراضي	1
31	أنواع المرونة الاستراتيجية	2

قائمة الملحقات

الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
131	استبانة الدراسة.	1
137	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.	2

ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية

إعداد الطالب

عبد العزيز هاني شمس زعتري

إشراف الدكتور

كامل محمد الحواجره

الملخص

هدفتُ هذه الدراسةُ إلى قياسِ وتحليلِ أثرِ ممارساتِ استراتيجياتِ المواردِ البشريةِ في المرونة الإستراتيجية من وجهةِ نظرِ المديرينِ العاملينَ في المصارفِ الإسلاميةِ الفلسطينيةِ ولتحقيقِ أهدافِ هذهِ الدراسةِ تمَّ تطويرُ استبانةٍ وتمَّ توزيعُ الاستبانةِ على جميعِ المديرينِ في مجتمعِ الدراسةِ لهذهِ المصارفِ البالغِ عددهم (150) مديراً، وتمَّ استعادةُ (90) استبانةٍ بنسبةِ 69.23% من الاستباناتِ الموزعةِ، وبعدَ تدقيقِ صلاحيةِ الاستباناتِ للتحليلِ تبينَ صلاحيةِ (80) استبانةٍ من المسترجعِ بنسبةِ 88.88%، وتمَّ استخدامُ الحزمةِ الإحصائيةِ للعلومِ الاجتماعيةِ (SPSS V.20) لإيجادِ قيمِ المتوسطاتِ الحسابيةِ والانحرافاتِ المعياريةِ وتحليلِ الانحدارِ المُتعدِّدِ والتدرجي. وتوصَّلتُ الدراسةُ إلى نتائجٍ أهمُّها:

- أنَّ مستوى ممارساتِ استراتيجياتِ المواردِ البشريةِ في المصارفِ الإسلاميةِ الفلسطينيةِ كانَ مرتفعاً وكانَ هنالكَ تباينٌ بسيطٌ في آراءِ المستجيبينِ حولَ أهميةِ أبعادهِ وجاءَ ترتيبُها على النحوِ التالي من حيثِ الأهميةِ: المحافظةُ على المواردِ البشريةِ، التدريبُ والتطويرُ، وأخيراً الاستقطابُ والاختيارُ.

- أن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً وكان هناك تباين بسيط بين آراء المستجيبين حول أبعاد هذا المتغير وجاء ترتيبها على النحو التالي: مرونة السوق ، مرونة المنتج الجديد، وأخيراً مرونة التوسع.

- إنَّ هناك أثراً لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية .

وقد خلصت الدراسة إلى أنَّ جميع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لها أهمية مرتفعة، وكان المحافظة على الموارد البشرية له الأثر الأكبر، يليه التدريب والتطوير وأخيراً جاء التدريب والتطوير. كما خلصت الدراسة إلى أنَّه كان الأثر الأكبر في مرونة السوق يليه مرونة التوسع وأخيراً مرونة المنتج الجديد.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

1- أن تستمر المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير اليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطيني في هذه المصارف.

2- إن تركز المصارف الإسلامية الفلسطينية على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة.

3- الاستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كانت على مستوى العمليات او الاسواق او حتى المنتجات الجديد بما يخدم ويوطد علاقات الزبائن.

Practices of Human Resource Strategies and Their Role in Strategic Flexibility in the Palestinian Islamic Banks.

**By
AbdAlAziz Hani Shams Zadari**

**Supervisor
Dr. Kamel Mohammad Al-hawajreh**

Abstract

This study aimed to measure and analyze the impact of Practices of human resource strategies (Recruitment and Selection, Training and Development and Sustain of Human Resources) on strategic flexibility (Market flexibility, enlargement flexibility and New Product flexibility) from the perspective of managers working in the in the Islamic banks in Palestinian.

To achieve the objectives of this study a questionnaire was designed and developed, then distributed to all managers in Palestinian Islamic banks. The questionnaires were handed to 130 managers out of 150 managers working at these banks, i.e. 86.6% of the total managers, the researcher received back 90 questionnaires i.e. 69.23%. Only 80 (88.88%) questionnaires were suitable for further analysis. Means , standard deviations, multiple and stepwise regression analysis were used to find variable importance and the cause effect relationship between independent variables and dependent variables. The study concluded the following:

1 - The importance level of Practices of human resource strategies in the Islamic Banks in Palestine was high and there was little variation among participants regarding Practices of human resource management strategies dimensions. The study also concluded that sustain of human resources the most important, followed by Training and Development and finally Recruitment and Selection,.

2 - The importance level of strategic flexibility within the Palestinian Islamic Banks was high. The importance of each dimension was varied as follows: innovative processes variable was first, Market flexibility, and followed by enlargement flexibility, finally New Product flexibility.

3 - There was an impact of Practices of human resource strategies on all dimensions of strategic flexibility in the Islamic Banks in Palestine.

The study concluded that all the components of Practices of human resource strategies are highly importance, and the sustain of human resources has the greatest impact, followed by training and development, then and finally recruiting and selection. Finally, The study concluded that all the components of strategic flexibility are medium importance, and the market flexibility has the greatest impact, followed by enlargement flexibility then and finally new product flexibility.

The most important recommendations of the study :

1- The Palestinian Islamic banks continue to work on the development of mechanisms to strengthen its strategic flexibility to reflect the needs and requirements of the Palestinian market in these banks.

2- The concentration of the Palestinian Islamic banks to support and consolidate the market-oriented strategies through the promotion of the market and the requirements of flexibility to achieve this flexibility

3- Continue to enhance the resilience of the expansion, whether at the level of operations or markets or even new products to serve and strengthen customer relationships .

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

اهداف الدراسة

اهمية الدراسة

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

مصطلحات وتعريفات الدراسة الاجرائية

حدود الدراسة

محددات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

مقدمة

يعتبر العنصر البشري في المنظمة من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة فالموارد البشرية هم الذين يخترعون ويبتكرون ويضيفون ويجددون ويدبرون وينظمون وينفذون وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية فانها تفتقر الى الكفاءة والى الاداء المتميز (جاد الرب،2009).

فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجدد والابداع والاختراع والابتكار والتطوير يمكنه ان يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية والا يجعلها عائق نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الافضل ان لم يكن الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة (جودة،2010).

ونتيجة التطورات الحاصلة في البيئة التنظيمية للمصارف، فقد اوجب ذلك على هذه المصارف ان تهتم بالبيئة والتكيف معها، وكذلك تعزيز مرونة عملياتها الانتاجية بما تقدمه من خدمات مختلفة، وقد اهتم المصارف بشكل كبير بانواع المرونة كبعد استراتيجي لعملياتها فقد اهتمت بمرونة المنتج، ومرونة السوق الذي يطره فيه هذا المنتج، والمرونة المتعلقة باحتياجات العملاء في السوق للوصول الى حالة من الابتكار لمنتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق وبما يلبي احتياجات العملاء ويصل بهذه المارف الى درجة من التميز في عملياتها ومنتجاتها على وجه الخصوص.

ومن جانب آخر فإن كل من العوامل المعرفية والتكنولوجية لها تأثير كبير على العمل في المصارف وممارسات الموارد البشرية العاملة في المصارف. ويتأثر مستوى أداء الموارد البشرية وجود إدارة المصارف بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة التنظيمية والإدارية. كما أن سلوك وأداء الموارد البشرية داخل تلك المنظمات وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة الإدارية منها والتنظيمية، وعلى ذلك فإن منظومة السوق ومكوناتها تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والموارد البشرية. ولكن هذا التأثير لعوامل السوق وابعادها تختلف بالضرورة باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الموارد البشرية (برنوطي، 2004).

كما ان هناك عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة النشاط والمجال الذي تعمل فيه كل منظمة ، وكذلك مستوى ونمط إدارة وقيادة هذه المنظمات، ونوعية الموارد البشرية العاملة فيها. إن تلك العوامل تجعل المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة تختلف فيما بينها، وهذا الاختلاف ليس فقط في مستوى الأداء أو مستوى نتائج الأعمال ولكن أيضاً في طبيعة العوامل التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة متأثرة بالبيئة الخارجية مما يجعلها منفردة الخصائص (العزاوي، 2010) .

وانعكاسا لما تقدم فإن الغرض من هذه الدراسة هو قياس وتحليل الاثر لممارسات الموارد

البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تمثل الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية مورداً من أهم مواردها واصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهداف هذه المصارف بدون الموارد البشرية التي يجب على المصارف الاسلامية الفلسطينية أن تسعى جاهدة للاهتمام بها لتكون قادرة على تحقيق

أهداف هذه المصارف، ونتيجة لضيق السوق الفلسطيني المصرفي للبنوك الإسلامية وانخفاض عددها فقد لوحظ ان هناك نقصا في عدد من الخدمات التي تقدمها بشكل لا يلبي حاجات العملاء في هذه السوق، وربما يكون نتيجة ذلك انخفاض المرونة لدى ادارات هذه المصارف نحو ايجاد خدمات جديدة او التوسع في السوق او في المنتجات. لذلك أتت هذه الدراسة لتجيب على إشكالية الدراسة التي تتمثل في الأسئلة التالية:

السؤال الاول: ما اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية

في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

وينبثق عنه اللاسئلة الفرعية التالية :

السؤال الفرعي الأول: ما اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة السوق في

المصارف الإسلامية الفلسطينية؟.

السؤال الفرعي الثاني: ما اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة التوسع في

المصارف الإسلامية الفلسطينية؟.

السؤال الفرعي الثالث: ما اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة المنتج

الجديد في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟.

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد

البشرية بأبعادها(الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير ، والمحافظة على الموارد

البشرية) في المصارف الإسلامية الفلسطينية ؟

وينبثق عن السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية الاستقطاب

والاختيار في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية التدريب

والتطوير في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية المحافظة

على الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

السؤال الثالث: "ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الإستراتيجية بأبعادها

(مرونة السوق، مرونة التوسع، مرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية في

فلسطين؟

وينبثق عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية التالية

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة السوق في المصارف

الإسلامية الفلسطينية؟.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة التوسع في المصارف

الإسلامية الفلسطينية؟.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة المنتج الجديد في المصارف

الإسلامية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. قياس اثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
2. تحليل اثر ممارسة إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية فلسطينية.
3. بيان اثر ممارسة إستراتيجية التدريب والتطوير في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
4. تحديد اثر ممارسة إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
5. تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة من شأنها تعزيز ممارسات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية تجربة المصارف الإسلامية في فلسطين ومن أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه المصارف حيث تعد تجربة حديثة وتثير اهتمام الكثير من المديرين.

وتتبع أهمية الدراسة الحالية من جانبين نظري:

1. سعت الدراسة الى تقديم بعد معرفي يعزز من إمكانية الاستثمار في الموارد البشرية في المصارف الإسلامية ومحاولة ربط هذا الاستثمار في زيادة قدرتها ومرونتها السوقية.

2. سعت الدراسة إلى تقديم بعض المعرفة الجديدة للمكتبة العربية قد يحظى باهتمام الباحثين،

مما يشكل نقطة انطلاق نحو دراسات جديدة في حقل الدراسة.

أما من الناحية التطبيقية فقد سعت الدراسة إلى :

3. تعزيز إمكانية المديرين في المصارف الإسلامية للاستفادة من مفهوم المرونة الإستراتيجية

في طرح بدائل مصرفية جديدة كخيارات تقابل حاجات المستهلكين.

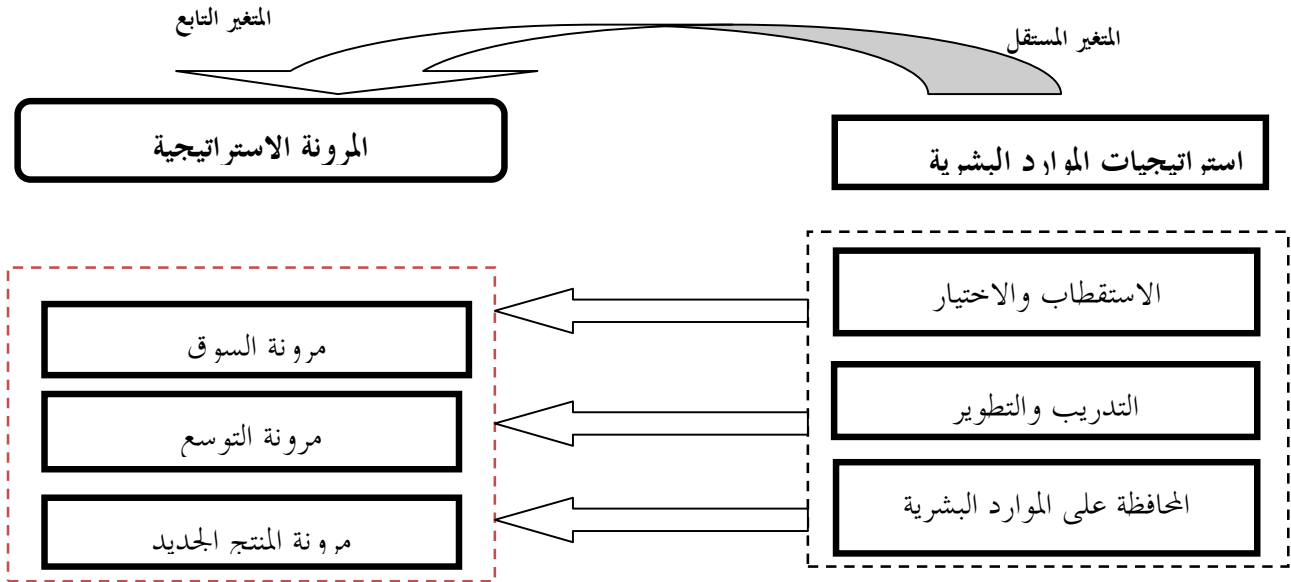
4. تعريف المديرين بأهمية أبعاد المرونة الإستراتيجية كأداة تنافسية في السوق المصرفي.

5. التركيز على أبعاد الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والمحافظة على الموارد

البشرية كأحد البدائل المقترحة في الحصول على أفضل الموارد البشرية ومحاولة تسخيرها

في تعزيز مرونتها الإستراتيجية على مستوى الصناعة المصرفية.

أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1) انموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: اعداد الباحث بالرجوع الى الادب والدراسات السابقة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت متغير المرونة الاستراتيجية

(Sethi and Sathi, 1990 ; Braglia and Petroni, 2000 ; Das, 2001 ; Kara, 2002; ;

تناولن ممارسات الموارد البشرية 2008, Akhtar et al. ,2004; Shahzad et al. 2008; Singh,

فرضيات الدراسة :

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق، مرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية الفلسطينية عند مستوى دلالة $\alpha (0.05 \leq)$.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

H_{0-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة السوق في المصارف الإسلامية الفلسطينية عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{0-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة التوسع في المصارف الإسلامية في الفلسطينية عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H_{0-3} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة المنتج الجديد في المصارف الإسلامية في الفلسطينية عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

مصطلحات وتعريفات الدراسة الإجرائية

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية، والمرونة الإستراتيجية، تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وكما يأتي:

الاستقطاب والاختيار: يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بجذب العاملين واختيارهم: مثل استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتقييم المتقدمين للعمل قبل اختيارهم، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة، وإدراك قدرات الموارد البشرية مما يساعد على تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم، ومراعاة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة مثل الشباب والكبار سناً.

ويعرّف الاستقطاب والاختيار إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد الاستقطاب والاختيار المتضمنة في استبانة ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (1-5).

- التدريب والتطوير: يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بمساعدة العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية مثل : تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل دقيق والاهتمام بعقد جلسات العصف الذهني لهم، وتشجيعهم على المشاركة في البحوث والمؤتمرات العلمية، والتباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع المصارف وممارساتها، وإيفاد العاملين في بعثات خارجية للاطلاع على تجارب ناجحة، وتمكينهم من نقل تجارب وتبادل الخبرات بينهم، وتشجيعهم على تعلم اللغات الأجنبية ومساعدتهم في رسم مساراتهم المهنية.

ويعرّف التدريب والتطوير إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التدريب والتطوير المتضمنة في استبانة ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (6-11).

المحافظة على الموارد البشرية: يعبر عن أنشطة الموارد البشرية المتعلقة بالمحافظة بقاء واستدامة العاملين فيها، مثل الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة، وانخفاض وعدل دوران العمل، من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين، وإتاحة فرص الترويج عن النفس لهم.

وتعرّف المحافظة على الموارد البشرية إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد التدريب والتطوير المتضمنة في استبانة ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (12-18).

المرونة الإستراتيجية (strategic flexibility): متغير تابع يعبر عن قدرة المصرف الإسلامي على التكيف مع جميع أشكال التغيرات في البيئة المحيطة من خلال تخصيص الموارد وإعادة تخصيصها لتعزيز الأداء المستهدف عن طريق تحديد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات بما يخدم حاجات الزبون.

وتعرّف المرونة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد المرونة الإستراتيجية المتضمنة في استبانة المرونة الإستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة.

مرونة السوق: وتشير إلى قدرة النظام التشغيلي للمصرف على الاستجابة والتكيف مع تغيرات السوق بسهولة والاستجابة إلى التغيرات بشكل مهم دون التأثير على أعمال المصرف بشكل سلبي مع القدرة على تقليل مرونة المنافسين في استكشاف الفرص الجديدة (Gupta and Somers ,1996; Das ,2001).

وتعرّف مرونة السوق إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مرونة السوق المتضمنة في استبانة المرونة الإستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (19-23).

مرونة التوسع: قدرة النظام التشغيلي الإنتاجي في المصرف على إحداث التوسع في السوق بسهولة مع زيادة الطاقة التشغيلية للمصرف عند الحاجة . كما تعرف بأنها جميع الجهود اللازمة لزيادة القدرات والطاقة التشغيلية والتي تسمح خفض الوقت اللازم للإنتاج والتكاليف للمنتج الجديد والتنوع في المنتجات القائمة وإضافة قدرات وكفاءات جديدة.

وتعرّف مرونة التوسع إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مرونة التوسع المتضمنة في استبانة المرونة الإستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (30-32).

مرونة المنتج الجديد : أي قدرة النظام على إيجاد وتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة كما تعرف بأنها القدرة على تطوير وتقديم خدمات جديدة بسرعة (Kara et al ,2002; Das, 2001).

وتعرف مرونة المنتج الجديد إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بُعد مرونة المنتج الجديد المتضمنة في استبانة المرونة الاستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة. ويقاس من خلال فقرات الاستبانة (24-29)

- **المصارف الإسلامية :** هي المصارف التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية, وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذاً أو إعطاءً , ويختلف منهج المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية(عريقات وعقل, 2010).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود :

1. **البشرية :** وهم الموارد البشرية العاملون في المصارف الإسلامية في فلسطين من شاعلي المواقع الوظيفية الآتية:(مدير، رئيس قسم).
2. **المكانية :** وتتمثل في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
3. **الزمنية :** المدة الزمنية المفترضة لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة من الفصل الأول من عام (2012- 2013) حتى نهاية الفصل الثاني من العام(2013-2014).

4. العلمية : وتتعلق بمتغيرات ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب , اختيار , تعيين) بالاعتماد على الدراسات التالية: (Singh ,2004 & Shahzad et al 2008 ; Akhtar ,2008) وفيما يتعلق بمتغيرات المرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق , مرونة التوسع , مرونة المنتج الجديد) بالاعتماد على الدراسات التالية: (Sethi and Sathi ,1990 & Braglia and petroni ,2000 & Das ,2001 & Kara et al ,2002)

محددات الدراسة

تحدّدت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

الصعوبات التي واجهتها الدراسة :

1- مستوى ادراك وفهم افراد عينة الدراسة لفقرات الاستبانة غير متساوي .

2- الصعوبات التي يفرضها الاحتلال .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً- الإطار النظري

ثانياً- الدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، والمرونة الإستراتيجية، وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري:

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية , إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الموارد البشرية التي تتضمن الموارد البشرية العاملين في المنظمة, من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم(عباس,2000م) .

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الموارد البشرية منذ دخولهم المنظمة, كما وان هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الموارد البشرية مع المنظمة أكثر من كونها استثماراً للجوانب الإنسانية لهذا العنصر هذا هو المدخل الوظيفي لمفهوم هذه الإدارة. ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة, أصبح ينظر إلى الموارد البشرية العاملين كموارد بشرية وإنسانية, لذلك فإن دور الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية والاقتصادية , وهذا المدخل هو مدخل ردود الفعل(Louis et al ,1995) .

أي إن مقدار ومستوى نوعية نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية تستجيب لمشاكل البيئة الخارجية المؤثرة على البيئة الداخلية, إن هذا المدخل بدأ ينظر إلى المنظمة كنظام ضمن النظام الشامل الذي هو المنظمة وبيئتها, وفي ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية من أهمها اختيار العاملين وجذبهم وإبقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل, والمسموحات الخاصة برغبات واتجاهات العاملين (Gomez et al, 1998).

كما إن العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإنتاجية بدأت تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية على نحو الأداء الأعلى ومع تطور كثير من الفلسفات الفكرية في الإدارة, أصبح الاتجاه إلى تبني مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية يسمح بتوليد تطبيقات جديدة منه. ففي ظل التطور في التوجيهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية .

ووفق هذا الاتجاه فأن تعريف إدارة الموارد البشرية يأخذ بعدا استراتيجيا فهي "الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بوساطة العنصر البشري" (Caliskhan,2010). وهذا التعريف أو المفهوم يبرز الجوانب التالية :

1. تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات الوحدات التنظيمية والإسهام المباشر في تحقيق الربحية والإنتاجية .

2. تقع مسئولية إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا والموردين التنفيذيين

ومديري الموارد البشرية

3. الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق الميزة

التنافسية لها .

ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية :

الاستقطاب :

إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس جذب العناصر البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات واختيار الأفضل منهم، والتي تمكنه من العمل في وظائف محددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو للعنصر البشري.

وتعرف عملية استقطاب واختيار العاملين بأنها العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية المناسبين وجذبهم من بين الموارد البشرية المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار (جاد الرب, 2009) .

ولكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة لا بد من توفر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة , لاختيار الأفضل من بينهم, غير أن ذلك لا يعد أمرا سهلا في سوق العمل وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظيفة، إذ انه كلما ازداد عدد المتقدمين توافرت فرص اكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاما مع متطلبات ملء الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها.

كما أن إدارة الموارد البشرية من الجهة الأخرى تسعى لتزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توفرها في من يتقدم لشغلها للحيلولة دون تقدم من لا تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين(البدايل) الاختيار الأفضل وتخفيض تكاليف الاختيار إلى ادنى قدر ممكن(Decnoz et al ,1999).

الاختيار الموارد البشرية

إن المقصود باختيار الموظفين: هو انتقاء الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب أي اعتماد سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ .بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف

، وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية .

وبالرغم من أن جميع المنظمات تقوم بعملية الاستقطاب أو عمليات أخرى ضمن هذا النشاط إلا أن معدل التكرار أو التشابه لهذه العملية يتباين من منظمة إلى أخرى ومن شركة لأخرى لأنه عندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فسوف تكون عملية الاستقطاب شبه مستقرة ولكنها كبيرة فلن يكون هنالك استقرار للكوادر العاملة لهذه الشركة ومن الأسباب الأخرى المؤثرة هي ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها لأسباب عدة منها، عدم ملائمة ظروف العمل، أو الأجور، والمكافآت، أو وجود منظمات أخرى منافسة إلى غير ذلك، ويوجد منظمات أخرى يكون حاجتها لعملية الاستقطاب محدودة لا تتكرر إلا في فترات متباعدة نسبياً ، وذلك لصغير حجم هذه المنظمات وكوادرها الوظيفية وقلة الغياب بعكس ما ذكره سابقاً ، وأيضاً معدلات الدوران فيها إضافة إلى استقرار حجمها وأوضاعها الاقتصادية .

وتعد عملية الاستقطاب أحد المصادر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة وبالعكس ذلك يكون دور إدارة الموارد البشرية دوراً هامشياً عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معه أي نوع من أنواع النمو أو التوسع (Decenzo et al , 1999).

الاختيار :-

تمر عملية اختيار الموارد البشرية المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل محددة ، فكل مرحلة من هذه المراحل تقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الموارد البشرية وأيضاً

تساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوبة وهذه الخطوات هي :

1- **المقابلة الأولية** : وتعد المقابلة الأولية من الأمور والخطوات المهمة جدا في حال لم يكن هنالك برنامج مخطط له لدى المنظمة لاختيار الموارد البشرية ومن أهم خصائص المقابلة قصرها, أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعض الجوانب المظهرية في الشخص المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على عدد من الأسئلة يتم الإجابة عنها من قبل المتقدم للعمل وبعد النظر لهذه الإجابة وتحليل الأجوبة وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاءه استمارة طلب تعيين لملئها (Muchinsky,1979).

2- استمارة طلب التعيين :

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الموارد البشرية من عدة نواحي مهمة مثل المستوى التعليمي والخبرة السابقة والعمر والجنس والجنسية والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات وبعده نماذج (Russell et al , 1990).

ويقوم قسم إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات باختيار العديد من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة ثم تتم عملية الاختيار النهائي من خلال المدير الذي يشرف على الموظف الجديد لشغل الوظيفة, وفي منظمات أخرى فإن قسم إدارة الموارد البشرية ربما يتخذ القرارات النهائية في التعيين لبعض أو كل الوظائف الشاغرة وذلك بالاعتماد على بعض الاعتبارات مثل نوع الوظيفة وطبيعة العمل, حجم المرتبات , والمدفوعات المرتبطة بالوظيفة, والمدير الذي

يشرف على الوظيفة الشاغرة، وفي بعض الشركات الأمريكية يتولى قسم إدارة الموارد البشرية الاختيار المبدئي للأفراد وبعد ذلك يتم الاختيار النهائي، ويكون قرار الاختيار بعد موافقة جماعية للأربع مديرين ولا يتم ذلك إلا بعد أن يقابل كل منهم المرشح للوظيفة (جاد الرب، 2009)

التدريب والتطوير :

العملية التي تقوم على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ويشار إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الموارد البشرية وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم.

وبالرغم من تنوع وتعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها في النهاية تشير إلى معاني محددة وواضحة. فالتدريب يقوم بالاهتمام بشكل أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي هو تحسين الأداء والتدريب ليساعد الموارد البشرية على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم . والحاجة إلى التدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم والمهام المطلوبة منهم وبما يؤدي إلى وجود انحرافات عند المعايير المحددة للأداء , وفي جميع الحالات يمكن القول أن عملية التدريب تستخدم لتصحيح وعلاج ضعف .

وقد عرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطا مخططا يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة من جميع النواحي مثل ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء

وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها (Shikha, 2010).

المحافظة على الموارد البشرية :

زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (Armstrong, 2008).

ان من أحد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الابداع المؤسسي في إدارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة والتي تتم بعدة طرق منها ما يلي:

أ) التأهيل ويتم التأهيل من خلال:

-التدريب ضمن خطة واضحة

-الابتعاث لاستكمال الدراسة

-المشاركة في المؤتمرات والندوات

-المشاركة في لجان و فرق عمل

- توفير المراجع والدوريات

ب) التفويض وذلك من خلال :

- إعداد تعليمات و دليل تفويض الصلاحيات

- تفويض الإشرافيين في المواقع المختلفة للمؤسسة

- تفويض الموظفين ذوي العلاقة مع الجمهور

- توفير المعلومات.

- المتابعة المستمرة لأداء من تم تفويضهم

(ج) التقدير وذلك من خلال ما يلي:

- استحداث جائزة أفضل موظف

- قياس رضا الموظفين

- نظام تقييم المرؤوسين لرؤسائهم

- نظام الشكاوى والاقتراحات

- نظام الحوافز المرتبط بتقييم الأداء.

المرونة :

تشير المرونة بشكل عام إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغييرات التي تحدث في بيئة العمل من جميع النواحي عن بعد ، والتكيف مع متغيراتها (Sanchez , 1995) ، أما (Matthyssens et al , 2005) فيرى أن المرونة بأنها قدرة المنظمة على التغيير أو الاستجابة لمخاطر قليلة العوائد في الوقت، والجهد، والكلفة أو الأداء . فيما يشير (Bhandari, Bliemel, and Hassanein,2004) إلى أن المرونة سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين بيئتها الخارجية.

المرونة الإستراتيجية :

يعتمد نجاح المنظمات في بيئة العمل المعاصرة في قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، فرغم أن معظم المنظمات العالمية تتبنى ممارسات جديدة كالهيكلة وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة والتسليم في الوقت المناسب للبقاء في إطار المنافسة إلا أن هذه الممارسات لا تكفي، إذ أنها تساهم في التحسين المستمر فقط ولا تعمل على توليد ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن الاهتمام من المفترض أن يكون موجها نحو المرونة الإستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية (الشيخ يحيى، 2010).

إن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية، لذا لابد للمنظمات أن تدرك المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة ولعدة أسباب منها : أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث تغيرا سريعا في الأسواق بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وانه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية.

بالإضافة إلى تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغيير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عما يفضله العملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها، ومساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة مضافة للعملاء، وفي جعل المنظمة

سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة , وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها, وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية , والمنتج الخدمة وتوسيع القيمة المضافة .

مفهوم المرونة الإستراتيجية وأهميتها

يختلف مفهوم المرونة الإستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الإستراتيجية يرتبط بجوانب عديدة ذات أهمية إستراتيجية للمنظمة.

إذ حدد كل من (Hayes & Pisano, 1994: 77-86) المرونة الإستراتيجية بأنها قابلية تغير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة والمطورة والمستغلة وذلك طبقاً لإستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها.

وأشار (Snachez, 1995: 135-159) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشتمل على

قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية.

بينما اضاف (Narasimhan & Das, 1999: 683-718) مفهوم المرونة

الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه. ويتفق مع نفس السياق

(Bhandari et al, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات

على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المتغير.

فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003: 42-66) على أنها قدرة المنظمة على

التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التي تزاوّل فيها المنظمات نشاطها بأسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وبالسعر المناسب.

وبين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) أن المرونة الإستراتيجية

تعكس قدرة المنظمة المختلفة في البيئات التنافسية المتغيرة. وبيّن (Kastuhiko & Hitt,)

(2004: 44-58) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد

التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها.

ولغرض الإحاطة بالارتقائية المفاهيمية للمرونة الإستراتيجية، يمكن التعبير عن التطور

في مفهوم المرونة الإستراتيجية عبر ثلاثة حقب زمنية، وهي:

(1) حقبة السبعينات 1970

إذ وصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية Strategic

Manoeuvrability والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات

Strategic Behavior، إذ تعتبر المناورة الإستراتيجية محدد لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة

والمنافسين (Antonio, et..al, 2009: 669). كما عبر عنها بخاصية التكيف Adaptiveness

التي تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من إعتبرها خاصية

أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة أو تكون المنظمة في وضع أفضل للاستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية (Matthyssens, et..al, 2005: 548).

(2) حقبة الثمانينات 1980

وفيها شكل عنصر المنافسة الافتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage. وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الإستراتيجية Strategic Flexibility يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً Restructure Itself Internally بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010: 21).

(3) حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990,s Onward

وتم التأكيد فيها على أن المرونة الإستراتيجية تعتبر مشابهة لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الإستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003: 15-22):

- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية Externally، ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم Reassessment الإستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الإستراتيجية قد تم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

- المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally، وفيها يصار إلى اعتبار أن المرونة الإستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية وهي: المستوى العالي – التوجه التنظيمي High Level – Organizational Direction؛ والمستوى المتوسط – الهيكل التنظيمي Medium Level – Organizational Structure؛ والمستوى المنخفض – العمليات التنظيمية Low Level – Organizational Operations.

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الإستراتيجية، فقد بين (Yonggui & Hing-po,) (2004: 34-59) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها: إن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.

بالإضافة إلى تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية يفضله للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

ومساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص

المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

أما (Harrigan, 1985) فقد أكد على دور المرونة الإستراتيجية في تمكين منظمات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة، والانفتاح. كما أنها تمكن المنظمة من تغيير إستراتيجياتها، عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم. فيما رأى (Sanchez, 1995: 135-159) أنها تساعد المنظمة في توليد وتوزيع القيمة الحقيقية للعملاء وتلازم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزيادة فعاليتها على الاتصال، وفعالية خططها وإستراتيجياتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط. وبنفس السياق حدد (Hatch & Zweig, 2001: 44) أن المرونة الإستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها السوق ورغباتها وأذواقها، فذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمات على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم وأذواقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في إنتاج أنواع من المنتجات.

أبعاد ومقاييس المرونة الاستراتيجية

وفقاً لـ (Evans, 2007: 123 - 130) فإن المرونة الإستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من

حيث التكيف والخفة وقابلية التصحيح والتعديل والمرونة والتحوط والتنشيط والليونة وتحمل الصدمات والتراجع المرن والتفنن.

فكون المرونة الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold, 2003: 15-18) إلى أن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

التفكير عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغييرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للاستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

المهارة في لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الإمكانية باشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب.

الاستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

فيما حدد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) أربعة أبعاد تنافسية للمرونة الإستراتيجية وهي: السرعة Speed "القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات"؛ الاتساق Consistency "القدرة على إنتاج

منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح؛ البصيرة Acuity "القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"؛ الخفة Agility "القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة"؛ الإبداعية Innovativeness "القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة".

واكد (Lomash & Mishra, 2003: 182) أن المرونة الإستراتيجية يمكن أن تقع في

إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل (2).

شكل (2)

أنواع المرونة الاستراتيجية

		التنوع		
		قليل	كبير	
السرعة	عالي	B سريع متخصص	A سريع	
	واضع	D بطئ متخصص	C بطئ عام	

Source: Lomash, S & Mishram, P, (2003), "Business Policy and Strategic Management", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd: 182.

حيث أن التنوع يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة

الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من

خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة Speed فتؤشر قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتي تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج استجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وحدد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم للأبعاد الرئيسية للمرونة الإستراتيجية في ظل البيئة الاقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى. ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثل بعدان مختلفان إلا أنهم أيضاً يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معين من المرونة الإستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

أبعاد المرونة الإستراتيجية :

وتقسم أبعاد المرونة الإستراتيجية في الدراسة الحالية إلى ثلاثة أبعاد أساسية تتناولها الدراسة على النحو التالي :

1. مرونة السوق: وتشير إلى القدرة على التكيف مع تغيرات السوق بسهولة دون التأثير

على أعمال الشركة (Gupta and Somers ,1996) كما تعرف أنها قدرة النظام على

الاستجابة لتغيرات السوق (Das, 2001) .

2. مرونة التوسع: قدرة الشركة على التوسع عند الحاجة (Sethi and Sethi ,1990)،

كما تعرف أنها القدرة على بناء نظام توسع فيه بسهولة عند الحاجة (Braglia and

(Petroni 2000

3- مرونة المنتج الجديد: أي قدرة النظام على إيجاد وتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة (Das

2001), كما تعرف بأنها (Kara et al, 2002) أو هي القدرة على صنع منتجات أو

خدمات جديدة بسرعة .

المصارف الإسلامية

تعريف المصارف Definition of Banks

من الصعب إعطاء تعريف شامل للمصارف، لأن المصارف في معظم البلاد تباشر نشاطها في الحدود التي تمارسها لها تشريعات ، حيث تنص هذه القوانين على تعريف لها ، كما تختلف هذه التعاريف باختلاف طبيعة نشاطها وشكلها القانوني.

وقد عرّف قانون المصارف الأردني رقم (28) لسنة(2000)، البنك المرخص على انه الشركة التي يرخص لها بممارسة الأعمال المصرفية وفق أحكام هذا القانون (قانون المصارف الأردني،2000)، وعرّف الأعمال المصرفية على أنها قبول الودائع من الجمهور واستخدامها بصورة محلية أو جزئية لمنح الائتمان وأي أعمال أخرى يقرر المصرف المركزي اعتبارها أعمالاً مصرفية (قانون المصارف الأردني،2000)، والمصارف مهما كان نوعها تعمل كوسيط بين الودائع التي تبحث عن الاستثمارات وبين الاستثمارات التي تسعى للحصول على الأموال اللازمة لها .

وفي الولايات المتحدة الأمريكية يعرف القانون المصرفي بأنه منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصارف يسمى Bank charter سواء حصلت هذا التصريح من الحكومة المركزية (الاتحادية أو الفدرالية) أو من حكومة الولاية التي تباشر فيها نشاطها، ومن ثم يبين

القانون صراحة وظائف المصرف الأمريكي والشروط الواجب توافرها لمباشرة هذه الوظائف بحيث تكون الحدود واضحة بينه وبين المؤسسات الأخرى.

نشأة وتطور المصارف

أصل كلمة مصرف (بكسر الراء) في اللغة العربية مأخوذة من الصرف بمعنى (بيع النقد بالنقد) (مجلة الأحكام العدلية). ويقصد بها المكان الذي يتم فيه الصرف، ويقابلها كلمة (بنك) ذات الأصل الأوروبي والمشتقة من الكلمة الإيطالية (Banco) والتي تعني المنضدة أو الطاولة . وارتباط هذه الكلمة بالأعمال المصرفية يعود إلى أن الصرافين للمباردين كانوا يستعملون منضدة خشبية لممارسة أعمالهم في بيع وشراء العملات المختلفة وذلك في أواخر القرون الوسطى ، كما أن كلمة (Bankrupt) وتعني " مفلس " جاءت من أصل ايطالي حيث تعني كسر المنضدة أي منضدة الصراف كإعلان عند إفلاسه وعدم السماح له بالاستمرار في مزاوله الصرافة . وان الأناجيل التي تتحدث عن حياة المسيح عليه السلام تدل على انتشار هذه العادة في الشرق وعلى ارض فلسطين منذ القرن الأول للميلاد . فقد جاء في إنجيل متا ما نصه " ودخل ليسوع إلى هيكل الله ، وأمر جميع الذي كانوا يبيعون ويشترون في الهيكل ، وقلب موائد الصرافة " (محمود,1982).

ويعود تاريخ نشأة المصارف إلي منتصف القرن الثاني عشرة للميلاد ، حيث تأسس أول بنك في مدينة البندقية عام (1157) تلاه بنك برشلونة عام (1401) ثم بنك ريلانتو

الايطالي عام(1587) بمدينة البندقية، وسمح للزبائن بإيداع نقودهم في المصرف كما تأسس مصرف انجلترا عام 1694م ، ومصرف فرنسا الذي أسسه نابليون عام 1800م .
 إن العمل المصرفي يتمثل في قبول للودائع في بداية الأمر، ثم استثمار الجزء الفائض منها(الائتمان) في مراحل متقدمة إنما برز تطور تبعاً لاستعمال النقود كوسيلة في المبادلات، ولقد عرف هذا النشاط المدن الأولى مثل السومريين والبابليون والإغريق والرومان ، وإن اختلفت الأشكال والمظاهر .

كما عرفه العرب قبل الإسلام وفي مكة بالذات المشهورة بتجارها مع الشام واليمن . فكان النبي (صلى الله عليه وسلم) - من قبل النبوة - مشهوراً بالأمين حيث بقيت عنده الودائع حتى قبيل هجرته من مكة إلى المدينة حيث وكلّ بها علياً - كرم الله وجهه - لتولى ردها إلى أصحابها .

نشأة المصارف الإسلامية

لقد لعبت الحضارة العربية الإسلامية خلال فترة أربع قرون بدءاً من القرن الثامن الميلادي إلى القرن الحادي عشر دوراً كبيراً في تطور الأعمال المصرفية التي كانت سائدة في البلاد التي تم فتحها ، والتي اشتملت على الإمبراطورية الفارسية وأجزاء من الإمبراطورية الرومانية .

كما استندت الحضارة العربية الإسلامية على قاعدة فكرية قوية متماسكة تعتمد على القرآن الكريم والسنة النبوية وإجماع الصحابة ، الأمر الذي أدى إلى اتساع نطاق التجارة الدولية ونموها بين أقطار العالم الإسلامي من ناحية ومع العالم الخارجي من ناحية أخرى .

إن ازدهار التجارة الداخلية والخارجية في العالم الإسلامي كان نتيجة طبيعية لابتكار " أنظمة مصرفية مالية " استهدفت تسهيل عملية التبادل التجاري وتيسير تداول النقود ونقلها من مركز تجاري إلى آخر ، مثل قيام الصيارفة المسلمين بالأعمال التقليدية التي كان للصيارفة في الحضارات السابقة كوزن النقود وتحديد قيمتها عند التداول وحفظها كودائع بأجر أو بغير أجر وتقديم الصيارفة ورجال الأعمال الكبار يد العون إلى الحكومات في بعض الأحيان وترويج الصيارفة لاستعمال الصكوك المسحوبة عليهم " الشيكات حالياً " .

وقد عرف المسلمون الأوائل هذه الأوراق التجارية واستخدامها منذ القرن الثامن الميلادي وانتقلت منهم إلى المدن الإيطالية والأندلس ثم باقي أوروبا وقد طور العرب المسلمين العمل المصرفي من خلال ابتكار صيغ تمويلية من " العقود الشرقية " التي تضبط التعامل في جميع الأنشطة الاقتصادية والخدمية ويعتبر ذلك نقلة نوعية مميزة في تطوير الأعمال المصرفية التقليدية (صوان، 2008) إلى أن ظهرت أعمال مصرفية متنوعة مثل :حفظ الودائع، والحوالات المالية، واستبدال العملات، وصرف الرواتب، وتقديم المشورة، وصرف أوامر الدفع، وتأدية قيمة الصكوك .

وتعتبر هذه الأعمال المصرفية نماذج مبتكرة تم استخدامها في البلاد العربية والإسلامية لقرون عديدة ، قبل أن يقوم الغربيون بنقلها إلى البلدان الأوروبية في منتصف عصر النهضة . لقد انتشرت فكرة المصارف الإسلامية من بلاد مصر، ففي عام(1971م) أسس أول مصرف يقوم بممارسة النشاطات المصرفية على غير أساس الربا وهو مصرف ناصر الاجتماعي والذي بدأ أعماله في بداية عام(1972م) ، ولقد قام هذا المصرف على أسس إسلامية وفق الدين الإسلامي

وشريعته ولكن قد كان عقد أساس إنشاء هذا المصرف كغيره من المصارف أي أسس على انه مصرف تجاري كغيره من المصارف وليس انه مصرف إسلامي بغض النظر عن أدواته الإسلامية المتعامل بها ، وفي عام (1975م) قد تم إنشاء " بنك دبي الإسلامي " في دولة الإمارات العربية المتحدة ، بأموال خاصة ويكون هذا المصرف هو أول مصرف إسلامي معتمد وفق أسس وقواعد الشريعة الإسلامية ، وقد كان النظام الأساسي لهذا المصرف مصدراً فكرياً لعدد من المصارف الإسلامية التي أسست بعده ، وخاصة في منطقة الخليج العربي. وفي شهر أكتوبر من عام (1976م) باشر " المصرف الإسلامي للتنمية " أعماله في مدينة جدة بعد أن تمت مصادقة وزراء مالية الدول الإسلامية البالغ عددهم (36) على اتفاقية تأسيسه في عام (1974م).

ويعتبر هذا المصرف أول مصرف إسلامي دولي تساهم فيه الدول الإسلامية. ثم استمرت حركة إنشاء وتأسيس المصارف الإسلامية في طريقها نحو التقدم والازدهار، إذا أسس عام (1977م) ثلاثة مصارف إسلامية مرة واحدة وهي كل من : مصرف فيصل الإسلامي المصري، ومصرف فيصل الإسلامي السوداني/ ومصرف التمويل الكويتي(عريقات وعقل, 2010) .

كما يعتبر إنشاء المصرف الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار عام (1978م) كشركة مساهمة عامة محدودة تجربة رائدة في تأسيس المصارف الإسلامية وقد باشر المصرف أعماله في 22 / 9 / 1979 ، وأحتل المرتبة الثالثة في عام 1999 بين المصارف العام في الأردن من حيث حجم الموجودات التي بلغت قيمتها في 30 / 6 / 1999 حوالي (732) مليون دينار ،

والودائع البالغة (540) مليون دينار ، وأعمال التمويل والاستثمار التي بلغت (475) مليون دينار

وفي بداية التسعينات من القرن الماضي تزايد عدد المصارف الإسلامية بشكل ملحوظ وانتشرت المصارف الإسلامية إلى أن بلغ عددها حتى عام (2000م) حوالي 187 مصرف إسلامي. ويقدر حجم أصولها بما يقارب 200 مليار دولار أمريكي ، وتنتشر في أكثر من 60 دولة من دول العالم الإسلامي والدول الغربية. ويوجد أكثر من 300 مصرفاً ومؤسسة مالية تبلغ أصولها حوالي 400 مليار دولار أمريكي وينمو القطاع المصرفي الإسلامي بمعدلات كبيرة تفوق 20% سنوياً (زريقات, 2008) .

لقد أصبحت المصارف الإسلامية واقعا ملموساً تجاوزت إطار التوجه خلال الربع الأخير من القرن العشرين واندفعت نحو أفاق التفاعل والتعامل الايجابي مع مشكلات العصر التي تواجه العالم من خلال التقدم المستمر في هذا المجال .

المصرف الإسلامي هو مؤسسة مالية استثمارية ذات رسالة تنموية وإنسانية واجتماعية تستهدف تجميع الأموال وتحقيق الاستخدام الأمثل لموارده بموجب قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية لبناء مجتمع إسلامي متكامل (عريقات وعقل, 2010) .

تتميز المصارف الإسلامية بخصائص وسمات معينة وتمارس أعمالها المصرفية بأسلوب مختلف عن أعمال المصارف التجارية التقليدية ، فالمصارف التجارية عبارة عن مؤسسات مالية تتعامل بالدين أو الائتمان ، وتتخلص وظيفة المصرف التجاري بالافتراض من المودعين (أي إقراض أموال أصحاب الودائع) والقيام بإقراضها للمستثمرين الذي يحتاجون إلى

تمويل مشروعاتهم حيث أن الاقتراض هو التزام بالدين، والإقراض هو إلزام بدين متدينين آخرين لذا فإن الوظيفة الأساسية للمصرف التجاري تتركز على الاستدانة والإقراض والتعامل بالفائدة أو الربا عن طريق الأخذ والعطاء ، بمعنى آخر فإن المصارف التجارية تقوم بالاتجار بالديون والتعامل بها.

أما المصارف الإسلامية فأنها لا تتاجر بالديون ولا تتعامل بالربا مهما كانت صورته وأشكاله إيداعاً أو إقراضاً ، أخذاً أو عطاءً ، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ويقصد بعدم المتاجرة بالديون الإشارة إلى العلاقة المميزة بين المصرف الإسلامي وأصحاب الودائع لدين ، لأن العلاقة ليست قائمة على أساس دائن ومدين ، بل هي علاقة مشاركة ومتاجرة ، تأخذ شكل المضاربة أو المشاركة أو المتاجرة أو المرابحة في عمليات البيع والشراء .

والتزام المصارف الإسلامية بعدم التعامل بالربا هو التزام بهدي القرآن الكريم في عدة آيات قرآنية مثل قوله تعالى :

{ وأحل الله البيع وحرّم الربا } (البقرة, 275) وقوله سبحانه وتعالى { يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا الربا أضعافاً مضاعفة ، وانتقوا الله لعلكم تفلحون } . (آل عمران, 120) .

المصارف الإسلامية في فلسطين:

لقد عرف المصرف الإسلامي وفق قانون المصرف الإسلامي في فلسطين على انه: شركة مساهمة عامة تهدف إلي جمع المدخرات من الأشخاص الطبيعي أو الاعتباريين من اجل استخدامها في أوجه التمويل والاستثمار لصالح الفرد والجماعة وفقاً لأحكام الشريعة

الإسلامية(سلطة النقد الفلسطينية, 2002) متمثلة بشركة بيت المال الفلسطيني والتي تم تأسيسها في نفس العام وحملت اسم إسلامية ثم تلاها إنشاء عدة مصارف إسلامية وصل عددها إلى أربعة مصارف إسلامية وهي(زريقات, 2008): المصرف الإسلامي العربي، ومصرف القاهرة عمان -فرع المعاملات الإسلامية، ومصرف الأقصى الإسلامي، والمصرف الإسلامي الفلسطيني للتمويل والاستثمار .

وفي 15 يناير تم اتفاق بين المصرف الإسلامي الفلسطيني على أن يشتري موجودات مصرف القاهرة عمان-فرع المعاملات الإسلامية بمبلغ وقدره 320100 دولار(المصرف الإسلامي الفلسطيني,2005) .وتعد هذه أول تجربة دمج تتم في الجهاز المصرفي الفلسطيني وبهذا يصبح عدد المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين ثلاثة مصارف تعمل ضمن شبكة فروع تقارب الثلاثين فرع موزعة بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويتمى حجم الودائع في هذه المصارف بشكل سريع وملحوظ فبينما بلغ حجم الودائع في هذه المصارف عام 1997 ما قيمته 59201 مليون دولار أمريكي وما نسبته 3.32% من إجمالي ودائع الجهاز المصرفي الفلسطيني، إذ ارتفعت هذه النسبة في نهاية عام 1997 ويبلغ مجموعها ما يعادل 403146 مليون دولار أمريكي مشكلة نسبة 8.11% من إجمالي الودائع لدى كافة المصارف العاملة في فلسطين بما فيها المصارف الإسلامية وذلك خلال مدة لا تتجاوز العقد والنصف من الزمن. (زريقات, 2008) .

أهداف المصارف الإسلامية في فلسطين وخصائصها:

لقد نشأت المصارف الإسلامية لتحقيق العديد من الأهداف مثل جذب الودائع وتمييزها واستثمار الأموال وفق الشريعة الإسلامية وتحقيق الربح المادي للمصرف نفسه حتى يستطيع المنافسة والاستثمار في السوق ومنها ما هو في صالح المجتمع الذي يعمل به هذا المصرف.

ومن أهم الأهداف التي تسعى المصارف الإسلامية في فلسطين لتحقيقها (المصرف الاسلامي الفلسطيني، 2005): المساهمة في تطبيق القواعد الشرعية في المعاملات الاقتصادية والمصرفية بشكل عام، وتقديم البديل المقبول لشرائع المجتمع والتي أحجمت أو ترددت لغاية ألان عن التعامل مع القطاع المصرفي لأسباب عقائدية، واجتذاب الأموال والمدخرات الداخلية والخارجية والتي لم تدخل الجهاز المصرفي بعد، وتوفير الأموال اللازمة للأشخاص والمؤسسات من خلال صيغ التمويل الإسلامي والاستثمار والمشاركات في مختلف القطاعات وليس لعب دور الوسيط المالي فقط، وتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية باستخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة استجابة لمتطلبات التطور والتنوع والمنافسة وتنوع الرغبات لدى العملاء، وترسيخ مبدأ التعامل مع النظام المصرفي الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي والقيام بدور فعال في النهوض بالنظام الاقتصادي الإسلامي، وتطوير وسائل جذب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي غير الربوي، وأخيرا الاهتمام بإدخال الخدمات والنشاطات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة .

خصائص المصارف الإسلامية في فلسطين:

يوجد العديد من الخصائص المميزة للمصرف الإسلامي عن غيره من المصارف التجارية ويمكن عرض بعض هذه السمات المهمة والرئيسية في النقاط التالية:

1- أهم بنود المصارف الإسلامية وهو البند الجوهرى في الاختلاف هو ان المصرف الإسلامي لا يقوم على الربا بل انه يحرم التعامل بالربا ولا يقبل التعامل بالربا في اي شكل من أشكالها أو نشاطاتها.

2- إن أساس العمل في المصرف الإسلامي هو الشريعة الإسلامية ويستتبط من الشريعة كافة القوانين والإجراءات لكي تكون هذه القوانين وفق الشريعة ولا تخالفها بأي شكل من الأشكال .

3- تتميز المصارف الإسلامية بوجود هيئة رقابة تسمى هيئة الرقابة الشرعية وتقوم هذه الهيئة بالحفاظ على تطبيق معايير الشريعة الإسلامية في جميع معاملات المصرف.

4- طبيعة العلاقة القائمة بين المصرف الإسلامي والعملاء لديه هي علاقة مختلفة عن طبيعتها بالمصرف التجاري ففي المصرف الإسلامي يكون المصرف والعميل شركاء في الربح والخسارة وليس لأحدهما حصة مقطوعة أو نسبة على الأموال بغض النظر عن الربح أو الخسارة .

5- يقوم المصرف الإسلامي ببعض الخدمات غير الهادفة للربح أي يكون لها أهداف اجتماعية أو تنموية.

6- يوجد في المصرف الإسلامي حالة من التفاهم مع العميل أي ما يمكن تسميته الرحمة أو التسامح في حالة الإعسار الحقيقي لدى العميل فيتم إتباع بعض الإجراءات لتسهيل التسديد المستحق على العميل للمصرف الإسلامي .

عناصر التشابه بين المصرف الإسلامي والمصرف التقليدي : (زريقات, 2008).

ان المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية تتشابه في عدد من الجوانب اهمها: ان كلاهما هدفه تحقيق الربح، وكل من المصرفين يعتبر وسيط مالي بين المدخر والمستثمر، ويوجد العديد من الخدمات تطبق في كلا المصرفين مثل خدمة الصراف الآلي، وتؤسس جميعها على شكل شركات مساهمة، وتخضع المصارف الإسلامية كغيرها من المصارف إلى القوانين والمعايير السائدة بالدولة.

الدراسات السابقة :

بسبب حداثة تجربة المصارف الإسلامية في فلسطين نتج عن ذلك قلة في الدراسات المتعلقة بها حيث أن معظم تلك الدراسات كانت عبارة عن أبحاث صغيرة أو مقالات ومع ذلك فهناك من الباحثين المهتمين بهذه التجربة حاولوا تقييمها من جوانب متعددة وكل حسب تخصصه وفي ما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

الدراسات العربية

كما تناول الحياصات(2005) في دراسته بعنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، هدفت الدراسة إلى تعرف كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية ، والاختيار والتعيين ، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، حيث تم اخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملاً فأكثر و تصدر أكثر من صحيفة، حيث بلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي ، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي . ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات للبيئة الخارجية ، وتحليل الوظائف و صفها و تصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

وقدم نوفل (2007)، دراسته بعنوان "أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفاً. ولقد استهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي

للمصرف و(20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة اربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لمراحل العملية التدريبية، وبين مستوى أداء الموارد البشرية العاملين فيها. ووجود علاقة ارتباط ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في هذه المصارف، وبين مستوى أداء هؤلاء الموارد البشرية. ووجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مديري الإدارة العليا لإستراتيجية التدريب، ودرجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، ومستوى تبنيها واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب من جهة وبين مستوى أداء الموارد البشرية العاملين فيها من جهة أخرى.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات في ضوء نتائجها، أبرزها ضرورة تبني المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب والجوانب ذات العلاقة بها من ممارسة أنشطتها ومراحلها، وتفعيل دور التكنولوجيا الحديثة في تطبيقها، وكذلك زيادة دعم ومساندة الإدارة العليا في هذا المجال لتحسين مستويات أداء الموارد البشرية العاملين فيها.

دراسة(العواوده، 2007) دراسة بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي". هدفت إلى تعرف أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الإستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي،

هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (47) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (101) من أعضاء الإدارة العليا، ومن الإدارة الوسطى لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير استبانة شملت أبعاد المرونة الإستراتيجية وأبعاد الأداء المالي. ولتحقيق ذلك لجأ الباحث إلى العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقوىها العلاقة بين أبعاد المرونة الإستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الإستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في تناولها لبيئة مختلفة عن البيئة الصناعية ببيئة الخدمات المصرفية وعدم تناولها للبعد المالي.

أما (النجار، والحوري، 2008) فقد قاما بدراسة بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية". هدفت إلى تعرف أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاث (البعد الزمني، البعد الشكلي، وبعد المحتوى) في تحقيق المرونة الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في. أمّا عيّنة الدراسة فقد تم اعتماد

العينة الطبقيّة العشوائية المتساوية، وذلك بأخذ شركتان من الشركات المسجلة في كل سوق واختيار المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى، وتكونت عينة الدراسة من (48) مدير. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات من خلال استبانة تم إعدادها وتطويرها خصيصاً لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الإستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

وقام عبد الرسول وكاظم (2009) بعنوان: "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية" تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الاستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة إذ تم توزيع استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب إذ جاءت خمس وظائف متمثلة (بتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً

كما تناول الاعظمي(2009) دراسة بعنوان "اثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية" وهدفت إلى قياس اثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وتمت هذه الدراسة التطبيقية على المصارف التجارية العاملة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بعنصري تخطيط الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية كأحد عناصر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في المصارف التجارية لها أهمية في كفاءة وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية .

كما قام الشيخ يحيى (2010) بدراسته الموسومة بعنوان "اثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية " وهدفت الدراسة إلى تحليل وقياس اثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين حالة عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعدم التأكد البيئي بمتغيراتها على المرونة الإستراتيجية بمتغيراتها في شركات تصنيع الأدوية البشرية .

وقام السامرائي(2010) بدراسته الموسومة بعنوان "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة : قطاع الكهرباء في العراق". هدفت الدراسة إلى تعرف أثر استراتيجيات التدريب(المتدربون ورغبتهم في التدريب، والمدربون، ومناهج برامج التدريب، والخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق، حيث قام الباحث بتطوير مقياس تكون من (52) فقرة أمام كل فقرة

تدرّج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وقد تم توزيع (60) استبانته على جميع أفراد مجتمع الدراسة متدربين، استرجع منها (51) استبانته أي بنسبة (85%) و(21) للمدربين استرجع منها (16) استبانته أي بنسبة (76%)، وقد كانت جميع الاستبانات المرتجعة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استراتيجيات التدريب (المتدربون و رغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق. كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها: ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء في العراق

أما دراسة عريقات وعقل (2010) بعنوان " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرة وتأهيلاً فإن مالها إلى الفشل. وتعرضت الدراسة لتجربة مصرف الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال تعرف مصادر الاستقطاب التي استخدمها المصرف في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة اثر معايير الاستقطاب التي استخدمها المصرف في سبيل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى

الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء . وأثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في مصرف الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية . كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة المصرف على تحقيق الميزة التنافسية .

وقام (الغانم، 2011) بدراسة بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد) على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشار القاضي(2012) في دراسته بعنوان "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات

الخاصة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تعرف اثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة. وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة ومنها المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وأبرزها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة المواد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة ، ووجود اثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

وجاءت دراسة (ادريس والغالبي، 2013) بعنوان "اختبار أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية". هدفت إلى الكشف عن أثر المرونة الإستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الإستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال تعرف مستوى متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة (المرونة الإستراتيجية وعدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية). وتحديد أثر عدم التأكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية. شمل مجتمع الدراسة على المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها (13) شركة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية

من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات). والبالغ عددهم (180). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار وأسلوب تحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الإستراتيجية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بمتغيراتها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية عند مستوى. ووجود أثر لمتغيرات عدم التأكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بوجود المرونة الإستراتيجية.

كما قامت (ربي، وآخرون، 2013) بدراسة بعنوان "المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية". هدفت إلى تعرف أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الإستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (84). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. ولتحقيق ذلك تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وتحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على

الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الإستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة الموارد في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة القدرات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الدراسات الاجنبية

أما دراسة Othman (1996) **"Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry"** فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات قطاع صناعة الطعام الأيرلندية .كما تمت دراسة درجة التكامل الاستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تم استخدام بعدين أساسيين لقياس درجة التكامل هما : درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي، ودرجة تفويض المسؤوليات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: لم تسند الدراسة أيا من الفرضيات التي تم فحصها، حيث تبين من خلال النتائج عدم وجود علاقة بين إستراتيجية التنافس وممارسات إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود تكامل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات التي شملت عينة الدراسة، وبينت النتائج أن بعض المتغيرات تؤثر على وجود ممارسات خاصة بإدارة الموارد البشرية هي وجود النقابات، وتوافر دائرة خاصة بالموارد البشرية (فوجود دائرة خاصة بإدارة الموارد البشرية يساهم في انخراط إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، ملكية الشركة وحجم التوظيف بالمنظمة.

كما سعت دراسة، Huselid, et al. (1997) **Technical and Strategic**

Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm

Performance إلى تطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد مدى وجود ممارسات وأنشطة فعالة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتقنية، وأثر هذه الممارسات الفعالة على أداء المنظمة. حيث تم قياس أداء المنظمة من خلال الإنتاجية، والتدفق النقدي والقيمة السوقية للمنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها الآتي: بينت النتائج أن فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية هي أعلى من فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وان هناك ارتباط متوسط بين فعالية إدارة الموارد الاستراتيجية وفعالية إدارة الموارد البشرية التقنية، و بينت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية الموظفين، والتدفق النقدي والقيمة السوقية (أداء المنظمة). ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية التقنية وأداء المنظمة.

كما جاءت دراسة Budhwar & Sparrow (2002) **An Integrative**

Framework for Determining Cross-national Human Resource

Management Practices لبيان مدى تكامل ممارسات وأنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، إضافة إلى درجة تفويض الصلاحيات والمسئوليات فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية للإدارة الدنيا في المنظمة. كما تم تعريف الخصائص التنظيمية الأساسية (العوامل الظرفية مثل عمر المنظمة وحجمها وطبيعتها، سياسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتدريب والتطوير والاتصال بين الموظفين) والتي تعمل على

تصنيف المنظمات إلى منظمات ذات درجة عالية من التكامل /تفويض المسؤوليات ومنظمات ذات درجة منخفضة من التكامل /تفويض المسؤوليات .كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد موقع الهند مقارنة التي تم تطويرها والخاصة بدرجة التكامل Matrix مع غيرها من الدول الأوروبية ضمن الشبكة وتفويض المسؤوليات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: بينت النتائج وجود درجة تكامل منخفضة جدا بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة، حيث بينت النتائج أن ما نسبته (66.4 %) من المنظمات فيها درجة منخفضة من التكامل. و بينت الدراسة أن المتغيرات التالية لها الأثر الكبير على درجة تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية العامة للمنظمة :تحليل الاحتياجات من التدريب للموظفين بشكل موضوعي، الاتصال مع الموظفين خلال الاجتماعات، مراقبة فورية لفعالية برامج التدريب، توافر إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تركز على التوزيع الفعال للموارد، محاولة اجتذاب خريجين جدد، والبقاء في مرحلة النمو ضمن دورة حياة المنظمة. وأخيرا بينت نتائج المقابلات العميقة أنه من المبكر الحديث عن تكامل أنشطة الموارد البشرية مع الاستراتيجية المؤسسية في المنظمات في الهن

وأجرى Abbott & Banerji (2003) دراسة بعنوان " **Strategic Flexibility**

and Firm Performance The Case of US Based Transnational

Corporations". هدفت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات العاملة عبر

الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات

المتحدة الأمريكية. وتكون مجتمع الدراسة من أكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية

نشرت أسمائها في قائمة مجلة (Fortune). أما عيّنة الدراسة فقد تكونت من (227) شركة من الشركات العاملة عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكثر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإختبار T وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وإختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط إحصائية معنوية بين كل من أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية) ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب).

وقام Johnson, et..al, (2003) بدراسة بعنوان " Market-Focused

."Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model

هدفت إلى بيان دور المرونة الإستراتيجية المستندة على السوق في تعزيز أثر التوجه السوقي على نتائج الأداء القصيرة والبعيدة الأجل في الشركات الصناعية العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية. وتكونت عيّنة الدراسة من مديري الشركات الصناعية بلغ عددها (213) شركة. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة تم تطويرها بالاعتماد على نخبة من الباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الإستراتيجية المستندة على السوق تلعب دوراً

إيجابياً في تعزيز أثر التوجه السوقي على نتائج الأداء القصيرة والبعيدة الأجل للشركات محل الدراسة.

واكدت دراسة Hilhorst, et.al, (2004) بعنوان **“Strategic Flexibility and**

IT Infrastructure Investments: EmpericalEvedance in Two Case

Studies “ وهدفت إلى تحديد حاجة الشركات إلى المرونة الإستراتيجية في المستوى التنظيمي الذي يتطلب أنواع مختلفة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ودراسة دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم المرونة الإستراتيجية وقد توصلت الدراسة إلى إن المرونة الإستراتيجية للمستويات التنظيمية تتطلب استثمار في مختلف البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

واشارت دراسة Voola& Muthaly (2005) بعنوان **“Strategic Flexibility**

and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total

Market Orientation” وهدفت الى بحث العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الكلي

للسوق وبين الاداء. وصمم الباحثان مقياسا من سبع نقاط بالاستناد الى مقياس (Likert Scale)

وتم توزيع استبانة على مديري الادارة للشركات في الولايات المتحدة الامريكية الذين يمتلكون

مواقع الكترونية وتم قياس كل من المرونة الاستراتيجية والتوجه السوقي اما ما يتعلق بالاداء. وقد

توصلت الدراسة الى ان التوجه الكلي للسوق يأتي اما رد فعل او تأثير في السوق بالاضافة الى

انه لا توجد علاقة ايجابية بين المرونة الاستراتيجية والاداء وبينت الدراسة اهمية المتغير الوسيط

واحتمال ان يكون هناك وجود لعوامل اخرى وسيطة كاستغلال الفرص التكنولوجية والتعليم

التنظيمي .

وجاءت دراسة Huselid (2006) **Strategic Human Resources**

“Where Do We Go From Here? Management”: لتلقي الضوء على واقع تطبيق

ممارسات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في أمريكا ضمن معظم القطاعات، إضافة إلى دراسة أثر هذه الممارسات على أداء المنظمة. وقد طورت افتراضات تدرس أثر بعض العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الممارسات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها ما يلي: وجود علاقة ارتباط بين تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وان المنظمات التي تطبق مفهومي تخطيط الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد أظهرت درجة تقلب منخفضة فيما يتعلق بعدم الاستقرار في عوائد المنظمة وعدم الاستقرار في مستوى التوظيف لديه، وهي أيضا تحوي مستوى توظيف مرتفع، وإجراءات تخطيط أكثر رسمية وتعقيدا، ومشاركة أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى لوحدة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتغطية أعلى للاستثمار أقل بالبحث والتطوير.

واشارت دراسة wang, et..al (2008) بعنوان **Effect of Human Capital**

Investment on Organizational Performance هدفت الى بيان طبيعة العلاقة بين

الاستثمار في رأس المال البشري والاداء التنظيمي بالإضافة الى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستثمار في رأس المال البشري والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي وبيان اثر الثقافة التنظيمية في علاقة رأس المال البشري بالاداء التنظيمي .

وقام Inyang (2010) بدراسته بعنوان **Strategic Human Resource Management**

Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in (SHRM): A Paradigm

Organization التي حاول ان يبين فيها ان الموارد البشرية في المنظمة توفر الدعم لاستدامة الميزة التنافسية عندما يتم توظيفها بشكل صحيح، والمحافظة عليها وتنميتها. وأشارت الدراسة انه من الادارة التقليدية لادارة الموارد البشرية وحتى الادارة المتقدمة يجب ان تعنى بممارسات الموارد البشرية انطلاقا من الدعم الاداري الخدمي وحتى الصفقات التي تعقد مع الموظفين، لذلك جاءت ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتتهدم بالعلاقة بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وذلك كنقطة تحول من الماضي الى الحاضر، لذا فان نموذج شراكة الاعمال الاستراتيجية يؤكد على التكامل او توافق الموارد البشرية مع الاستراتيجيات في المنظمة لايجاد الميزة التنافسية، وهذا يؤكد على نجاح دور الشريك الاستراتيجي وعامل التغيير ضمن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، لذلك يجب ان تكون الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المنظمة لديها المعرفة والمهارات المتعددة والكفاءات الجوهرية والرؤية والمهارات التشغيلية العالمية والمصادقية والاعتمادية ومهارات الاستشارات الداخلية.

كما قام Yuan, et..al, (2010) بدراسة بعنوان " **Can Strategic Flexibility**

help Firms Profit from Product Innovation? هدفت إلى التركيز على الأثر الوسيط للمرونة الإستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسة صينية استجابت للاستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير استبانة بالاعتماد على مجموعة من الكُتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع

المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثير سلبي، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثير إيجابي.

وأكدت دراسة Kekale, et, al., (2010) بعنوان " **Achieving Sustained**

Innovation Performance through Strategic Flexibility of New Product

Development". والتي هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع

وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات

والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا

؛ فنلندا ؛ أسبانيا ؛ النرويج وتركيا. أما عينة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركات والبالغ

عددهم (200) مدير. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة في مجال متغيرات

الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن

المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات

المبحوثة.

تناولت دراسة Dizgha, et..al, (2011) بعنوان " **Human Capital**

Characteristics and Organizational Performance" هدفت إلى اختبار

العلاقة بين خصائص رأس المال البشري والاداء التنظيمي في المصارف العاملة في Guilan

Province واختبر راس المال البشري من خلال ثلاث متغيرات(الخبرة، التعليم، والمركز

الوظيفي)، والاداء التنظيمي تم اختباره من خلال المؤشرات الاداء المالية(الربحية ، والعائد على

الاستثمار، ونمو المبيعات الكلية)، ومؤشرات أداء السوق (الحصة السوقية، ونسبة الربح، ورضا المستهلك) وقد تكونت الدراسة من (22) بنك حكومي وخاص وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والاداء التنظيمي.

وأكدت دراسة Yu, (2012) بعنوان " **Strategic flexibility, Entrepreneurial**

Orientation and firm performance: Evidence from Small and Medium-

Sized Business (SMB) in China". والتي هدفت إلى اختبار أثر التوجه الريادي على

أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على

أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الإستراتيجية والحساسية

التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق

الصين، أما عينة الدراسة فقد تكونت المناصب الوظيفية التالية (مدير تنفيذي، رئيس ومدير عام)،

وقد تم الحصول على استجابات (195) شركة، وبعد فحص الاستجابات أُستبعد منها (3)

استجابات، ليصبح العدد الكلي للعينة (192) شركة. واستخدم الباحث المنهج المسحي

الاستطلاعي وذلك بالاعتماد على استبانة بعض فقراتها تم تطويرها من قبل الباحث وفقرات

أخرى تم الاعتماد فيها على دراسات سابقة بموضوع الدراسة. ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب

الإحصائية أهمها التحليل التمييزي وتحليل الانحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى

العديد من النتائج أهمها أن المرونة الإستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه

الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

اما دراسة, (2012) Walia **“Impact of Human Resource Management**

Practices on Employee Retention” (HRM) وبينت الدراسة ان الاحتفاظ بالموظفين

له اهمية كبيرة في هذه الايام الابقاء على الموظفين امر مهم في كل شركة وانها ليست فقط مهمة

لتحديد الموظف المناسب لهذا التنظيم ولكن مهمة ايضا للموظفين لذلك انه يمكن الاحتفاظ به اذا تم

اعطاء التدريب الصحيح للموظف فيما يتعلق بالبيئة والعمل والتطوير الوظيفي والتوازن بين

العمل والحياة لقد اجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تاثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على

الاحتفاظ بالموظفين بين الموظفين في فروع بنك (ICIC) وبنك (HDFC) و (AXIS) في ولاية

هاريانا وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبانة وبينت الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين

ممارسات ادارة الموارد البشرية والموظفين في تلك المنظمة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

من خلال استعراض للدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعدّ من الموضوعات

الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات

السابقة تراوحت بين الأعوام (2004 و 2011). ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن

الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

- **هدف الدراسة :** تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف الى نشأة

المصارف والتحديات والحلول, بينما تطلع الدراسة الحالية الى تعرف اثر ممارسات

استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

- **بيئة الدراسة :** تمت الدراسات السابقة في العديد من الدول حول العالم في حين سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة المصارف الإسلامية الفلسطينية وهذه الدراسات لم يتم تطبيقها في هذا القطاع سابقا -على حد علم الباحث.
- **منهج الدراسة:** تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تتناول دراسة وتحليل ممارسات ادارة الموارد البشرية وربطها في المرونة الاستراتيجية من حيث الاثر.
- **متغيرات الدراسة وقياسها:** تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحليل وقياس ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية الى دراسات (بالاعتماد على الدراسات التالية: Singh, 2004 & (Shahzad et al 2008 ; Akhtar, 2008) . اما متغير المرونة الإستراتيجية فسيتم قياسه بالاعتماد على دراسات Braglia and petroni (Sethi and Sathi, 1990 & (2002, Kara et al & Das, 2001 & 2000,

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

مصادر جمع البيانات والمعلومات

اختبارات الصدق والثبات

المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحقيق أهداف الدراسة، ومن ذلك وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، ويمكن تصنيف الدراسة الحالية على أنها دراسة وصفية تحليلية، كونها تصف تطبيق المنظمات لاستراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى والعلوية. وهي أيضاً دراسة تحليلية لأنها تبحث في قياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية والبالغ عددهم (150) مديراً، إعتماًداً على إحصائيات وسجلات المصارف محل البحث.

ثالثاً: عينة الدراسة:

اختيرت عينة مسح شامل من المديرين ورؤساء الأقسام في المصارف الإسلامية الفلسطينية وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات وفق ما يلي:

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة ونسبة الاسترداد

اسم البنك	الاستبانات الموزعة والنسبة المئوية	عدد الاستبانات المستردة والنسبة المئوية	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل والنسبة المئوية
بنك المصرف الإسلامي العربي	50	40(80.00%)	30(60.00%)
بنك القاهرة عمان - فرع المعاملات الإسلامية.	30	20(66.66%)	20(66.66%)
بنك الأقصى الإسلامي	30	15(50.00%)	15(50.00%)
بنك الإسلامي الفلسطيني للتمويل والاستثمار	30	15(50.00%)	15(50.00%)
الكلي	130	90	80

وقد استطاع الباحث وبجهد المتواضعة استرداد (90) من محصلة الاستبانة الموزعة، وبنسبة استرداد (60.6%). وبعد فحصها وتدقيقها تبين أن العدد الصالح منها للتحليل (80) استبانة، وهو ما يعادل (88.88%).

رابعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع بيانات الدراسة وهما:

المصادر الثانوية: أُتيح للباحث العثور على عدد من الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي بحثت في مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية، إلى جانب الدوريات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية. وقد تضمنت هذه المصادر مادة عززت المحتوى النظري للدراسة الحالية.

المصادر الأولية: كما اعتمد الباحث على المصادر الأولية، والمتمثلة في الاستبانة بقصد الحصول على البيانات المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وكما يلي:

أولاً : تم تطوير استبانة وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة وتوجيهها إلى المديرين في المصارف الاسلامية الفلسطينية. وقد قام الباحث بتطوير مفردات الاستبانة في ضوء متغيرات نموذج الدراسة الممثلة في استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في تعزيز المرونة الإستراتيجية. وبعد أن استقرت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة قام الباحث بتطوير استبانته، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام أساسية:

القسم الأول: ويتعلق بتعرف المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عينة الدراسة.

القسم الثاني: ويتعلق بقياس متغير ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية. وقصد من ورائها فحص مدى تطبيق المصارف الإسلامية لاستراتيجيات الموارد البشرية. وتمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الفلسطينية، بالإعتماداً على المراجع العلمية التالية (Singh, 2004 & Shahzad et al 2008 ; Akhtar, 2008)، وتمت تغطية المتغير بحسب ابعاده في الاستبانة على النحو التالي: استراتيجية الاستقطاب والاختيار وعالجتها الفقرات من (1) إلى (5)، واستراتيجيات التدريب والتطوير وعالجتها الفقرات من (6) إلى (11)، واستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وعالجتها الفقرات من (12) إلى (18)

القسم الثالث: ويتعلق بقياس المرونة الإستراتيجية: ويقدم محتوى هذا المتغير وصفاً لعملية المرونة المتعلقة بمرونة السوق، ومرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد (وقد تمت صياغة فقرات هذا المتغير بعد أن عدلت للتناسب مع البيئة الفلسطينية بالإعتماد على المراجع العلمية التالية بالاستناد الى الدراسات (Sethi and Sathi ,1990 & Braglia and petroni ,2000 & Das) (Krause et al.,1999; Fantazy et al., 2010; ,2001 & Kara et al ,2002). وتمت تغطية المتغير في الاستبانة حسب ابعاده وفق الابعاد التالية: بمرونة السوق من خلال الفقرات من (19) إلى (23)، ومرونة التوسع من خلال الفقرات من (24) إلى (29)، ومرونة المنتج الجديد من خلال الفقرات من (30) إلى (32).

خامساً: اختبارات الصدق والثبات:

اختبر الباحث صدق وثبات أداة الدراسة، التي قام بتطويرها من أجل تحقيق الأهداف التي ينشدها. فمن أجل التحقق من صدق الأداة تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري Face Validity، وذلك من خلال عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من أصحاب الخبرة والتخصص في مجال الإدارة والإحصاء كما هو في الملحق رقم (1). وبعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وفرضياتها للاستتارة بها عند إصدار الحكم على الاستبانة، أبدوا آراءهم واقتراحاتهم بشأن مفردات الاستبانة. وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين حتى استقرت الاستبانة على وضعها النهائي، كما هو في الملحق رقم (1)، ثم شرع بعد ذلك بتوزيعها على مفردات العينة.

ومن أجل اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار صدقها الداخلي، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لإختبار الاتساق الداخلي للأداة. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى درجة ثبات في استجابات المبحوثين، ولأن قيمة ألفا المعيارية تساوي أكثر من (60%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإدارية. وهذا الأمر مكن الباحث من الاعتماد على الاستجابات في عملية التحليل (Sekaran, 2003:174).

جدول (2)

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المجال	قيمة ألفا
استراتيجيات الموارد البشرية	87.4%
إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	89.0%
إستراتيجية التدريب والتطوير	83.7%

%87.7	إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية
%75.3	المرونة الإستراتيجية
%72.9	مرونة السوق
%94.6	مرونة التوسع
%78.9	مرونة المنتج الجديد

سادسا: المعالجة الإحصائية:

لقد اختار الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها

عبر استبانة الدراسة والمصادر الأخرى، وعلى النحو التالي:

- التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية: واستخدمت للتعامل مع الاستجابات المتعلقة بخصائص العينة وخصائص المنظمات المبحوثة. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لاختبار الاستجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وكالاتي:

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، لتحديد أثر ممارسات

استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.

- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Linear Regression)

- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach α) لإختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار (Kolmojorov-Smirnov)
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) : ان اختبار التباين مسموح للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة
- اختبار معامل الالتواء: وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وفي حال تبين أنها لا تتبع التوزيع الطبيعي بعد إجراء هذا الاختبار فأن الباحث سوف يقوم بعمليات التحول للبيانات حتى تتلائم والتوزيع الطبيعي .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

مقدمة

يستعرض الباحث خلال الفصل الحالي نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات. ويعرض أولاً وصف عينة أفراد الدراسة، ثم يستعرض التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين على فقرات الاستبانة . وبعد ذلك يجري الباحث التحليل الإحصائي للاستجابات وإختبار فرضيات الدراسة وفق نتائج تحليل الاستجابات.

أولاً: وصف خصائص الموارد البشرية المبحوثين :

يركز هذا الجزء على وصف خصائص الموارد البشرية المبحوثين من حيث الجنس، والعمر ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، والمركز الوظيفي كما في الجدول(3):

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	62	77.5
	إناث	18	22.5
	العدد الكلي	80	100
العمر	30 سنة فأقل	19	23.75
	من 30 – 34 سنة	8	10.00
	من 35 – 39 سنة	24	30.00
	40 سنة فأكثر	29	36.25
	العدد الكلي	80	100
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فأقل	12	15.00
	بكالوريوس	52	65.00
	ماجستير	13	16.25
	دكتوراه	3	3.75
	العدد الكلي	80	100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	23	28.75
	من 6 – 10 سنوات	8	10.00
	من 11 – 15 سنة	32	40.00
	16 سنة فأكثر	17	21.25
	العدد الكلي	80	100
المركز الوظيفي	مدير	33	41.25
	رئيس قسم	47	58.75
	العدد الكلي	80	100

تظهر النتائج في الجدول (3) وما يتعلق بمتغير الجنس، أن 77.5% من أفراد عينة

الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 22.5% هم من الإناث. وبهذا نرى ان النسبة الغالبة من

الذكور وقد يعود تفسير ذلك إلى الظروف المجتمعية التي تعيشها الأراضي الفلسطينية وكون المجتمع الفلسطيني مجتمع محافظ بسبب الاحتلال ومحاولة عدم خروج المرأة الفلسطينية الى سوق العمل.

وما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج أن 23.75% هم من الفئة العمرية 30 سنة فأقل، وأن 10.0% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 34 سنة، كما أظهرت النتائج أن 30.0% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 39 سنة، وأن 36.25% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 سنة فأكثر. ونلاحظ أن الفئة العمرية متركزة بين الموظفين من الفئات العمرية التي تزيد عن 35 سنة مما يعني أن المصارف الإسلامية الفلسطينية لديها احتفاظ بالموارد البشرية الشابة كون المجتمع مجتمع ذات فئات شبابية، وكذلك بسبب طبيعة الوظيفة البنكية والاستقرار الموجود فيها بالمقارنة مع الوظائف الأخرى.

وإما ما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين أن 15.0% هم من حملة دبلوم كلية مجتمع فاقل، وان ما نسبته 65.0% من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم شكّلت نسبتهم ما مجمله 16.25%، وأخيراً بلغت نسبة حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم 3.75%.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت أن ما نسبته 28.75% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عمليّة 5 سنوات فأقل، وأن 10.0% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 6 – 10 سنوات؛ وأن نسبة الموارد البشرية ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 11 إلى 15 سنة بلغت 40.0%. وأخيراً، تبين أن إجماليّ النسبة المئويّة من أفراد

عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 21.25% وأخيراً. يتضح من النسب للفئات العمرية أن بقاء الموظف في منصبه مدة زمنية مناسبة، يعكس جانباً من تمرس الفرد في الأعمال. ويشير ذلك في الوقت نفسه إلى سلامة السياسة الإدارية في ترسيخ الممارسات الإدارية بعيداً عن عدم استقرار الموظف في المنصب الواحد. وقد كان إجمالي عدد سنوات الخدمة في المنصب الواحد يزيد على ست سنوات، وبنسبه بلغت (71.25%) قياساً مع من هم في المنصب الأول لأقل من ست سنوات. وعند محاكاة النسب مع سنوات العمل في المؤسسة الواحدة ونسبة التأهيل الجامعي، يلاحظ أن العنصر البشري الذي سيتولى تعزيز المرونة الإستراتيجية مؤهل لتحمل مسؤولية في التخطيط ووضع استراتيجيات المرونة والموارد البشرية.

بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن 41.25% هم من فئة المديرين، كما أن رؤساء الأقسام العاملين في المصارف محل الدراسة شكلت نسبته ما مجمله 58.75%. وتفسير ذلك يعود ربما إلى الهرمية التنظيمية في البنوك وارتباطها بمركبات الهيكل التنظيمي من حيث درجة المركزية والرسمية والعيكل العمودي، إضافة إلى تعدد الفروع في المصارف لتغطية المناطق الجغرافية ذات الاهتمام المتنوع في النشاط الإنتاجي بين سلمي وصناعي وخدمي.

ثانياً:إجابة أسئلة الدراسة

وصف استجابات الموارد البشرية المبحوثين فيما يتعلق باستراتيجيات الموارد

البشرية.

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، والمجالات التي تنتمي لها وذلك لمعرفة مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية، ومستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة وفقاً للمقياس التالي:

$$\text{مستوى التطبيق} = \frac{\text{أوافق بشدة - لا أوافق على الإطلاق}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \text{مستوى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

مستوى التطبيق المنخفض من 1 - أقل من 2.33

مستوى التطبيق المتوسط من 2.34 - أقل من 3.67

مستوى التطبيق المرتفع من 3.68 - 5.00

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بأبعادهما(الاستقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, والمحافظة على الموارد البشرية) في المصارف الإسلامية الفلسطينية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى ممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
الاستقطاب والاختيار	3.75	0.637	3	مرتفعة
التدريب والتطوير	3.84	0.540	2	مرتفعة
المحافظة على الموارد البشرية	3.82	0.740	1	مرتفعة
استراتيجيات الموارد البشرية	3.80	0.570	—	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (4) أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق وممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية قد جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.570). وقد حل متغير التدريب والتطوير في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.540)، في حين حل متغير المحافظة على الموارد البشرية بالثانية، اما المرتبة الثالثة

فقد كانت لمتغير الاستقطاب والاختيار وبدرجة تطبيق مرتفعة ايضاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وإنحراف معياري (0.740).

وانبثق عن التساؤل الرئيس اعلاه اسئلة فرعية ثلاثة، هذا وقد تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق وممارسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية لفقرات كل متغير من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية كما يلي:

السؤال الفرعي الاول :ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجيات الاستقطاب والاختيار

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	3.80	0.830	3	مرتفع
2	3.82	0.743	2	مرتفع
3	3.96	0.811	1	مرتفع
4	3.65	0.863	4	متوسط
5	3.52	0.719	5	متوسط
الفقرات ككل	3.75	0.637		مرتفع

تشير النتائج المسطرة في الجدول رقم (5)، إلى أن هناك استراتيجيات للموارد البشرية مطبقة من قبل المصارف المبحوثة، وإن هناك نوعاً من الاهتمام لدى الإدارة العليا بوظائف الموارد البشرية وبالدور الاستراتيجي الذي تقوم به هذه الوظائف. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.42 - 3.65) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الموارد البشرية المبحوثين. كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية كونه تراوح بين (0.743- 0.863). وهو ما يظهر التوافق في الاستجابات التي تؤيد القناعة بالأهمية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، وأن تكون هناك استراتيجية للاستقطاب والاختيار تعمل بالتناغم والمواءمة مع استراتيجية المنظمة. ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت منسجمة مع توجهات إدارات المصارف في فلسطين نحو الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والاختيار كأحد استراتيجيات الموارد البشرية، نظراً للدور الذي تلعبه في التأثير في جودة وكفاءة الموارد البشرية المختارة وكلفتها والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن. ويلاحظ أن الإدارة العليا تنظر إلى وظيفة الشراء على أساس أنها جزء حيوي من استراتيجية المنظمة من خلال المتوسط الحسابي (3.75).

السؤال الفرعي الثاني ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية التدريب والتطوير في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

جدول(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير استراتيجية التدريب والتطوير

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
6	يخضع العاملون في كل قسم / دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام	3.77	0.76	4	مرتفع

مرتفع	2	0.65	4.03	7	تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية(عدد المعاملات المنجزة يوميا)
مرتفع	5	0.90	3.72	8	تعتمد المصارف الإسلامية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم
مرتفع	1	0.76	4.08	9	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص التنمية الوظيفية للموظفين
متوسط	6	0.90	3.58	10	ساعدت برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي في المصارف الإسلامية
مرتفع	3	0.74	3.86	11	تطبق المصارف الإسلامية معيار (ISO - 10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين
مرتفع		0.54	3.84	*	الفقرات ككل

تبين عندما سئل المبحوثون عن درجة ممارسة التدريب والتطوير كأحد استراتيجيات الموارد البشرية في الجدول(6)، ومن خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.58) و(4.08) اتضح أن هناك مستوى مرتفعا من درجة الممارسة لاستراتيجية التدريب والتطوير كأحد استراتيجيات الموارد البشرية، وفيما يتعلق باخضاع الموارد البشرية العاملة في المصارف الإسلامية نجد ان هناك مستوى مرتفع لهذه الممارسة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.86) ، كذلك نجد ان البرامج التدريبية المنفذة تهدف الى تنمية الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.77)، في حين كان ادنى متوسط للممارسة المتعلقة بتطبيق معيار التدريب معيار (ISO - 10015) وحازت فقرته على متوسط حسابي بلغ (3.86)، وهو بدرجة موافقة متوسطة .

وبالنظر الى المتوسط العام لفقرات استراتيجية التدريب والتطوير نجد انها ذات ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لفقرات استراتيجية التدريب والتطوير (3.85) وبدرجة موافقة مرتفعة. مما يعكس أهمية التدريب والتطوير بالنسبة للمصارف الإسلامية الفلسطينية ودورها

الرئيس في تزويد المنظمة بالمعارف والممارسات الحديثة ضمن ابعاد الجودة المناسبة والوقت المناسب.

السؤال الفرعي الثالث :ما مستوى مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية؟

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
12	يعد معدل دوران العمل في المصارف الاسلامية منخفضا	3.76	0.63	4	مرتفع
13	يشعر العاملون في المصارف الاسلامية بتساوي الفرص بينهم	3.87	0.91	2	مرتفع
14	تحتفظ المصارف الاسلامية بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة	4.11	0.87	1	مرتفع
15	تولي المصارف الإسلامية اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها	3.63	0.77	5	متوسط
16	تشجع المصارف الإسلامية العاملين على اخذ الإجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين.	3.77	0.86	3	مرتفع
17	تمنح المصارف الإسلامية حوافز مجدية للمحافظة على موظفيها	3.94	0.91	6	مرتفع
18	تعزز المصارف الإسلامية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كتقافة راسخة لديها	3.66	0.72	7	متوسط
*	الفقرات ككل	3.82	0.74		مرتفع

تبين عندما سئل المبحوثون عن تصوراتهم حول درجة الممارسة لإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية أشار الجدول(7)، ومن خلال المتوسطات التي تراوحت بين (3.63 - 4.11) اتضح أن هنالك انخفاضا في معدل دوران العمل في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، وان شعور الموظفين في هذه المصارف كان متساويا في الحصول على الفرص المتاحة امامهم، بالإضافة الى قدرة المصارف الإسلامية الفلسطينية على الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة فيها لفترات طويلة، وتشجيعها لذوي الاختصاصات المتميزة والفريدة في هذه المصارف ، مما يعني انها تطبق سياسة حوافز مجزية ماديا ومعنويا على مستوى اتاحة الفرص في الحصول على الترقيات المختلفة ، ومما يعزز هذا الاتجاه إشراك إدارات هذه المصارف الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات كثقافة راسخة لديها على الرغم من ان متوسط هذه الفقرة جاء بمتوسط متوسط وقريب جدا من الموافقة المرتفعة(3.66). ويعتقد الباحث أن سبب ذلك يعود إلى اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية كأصول معرفية فيها تعزز من ميزتها التنافسية وتدعم المركز التنافسي من خلال ما ينتج عنها من أفكار جادة تعزز من مكانة المصارف الإستراتيجية على مستوى الصناعة المصرفية في المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، والجدول رقم (7) يوضح ذلك .

السؤال الرئيس الثاني "ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الإستراتيجية بأبعادها(مرونة السوق, مرونة التوسع, مرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية في

فلسطين ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الرئيس تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
مرونة السوق	3.64	0.51	1	متوسطة
مرونة التوسع	3.06	0.94	3	متوسطة
مرونة المنتج الجديد	3.42	0.76	2	متوسطة
المرونة الإستراتيجية	3.37	0.620	—	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (8) أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية قد جاءت بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري بلغ (0.620). وقد حل متغير مرونة السوق في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.510)، في حين حل متغير مرونة المنتج الجديد بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري (0.76)، وأخيرا

حل بالمرتبة الثالثة متغير مرونة المنتج الجديد بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.740).

وانبثق عن التساؤل الرئيس الثاني ثلاثة أسئلة فرعية، هذا وقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق وممارسة المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية لفقرات كل متغير في المرونة الإستراتيجية كما يلي:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة السوق في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة السوق

ت	الفقرات	الوسط الحساب	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
19	المصرف الإسلامي لديه القدرة للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق	3.08	0.804	5	متوسط
20	المصرف الإسلامي لديه القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين	3.67	0.674	3	مرتفع
21	لدى المصرف الإسلامي القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات في السوق	4.03	0.733	1	مرتفع
22	لدى المصرف الإسلامي القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغيرات السوق المصرفي	3.85	0.826	2	مرتفع
23	لدى المصرف الإسلامي القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج بسبب ما يفرضه المنافسين في السوق	3.57	0.785	4	متوسط
	الفقرات ككل	3.64	0.507		متوسط

تدل النتائج المتولدة عن البيانات المعالجة الواردة في الجدول (9)، أن المتوسط الحسابي العام لفقرات مرونة السوق كانت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.507) وكانت درجة الموافقة بمستوى متوسط، وبالنظر الى الجدول رقم (9) يتبين أن قدرة المصارف على التكيف مع التغيرات في البيئة السوقية المصرفية كانت متوسطة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي (3.08)، وكانت أعلى الفقرات في متوسطها الحسابي الفقرة المتعلقة ببناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات السوقية المصرفية حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.03)، في حين كانت ادني الفقرات في درجة الموافقة عليها وفي متوسطها الحسابي الفقرة المتعلقة بالقدرة على التكيف وكانت درجة الموافقة عليها متوسطة أيضا. كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى محدودية السوق المصرفي في فلسطين وضعف المنافسة القادرة على تحريك السوق، مما يعني أن المصارف الإسلامية في فلسطين لم تصل بعد إلى المرونة السوقية الكاملة وان بإمكانها أن تحقق مرونة في السوق بشكل اكبر مما يعطيها الفرصة لتعزيز موقفها الاستراتيجي.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة التوسع في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة التوسع

ت	الفقرات	الوسط الحساب	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة

متوسط	1	0.89	3.23	تعالج الطاقة التشغيلية في المصرف الإسلامي التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة	24
متوسط	3	1.34	2.91	يعد الوقت اللازم لتقديم المنتجات الجديدة في المصرف الإسلامي منخفض جدا	25
متوسط	2	1.25	3.05	نظام العمل الإنتاجي في مصرفنا يوفر إمكانية التوسع في الطاقة الإنتاجية	26
متوسط		0.94	3.06	الفقرات ككل	

لقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10)، حول مرونة التوسع للمصارف الإسلامية الفلسطينية ان المتوسطات الحسابية لاستجابات وحدة المعاينة في أغلب الفقرات كانت متوسطة وتراوحت بين (2.91-3.23)، ومن خلال الانحرافات المعيارية يتضح أن هنالك تبايناً في آراء الموارد البشرية المبحوثين بهذا الخصوص. وجاءت فقرة "تعالج الطاقة التشغيلية في المصرف الإسلامي التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة" وكانت الاعلى بمتوسطها الحسابي (3.23) وبانحراف معياري (0.89)، بالإضافة إلى فقرة "يعد الوقت اللازم لتقديم المنتجات الجديدة في المصرف الإسلامي منخفض جدا" جاءت بمتوسط حسابي (2.91) وبانحراف معياري (1.74) وكانت الأدنى في متوسطها الحابي وبدرجة الموافقة عليها كانت بتقدير متوسط.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن المصارف الإسلامية في فلسطين أمامها خيارات محدودة بسبب ارتباطها بالبعد الإسلامي وعدم السماح لها بدخول مجالات في غير الأسس التي قامت عليها ، كما في المصارف التجارية.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مرونة المنتج الجديد في

المصارف الإسلامية الفلسطينية؟.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الموارد البشرية المبحوثين حول فقرات متغير مرونة المنتج الجديد

ت	الفقرات	الوسط الحساب	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
27	المصرف الإسلامي لديه القدرة لتقديم منتج جديد وبأقل التكاليف	3.42	0.65	3	متوسط
28	المصرف الإسلامي قادر على طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير	3.25	0.68	4	متوسط
29	لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة على درجة عالية من الابداع	3.16	0.95	6	متوسط
30	لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة ذات تنوع عالي يلبي رغبات الزبائن	3.85	0.77	1	مرتفع
31	لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة في أغلبها تحسين وتطوير للمنتجات الموجودة	3.66	0.68	2	متوسط
32	اداء نظام الخدمات لدينا لا يتأثر عند تقديم المنتج الجديد من خلاله	3.18	0.72	5	متوسط
	الفقرات ككل	3.42	0.76		متوسط

--	--	--	--	--	--

أراد الباحث معرفة رأي المبحوثين في المصارف الإسلامية حول مستوى اهتمام المصارف الإسلامية بتطوير منتجات جديدة تخدم الزبائن، فمن خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول (11) نلاحظ توافقاً بين آراء الموارد البشرية المبحوثين تجاه الاهتمام بالمرونة المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة التي تخص الزبائن. وبينت المتوسطات الحسابية التي تراوحت قيمها من (3.16-3.85)، ومن خلال الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.65-0.95)، وجود تجانس في الآراء بين المبحوثين بخصوص هذا الجانب. وهذا يعكس وعي الإدارة العليا وتفهمها لأهمية إيجاد مرونة بالمنتجات الجديدة بما يخدم ويوطد إقامة علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بها، كما أن الانحراف المعياري للاستجابات لم يعكس درجة تشتت عالية. وتدل النتائج على أن المصارف الإسلامية تقوم بفحص مستمر لمدى رضا زبائنهم وتحديد توقعاتهم المستقبلية، كما أن هناك قنوات اتصال فعالة مع الزبائن تمكنها من الاستماع إلى صوت الزبون لحل مشاكله ومساعدته في الحصول على المساعدة التي يرغب فيها من أجل بناء الثقة بين المنظمة والزبون وترسيخها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

يستعرض الباحث نتائج اختبار فرضيات الدراسة وكما يلي:

تطبيق الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات:

الاختبارات القبلية:

قبل البدء في تطبيق الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضيات للدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات القبلية، وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الأنحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

(1) اختبار التوزيع الطبيعي:

تم التأكد من أتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test)، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (δ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

(2) اختبار قوة النموذج:

لاختبار قوة النموذج تم استعمال جملة من الاختبارات وهي:

• نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول (3-17) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالاتي:

الجدول (12)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

الأبعاد	الارتباط / الدلالة	ممارسات إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	ممارسات إستراتيجية التدريب والتطوير	ممارسات إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية
ممارسات إستراتيجية الاستقطاب والاختيار	الارتباط	1.000		
	مستوى الدلالة	**0.000		
ممارسات إستراتيجية التدريب والتطوير	الارتباط	**0.420	1.000	
	مستوى الدلالة	0.000	**0.000	
ممارسات إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية	الارتباط	**0.393	*0.271	1.000
	مستوى الدلالة	0.091	0.214	**0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تبين نتائج جدول (12) الارتباط بين أبعاد ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أن هنالك ارتباط دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ وان اقوي هذه الارتباطات كان بين الممارسات المتعلقة بالعلاقات بين إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والممارسات المتعلقة بإستراتيجية التدريب والتطوير، كما يلاحظ عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية وممارسة إستراتيجية التدريب والتطوير حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05. ويرى الباحث أن أعلى قيمة للارتباط في الجدول تصنف على أنها بدرجة متوسطة مما يشير إلى أن الارتباط بين أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية تعتبر مقبولة لتحليل الانحدار كونها لم تصل الى ارتباط عال يصل الى (0.90) بين الأبعاد في المتغير المستقل (Sekran,2003).

• اختبار الإرتباط الخطي (Multicollinearity):

قام الباحث باستخدام اختبار الارتباط الخطي المتعدد للبواقي (Multicollinearity) بين أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بهدف التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (الارتباط الخطي بين البواقي بسبب أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية)، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض تم تطبيق هذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد من عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (5)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن تكون أكبر من (0.05) وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، وفيما يلي نتائج هذه الاختبار في جدول(13):

الجدول(13)

نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) والالتواء وK-S

المتغير	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء	مستوى دلالة اختبار كولمجروف - سميرنوف
الممارسات المتعلقة بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار	1.82	0.845	1.45	0.062
الممارسات المتعلقة بإستراتيجية	1.58	0.822	-0.64	0.110

				التدريب والتطوير
0.303	1.221	0.801	1.15	الممارسات المتعلقة بالمحافظة على الموارد البشرية

يبين الجدول (13) ان قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت بين (1.15-1.82) وتعتبر هذه القيم مناسبة وتشير الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين أبعاد سلاسل التزويد وذلك لان جميع هذه القيم كانت اقل من (5) كذلك يلاحظ ان قيم التباين المسموح به قد تراوحت بين (0.801-0.845) وجميع هذه القيم تعتبر اكبر من (0.05) مما يساعد في الاستنتاج بعدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يجب عدم تجاوز هذه المشكلة بهدف التحقق من عشوائية لقيم المتغيرات المستقلة. كما يلاحظ من خلال بيانات الجدول (11) ان قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.64 الى 1.221) وتعتبر جميع هذه القيم قريبة من التوزيع الطبيعي، كما تشير قيم مستوى دلالة اختبار كولمغروف - سميرونوف والتي كانت جميعها اكبر من 0.05 الى قبول فرضية اعتدالية توزيع بيانات أبعاد سلاسل التزويد واقترانها بالتوزيع الطبيعي وهو شرط اساسي لتطبيق اختبار تحليل الانحدار الخطي.

شروط تطبيق تحليل الانحدار:

قبل البدء باستخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بالتأكد من تحقيق بيانات المتغيرات المستقلة لشروط تطبيق تحليل الانحدار مثل اختبار التوزيع الطبيعي واختبار قيم الارتباط بين أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، إضافة الى التأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي وقد دلت نتائج هذه الاختبارات الى امكانية تطبيق تحليل الانحدار

الخطي حيث استخدمت طريقة (Enter) في استخراج النتائج وفيما يلي عرض لنتائج تحليل الانحدار الخطي:

نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

يبين الجدول التالي المتغيرات المستقلة التي تم استخدامها في معادلة الانحدار (Enterd)

الجدول (14)

المتغيرات الداخلة / الخارجة (Variable Enter/ Remove)

الطريقة	المتغيرات الخارجة	المتغيرات الداخلة	النموذج
Enter	-	إستراتيجية الاستقطاب والاختيار إستراتيجية التدريب والتطوير إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية	1

يبين الجدول (14) ان جميع متغيرات ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية قد استخدمت في

دراسة التأثير في المرونة الاستراتيجية بطريقة Enter.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق ، مرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الاسلامية الفلسطينية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر ممارسات

استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول

رقم (15) هذه النتائج:

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

الفرضية	مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات MS	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	F المحسوبة	F الجدولية	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
اثر ممارسات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية	الانحدار	6.789	3	6.786	0.473	0.736	59.741	3.96	0.000	رفض الفرضية العدمية
	الخطأ	5.740	76	0.076						
	المجموع	12.527	79							

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إن قيمة F المحسوبة هي (59.741) وهي اعلي من قيمتها الجدولية (3.96)، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق ، مرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية الفلسطينية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R² بلغت (0.473)، مما يعني إن هناك تغيراً يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع 47.3%.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ	β	

					المعياري		
0.597	0.002	1.99	2.332		0.312	1.023	الثابت
	0.002		2.307	0.311	0.092	0.271	الاستقطاب والاختيار
	0.007		5.981	0.155	0.062	0.320	التدريب والتطوير
	0.000		4.988	0.488	0.076	0.308	المحافظة على الموارد البشرية

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (16) يتبين إن قيم جميع ابعاد المتغير المستقل (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل ابعاد المتغير المستقل اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لجودة العلاقات بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية.

كما يوضح الجدول (13) و(14) أثر ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط كما يشير الجدول رقم (15) ان $r = 0.736$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.597)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في استراتيجيات الموارد البشرية (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.271) للاستقطاب والاختيار، (0.320) للتدريب والتطوير، (0.308) للمحافظة على الموارد البشرية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في مستوى الإهتمام في ابعاد الموارد البشرية (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) يؤدي إلى زيادة في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية بقيمة (0.271) للاستقطاب والاختيار، و(0.320) للتدريب والتطوير، (0.308) للمحافظة على الموارد البشرية. ومما يؤكد على معنوية درجات التأثير للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (2.307) للاستقطاب والاختيار، (5.981) للتدريب والتطوير ، (4.988) للمحافظة على الموارد البشرية، وجميعها كانت دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.741) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة السوق ، مرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الاسلامية الفلسطينية عند مستوى

ولتباين أهمية أبعاد ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من حيث تأثيرها في تعزيز المرونة الاستراتيجية تم استخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Method) والجدول رقم (17) يوضح ذلك .

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للفرضية الرئيسة

الأبعاد	معاملات غير معيارية	معاملات	R	R ² معامل	Sig
---------	---------------------	---------	---	----------------------	-----

مستوى الدلالة	التحديد	معامل الارتباط	معيارية β	الخطأ المعياري	β	
0.000				0.244	1.779	الثابت
0.000	0.501	0.712	0.712	0.059	0.523	الاستقطاب والاختيار
0.000				0.291	1.120	الثابت
0.000	0.580	0.762	0.530	0.066	0.389	الاستقطاب والاختيار
0.001			0.326	0.086	0.310	التدريب والتطوير
0.000	0.689	0.773	0.492	0.284	1.015	الثابت
0.000			0.293	0.299	0.345	الاستقطاب والاختيار
0.000			0.241	0.076	0.312	التدريب والتطوير
				0.102	0.305	المحافظة على الموارد البشرية

* الجدول من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (17) يتبين إن الاستقطاب والاختيار يفسر ما مقداره (50.1%) من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وإن (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير) يفسران ما مقداره (58%) وإن (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) يفسروا ما مقداره (0.698) من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وهذا يبين أهمية هذه الأبعاد في التأثير في المرونة الاستراتيجية، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين أبعاد الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية.

وحيث إن معادلة الانحدار المتعدد

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + E$$

$$Y = 1.015 + 0.345(\text{الاستقطاب والاختيار}) + 0.312(\text{التدريب والتطوير}) + 0.305(\text{المحافظة على الموارد البشرية}) + 0.284$$

وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل الأول (الاستقطاب

والاختيار) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.345) أي بنسبة

(34.5%)، كما أن الزيادة في المتغير المستقل الثاني (التدريب والتطوير) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.312) أي بنسبة (31.2%)، كما أن الزيادة في المتغير المستقل الثالث (المحافظة على الموارد البشرية) كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع، وأنها كانت أقوى للمتغير الاستقطاب والاختيار.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى H_{0-1} : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة السوق في المصارف الإسلامية الفلسطينية عند دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار, التدريب والتطوير, المحافظة على الموارد البشرية) في كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو المرونة الاستراتيجية على حده، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (16) هذه النتائج:

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

القرار إحصائي	مستوى الدلالة Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	متوسط مجموع MS المربعات	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التغير	الفرضية
رفض	0.000	3.96	26.307	0.452	0.312	3.142	3	3.14	الانحدار	اثر ممارسات

الفرضية العدمية						0.186	76	14.17	الخطأ	الموارد البشرية في مرونة السوق
							79	17.31	المجموع	

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إن قيمة F المحسوبة هي (26.307) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم نجد ان القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها بأبعادها (استقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة السوق في المصارف الاسلامية الفلسطينية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$)"، وقد عزز هذه النتيجة مستوى المعنوية التي بلغت قيمتها Sig. (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحدد 5%، كما أن R^2 بلغت (0.312)، مما يعني إن التغير في المتغير التابع يعود إلى الاثر الذي يحدثه المتغير المستقل بمقدار 31.2%.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.312	0.001	1.96	3.513		0.512	1.799	الثابت
	0.195		9.308	0.177	0.151	0.198	استقطاب والاختيار
	0.093		1.840	0.268	0.126	0.231	التدريب والتطوير
	0.026		4.865	0.231	0.101	0.189	المحافظة على الموارد البشرية

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (19) يتبين إن قيمة متغير التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت قيمة t المحسوبة لهذين المتغيرين

أكبر من قيمة t الجدولية، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة السوق.

ولتباين أهمية أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية من حيث اثرها في مرونة السوق استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Method) والجدول رقم (18) يوضح ذلك:

الجدول رقم (20)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الأولى

Sig مستوى الدلالة	معامل R ² التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.000				0.376	2.228	الثابت
0.000	0.153	0.391	0.391	0.091	0.523	التدريب والتطوير
0.000				0.424	1.316	الثابت
0.000	0.306	0.324	0.348	0.113	0.334	التدريب والتطوير
0.010			0.288	0.122	0.296	المحافظة على الموارد البشرية

* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (20) يتبين إن التدريب والتطوير يفسر ما مقداره (15.3%) من التباين الحاصل مرونة السوق، وإن (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) يفسر ما مقداره (30.6%) من التباين الحاصل في مرونة السوق، وعدم وجود تأثير لبعد الاستقطاب والاختيار في التأثير كونه خرج من معادلة الانحدار. وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في مرونة السوق، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي التدريب والتطوير المحافظة على الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية

HO - 2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات استراتيجية إدارة الموارد

البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في

تعزيز مرونة التوسع في المصارف الإسلامية في الفلسطينية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر ممارسات استراتيجية

إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد

البشرية) في كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو المرونة الاستراتيجية على حدة، حيث تبين

النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (21) هذه النتائج:

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

القرار إحصائي	مستوى الدلالة Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التغيير	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	0.000	3.96	19.333	0.531	0.327	4.127	3	4.127	الانحدار	اثر ممارسات الموارد البشرية في مرونة التوسع
						0.138	76	10.495	الخطأ	
							79	14.622	المجموع	

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (21) إن قيمة F المحسوبة هي (19.333)

فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية

يتبين إن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعدها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة التوسع في المصارف الاسلامية في الفلسطينية عند دلالة $(0.05) \leq \alpha$ ، وهذا ما توكده قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R^2 بلغت (0.327)، مما يعني إن التغيير في المتغير التابع يعود إلى التغيير في تطبيق المتغير المستقل.

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		ابعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.352	0.004	1.99	2.238		0.45	1.277	الثابت
	0.028		2.238	0.280	0.129	0.288	استقطاب والاختيار
	0.025		2.283	0.322	0.135	0.309	التدريب والتطوير
	0.989		0.014	0.002	0.107	0.002	المحافظة على الموارد البشرية

*الجدول من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (22) يتبين إن قيم الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل من هذين المتغيرين اكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لهما في مرونة التوسع، ولتباين أهمية أبعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تأثيرها في مرونة التوسع استخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Method) والجدول رقم (23) يوضح ذلك :

الجدول رقم (23)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الثانية

Sig مستوى الدلالة	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	

0.000 0.000	0.271	0.391	0.331	0.376 0.091	2.228 0.523	الثابت التدريب والتطوير
0.003 0.004 0.017	0.306	0.324	0.348 0.288	0.424 0.113 0.122	1.316 0.334 0.035	الثابت التدريب والتطوير الاستقطاب والاختيار

* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (23) يتبين إن التدريب والتطوير يفسر ما مقداره (27.1%) من التباين الحاصل في مرونة التوسع، وإن (التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار)، يفسران ما مقداره (30.6%) من التباين الحاصل في مرونة التوسع، وهذا يبين أهمية هذين البعدين في التأثير في مرونة التوسع، ويلاحظ إن معامل التحديد ازداد عند الجمع ما بين بعدي الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير. علما ان التحليل بين انه ليس هناك اثر لبعدي المحافظة على الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية .

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية 3 - HO: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار, التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة المنتج الجديد في المصارف الإسلامية في الفلسطينية عند دلالة $\alpha (≤ 0.05)$.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار لمعرفة أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد المتغير والذي هو المرونة الإستراتيجية على حدة، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (24) النتائج التالية:

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

القرار إحصائي	مستوى الدلالة Sig.	F الجدولية	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التغيير	الفرضية
رفض الفرضية العدمية	0.000	3.96	49.136	0.627	0.506	9.832	1	9.832	الانحدار	اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزيز مرونة المنتج الجديد
						0.200	76	15.202	الخطأ	
							77	25.034	المجموع	

*الجدول من إعداد الباحث بناء على التحليل الإحصائي

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (24) إن قيمة F المحسوبة هي (49.136) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.96)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين إن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، مما يدل ذلك على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية بأبعدها (استقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في تعزيز مرونة المنتج الجديد في المصارف الإسلامية في الفلسطينية عند دلالة $\alpha (0.05) \leq$ ، وهذا ما تؤكد قيمة Sig. البالغة (0.000) حيث أنها اقل من 5%، كما أن R² بلغت (0.506)، مما يعني المتغير التابع يتأثر بالمتغير المستقل.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig	t الجدولية	t المحسوبة	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		أبعاد المتغير المستقل
					الخطأ المعياري	B	
0.527	0.074	1.99	1.814		0.487	0.884	الثابت
	0.032		2.182	0.234	0.144	0.314	استقطاب والاختيار
	0.042		7.633	0.160	0.097	0.150	التدريب والتطوير
	0.000		5.267	0.607	0.120	0.630	المحافظة على الموارد

							البشرية
--	--	--	--	--	--	--	---------

*الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (25) يتبين إن قيم الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت t المحسوبة لكل الأبعاد أكبر من قيمة t الجدولية، مما يثبت أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة المنتج الجديد، ولتباين أهمية أبعاد لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية من حيث تأثيرها في مرونة المنتج الجديد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression Method) والجدول رقم (26) يوضح ذلك:

الجدول رقم (26)

تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للفرضية الفرعية الثالثة

Sig مستوى الدلالة	معامل R ² التحديد	R معامل الارتباط	معاملات معيارية Beta	معاملات غير معيارية		الأبعاد
				الخطأ المعياري	B	
0.001 0.000	0.450	0.671	0.671	0.305 0.028	1.851 0.139	الثابت المحافظة على الموارد البشرية
0.000 0.000	0.493	0.521	0.521	0.587 0.044	1.793 0.129 0.195	الثابت المحافظة على الموارد البشرية التدريب والتطوير

0.003					1.316	الثابت
0.004	0.527	0.324	0.348	0.404	0.119	المحافظة على الموارد البشرية
0.017			0.288	0.103	0.296	التدريب والتطوير
				0.112	0.301	الاستقطاب والاختيار

* الجدول من إعداد الباحث بناءً على التحليل الإحصائي

ومن الجدول رقم (25) يتبين إن جميع ابعاد المتغير المستقل يفسروا ما مقداره (50.6%) من

التباين الحاصل في الاستمرار في مرونة المنتج الجديد، وهذا يبين أهمية هذه الأبعاد من حيث في

التأثير في مرونة المنتج الجديد .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

سيتم في هذا الفصل عرض لمجمل نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من قبل الباحث كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها، والتي تمثل مشكلة الدراسة بعد أن تمت عملية جمع البيانات اللازمة بوساطة أداة الدراسة والتي هي الاستبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الوصفية والاستنتاجية، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج بني عليها عدداً من التوصيات، وفيما يلي عرض عن ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج:

اولاً: مناقشة النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

تحليل نتائج المتغيرات الديموغرافية

تشير نتائج تحليل المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز) لأفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

متغير الجنس

تشير نتائج تحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة لمتغير الجنس أن نسبة عدد الذكور في عينة الدراسة، أعلى من نسبة الإناث، ولعل ذلك يرجع إلى كون المجتمع الفلسطيني هو مجتمع ذكوري ومحافظ، ولكن بالرغم من هذه النسبة القليلة التي تتقلدها الإناث في المراكز القيادية تظهر هنالك زيادة لنسبة الإناث، وهذا يؤشر إلى التحول الحاصل في قطاع الاعمال في فلسطين بشكل عام،

وعلى مستوى القطاعات الخدمية على وجه الخصوص في إعطاء المرأة دور اكبر في تولى المراكز القيادية والإدارية.

متغير العمر

تظهر نتائج هذه الدراسة أن أعمار عينة الدراسة توزعت بنسب متفاوتة معظمها كانت في الفئة ما بين (30 سنة فأقل) والفئة ما بين (35-39 سنة سنة)، والفئة العمرية ما بين (40 سنة فأكثر) وقد شكلت هذه الفئات ما يعادل نسبة (90.0%) من أفراد عينة الدراسة. وتعتبر هذه النتيجة مؤشر شبابية المجتمع الذي تتعامل معه المصارف الإسلامية الفلسطينية، مما يحقق فرصة تقلد المراكز الإدارية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وهذا مؤشر إيجابي على اهتمام المصارف الفلسطينية بالخبرات واعطاء فرص لفئة الشباب من حيث الاستفادة من الأفكار والرؤى المتجددة بما يخدم الصناعة المصرفية الإسلامية في فلسطين.

متغير المؤهل العلمي

تظهر نتائج تحليل متغير المؤهل العلمي الى إشغال حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، ثم حملة الماجستير، وقد شكلتا النسبتي (81%) من حجم العينة، وكل هذه النتائج تؤشر على امتلاك المصارف الإسلامية الفلسطينية الخبرات العلمية الكافية في مجال تخصصاتهم من جانب، وتوفرها في السوق الفلسطيني من جانب آخر نتيجة لانتشار التعليم العالي، وحرص الطلبة على الاستمرار في التعلم وتوفر عدد من الجامعات الفلسطينية في قطاع التعليم العالي.

متغير عدد سنوات الخبرة

توضح النتائج الخاصة بتحليل متغير عدد سنوات الخبرة أن ما نسبته (61 %) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرات تزيد عن (11 سنة)، وهذه النسب تعتبر منطقية لما تحتاجه هذه المصارف إلى خبرات لإنجاح العمل.

متغير المركز الوظيفي

توضح النتائج الخاصة بتحليل متغير المركز الوظيفي أن ما نسبته (58.75 %) من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام في حين كانت النسبة المتممة من مركز مدير وهذا بسبب اقتصر الدراسة على هاتين الفئتين ، بالإضافة الى ان المصارف يوجد بها فروع متعددة الانشطة على مستوى الادارة العامة وكذلك القسم الواحد وهذه نتيجة منطقية ان يكون رؤساء الاقسام اكثر عدد من المديرين في هذه المصارف تبعا للهرمية التنظيمية في المصارف الاسلامية الفلسطينية.

مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية:

تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى إن تصورات المديرين في المصارف الإسلامية الفلسطينية تمارس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة ، وهذا يدل على وعي هذه المصارف حول أهمية ممارسة هذه الاستراتيجيات، وهذا يتفق مع دراسة كل من الاعظمي (2008) ودراسة عبد الرسول وكاظم (2009) حيث بينت الدراستان ان ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان مرتفعا في المنظمات التي بحثت، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة القاضي (2012) من حيث ارتفاع مستوى الاهمية لكل من الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Walia,2012) والتي أجريت في ولاية

هارينا، حيث بينت هذه الدراسات إن تطبيق وتبني ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كانت بدرجة عالية.

مستوى ممارسة إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في المصارف الإسلامية الفلسطينية

تشير نتائج الدراسة إلى إن ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في المصارف الإسلامية الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وهو ما يتفق مع دراسة عريقات وعقل (2010) بان الاستقطاب والتعيين كاستراتيجية كان لها دور كبير في نجاح البنك الذي اجريت عليه الدراسة في الاردن - بنك الاسكان والتمويل- ككا اتفقت معد دراسة القاضي (2012) ودراسة (Dizgha, et..al,2011) التي أجريت في المصارف العاملة في Guilan Province.

وتوضح النتائج التي تم التوصل إليها إن المصارف الإسلامية الفلسطينية تعتمد على استراتيجية الاستقطاب والاختيار كسياسة رئيسة في عمليات التوظيف بما ينعكس على واقع انشطتها وعملياتها.

مستوى ممارسة إستراتيجية التدريب والتطوير في المصارف الإسلامية الفلسطينية

تشير النتائج إلى إن مستوى الممارسة لاستراتيجية التدريب والتطوير في الموارد البشرية كانت مرتفعة على مستوى المصارف الإسلامية الفلسطينية، وهو ما يتفق مع دراسة حياصات (2005) التي أجريت في الأردن بالتطبيق على المؤسسة الصحفية الاردنية (الرأي)، ودراسة السامرائي التي اجريت في العراق كدراسة حالة على قطاع الكهرباء.

كما يتضح من النتائج التي تم التوصل إليها إن المصارف الإسلامية الفلسطينية تستخر إستراتيجية التدريب والتطوير لتعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة كأحد الوسائل في تعزيز المرونة الإستراتيجية،

وهذا يتفق مع دراسة Benjamin (2010) ودراسة (Walia,2012) حيث ذكرا أن الشركات التي تعزز ممارسة التدريب والتطوير فيها وتكسب موظفيها مهارات ومعارف متطورة تكون قادرة على استدامة ميزتها التنافسية وتحقق مركز تنافسي على مستوى الصناعة.

مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسات المرونة الإستراتيجية بأبعادها(مرونة السوق ,

ومرونة التوسع, ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية في فلسطين

تشير نتائج الدراسة الحالية إلى إن المرونة الإستراتيجية بأبعادها(مرونة السوق, ومرونة التوسع,

ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية الفلسطينية كانت على درجة متوسطة وبمتوسط

حسابي (3.37)، وهو ما لا يتفق مع دراسات (Yu, 2012; Kekale, et..al, 2010; Yuan,)

(et.al, 2010; Voola & Muthaly,2005) . التي اشارت جميعها الى ان هناك اثرا ومستوى

مرتفع للمرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة في الشركات التي بحثتها هذه الدراسات.

متغيرات المرونة الإستراتيجية

متغير مرونة السوق

تشير النتائج إلى ان مستوى مرونة السوق في المصارف الإسلامية الفلسطينية كانت

بمستوى موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.64)، وهذا واختلف دراسة (Yu, 2012) من

حيث مستوى الاهمية حيث جاءت نتائج دراسة (Yu, 2012) مرتفعة الاهمية ، فقد توصلت

الدراسة إلى ان للمرونة الاستراتيجية دور في تعزيز التوجه الريادي في الشركات المبحوثة

الصين واحداث التنافسية على مستوى السوق الصيني. وتشير النتائج إلى إن المصارف الإسلامية

الفلسطينية تركز على مرونة السوق بمستوى متوسط وقد يكون ذلك راجعا الى محدودية اسواقها

وضعف القدرة لديها في السوق الفلسطيني. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى محدودية السوق المصرفي في فلسطين وضعف المنافسة القادرة على تحريك السوق، مما يعني أن المصارف الإسلامية في فلسطين لم تصل بعد إلى المرونة السوقية الكاملة وان بإمكانها ان تحقق مرونة في السوق بشكل اكبر مما يعطيها الفرصة لتعزيز موقفها الاستراتيجي.

متغير مرونة التوسع

تشير نتائج الدراسة إلى إن المصارف الإسلامية الفلسطينية تهتم بمرونة التوسع في المنتجات التي تقدمها بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.06)، ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن المصارف الإسلامية في فلسطين امامها خيارات محدودة بسبب ارتباطها بالبعد الإسلامي وعدم السماح لها بدخول مجالات في غير الاسس التي قامت عليها ، كما في المصارف التجارية. كما أن تركيز المصارف على مبادئ الشريعة الإسلامية قد يحرّمها من الدخول في المعاملات التي لا تتفق والاسس الاتي بنيت عليها. واتفقت نتائج الدراسة ونتائج دراسة (Voola & Muthaly, 2005) ولكن الدراسة الاخيرة جاءت نتائجها مرتفعة.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى أن المصارف الإسلامية في فلسطين امامها خيارات محدودة بسبب ارتباطها بالبعد الإسلامي وعدم السماح لها بدخول مجالات في غير الاسس التي قامت عليها ، كما في المصارف التجارية. كما أن تركيز المصارف على مبادئ الشريعة الإسلامية قد يحرّمها من الدخول في المعاملات التي لا تتفق والاسس الاتي بنيت عليها.

متغير مرونة المنتج الجديد

تشير نتائج الدراسة إلى إن المصارف الإسلامية الفلسطينية تهتم بمرونة المنتج الجديد وتسعى إلى تحقيق مبادرات ريادية نوعية في المنتجات التي تقدمها الى ان مستوى الاهمية لهذه المرونة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.42)، هذا وقد اختلفت هذه النتيجة ولكن بدرجة مرتفعة مع دراسة كل من (Yuan, et..al, 2010) واتفقت مع دراسة (Kekale, et.al., 2010) ودراسة (Yu, 2012) ودراسة (ربي، وآخرون، 2013) ودراسة (إدريس والغالبي، 2013) ودراسة (الغانم ، 2011) وجميع هذه الدراسات اشارت الى اهمية مرونة المنتج الجديد في تأثيرها على الابداع والابتكار والتنافسية والمركز التنافسي وغيرها من المتغيرات التي بحثتها الدراسات المذكورة.

ويرى الباحث ان هذا يعكس وعي الإدارة العليا وتفهمها لأهمية ايجاد مرونة بالمنتجات الجديدة بما يخدم ويوطد إقامة علاقة مع الزبائن والاحتفاظ بها. وتدل النتائج على أن المصارف تقوم بفحص مستمر لمدى رضا زبائنهم وتحديد توقعاتهم المستقبلية، كما أن هناك قنوات اتصال فعالة مع الزبائن تمكنها من الاستماع إلى صوت الزبون لحل مشاكله ومساعدته في الحصول على المساعدة التي يرغب فيها من أجل بناء الثقة بين المنظمة والزبون وترسيخها، ولكن كل ذلك يتم بمستوى متوسط الاهمية .

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

هدفت الدراسة إلى بيان اثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ومن أجل ذلك فقد تم وضع الفرضية الرئيسية

التي نصت على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المرونة الإستراتيجية بإبعادها (مرونة السوق، مرونة التوسع، ومرونة المنتج الجديد) في المصارف الإسلامية الفلسطينية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

وقد تفرع من هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية لمعرفة اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها على الأبعاد الفرعية للمرونة الاستراتيجية كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) تؤثر وبشكل ايجابي ومباشر في المرونة الاستراتيجية بأبعادها، حيث بلغت نسبة ($R^2=0.473$) أي استطاعت جودة العلاقات أن تفسر ما نسبته (47.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المرونة الاستراتيجية، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (الاستقطاب والاختيار، ثم التدريب والتطوير، ثم المحافظة على الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة تأثير الالتزام التنظيمي منفرداً في المتغير التابع 50.1%، وعند إضافة تأثير التدريب والتطوير إلى الاستقطاب والاختيار أصبحت قيمة الأثر 58%، واخيراً عند إضافة متغير المحافظة على الموارد البشرية ارتفع الاثر الى 68.9% ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما قامت المصارف الإسلامية الفلسطينية بالاستقطاب والاختيار ضمن اسس مدروسة، وقامت والتزمت بعمليات

التدريب والتطوير لكوادرها البشرية وحافظت على هذه الكوادر كان لذلك الأثر الإيجابي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في هذه المصارف.

2. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) لها أثر في مرونة السوق، حيث بلغت نسبة ($R^2=3.12\%$) أي استطاعت ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية أن تفسر ما نسبته (31.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع مرونة السوق، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع (التدريب والتطوير، ، حيث بلغت قيمة تأثير التدريب والتطوير في المتغير التابع 15.3%، وعند اضافة متغير المحافظة على الموارد البشرية ارتفعت نسبة التأثير لتصبح 30.6% ويستنتج الباحث من ذلك أن كلما قامت المصارف الاسلامية الفلسطينية بالتدريب والتطوير والمحافظة على مواردها البشرية كان لذلك الأثر في مرونة السوق .

3. تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) لها أثر في مرونة التوسع، حيث بلغت نسبة ($R^2=0.327$) أي استطاعت ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) أن تفسر ما نسبته (32.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع مرونة التوسع ، وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً في المتغير التابع (التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار)، حيث بلغت قيمة تأثير التدريب والتطوير منفرداً في المتغير التابع

27.1%، وعند إضافة تأثير الاستقطاب والاختيار إلى التدريب والتطوير تصبح قيمة الأثر 30.6%، وهذا قد يعود لأهمية كل من استخدام دور التدريب في تعزيز المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لعمليات المرونة والتوسع وكذلك لعمليات الاستقطاب والاختيار بشكل يحقق جودة الموارد البشرية في أنشطة المصارف وعملياتها.

تبين من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (استقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) لها أثر في مرونة المنتج الجديد، حيث بلغت نسبة ($R^2=0.506$) أي استطاعت ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ان يكون لها أثر في مرونة المنتج الجديد وأن تفسر ما نسبته (50.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع مرونة المنتج الجديد وكانت أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع (المحافظة على الموارد البشرية)، حيث بلغت قيمة تأثير المحافظة على الموارد البشرية في مرونة المنتج الجديد كمتغير التابع 45%، وعند إضافة متغير التدريب والتطوير ارتفعت قيمة التأثير إلى 0.493، وأخيراً عند إضافة متغير الاستقطاب والاختيار ارتفع معامل التأثير إلى 0.527 وهذا يدل على مدى أهمية ابعاد ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها الثلاثة في مرونة المنتج الجديد.

التوصيات

توصل الباحث إلى عدد من التوصيات وكما يلي:

1- يوصي الباحث المصارف الاسلامية الفلسطينية بالاستمرار بتبني وتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، وذلك لما أثبتته هذه الدراسة من تأثير قوي لهذا التطبيق في المرونة الاستراتيجية بابعادها المختلفة في هذه المصارف.

2- أن تستمر المصارف الاسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير الليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطيني في هذه المصارف.

3- إن تركز المصارف الاسلامية الفلسطينية على دعم وترسيخ استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيزها لمرونة السوق ومتطلبات تحقيق هذه المرونة.

4- أن تسعى المصارف الاسلامية الفلسطينية بالاستمرار في تعزيز مرونة التوسع سواء كانت على مستوى العمليات او الاسواق او حتى المنتجات الجديد بما يخدم ويوطد علاقات الزبائن بهذه المصارف ومحاولة المصارف الاسلامية استقطاب الزبائن من خلال توفير حاجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية.

الدراسات المستقبلية

يعتقد الباحث إن موضوع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية من المواضيع المعقدة، فضلاً عن ارتباطها بعلوم أخرى كعلم الاجتماع وراس المال الفكري، وعلم النفس الاداري، فلذلك ارتأى الباحث أن يختتم دراسته ببعض الاقتراحات للراغبين في إجراء دراسات وبحوث مستقبلية بهذا الشأن:

1. إجراء الدراسات والبحوث التي تختبر تأثير راس المال الفكري على أداء الأعمال بوجود المرونة الاستراتيجية كعامل وسيط في قطاع الصناعات بكافة أشكالها.
2. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ذات الاهتمام بعلاقات المرونة الإستراتيجية كعامل وسيط في العلاقة بين استراتيجيات التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في المنظمات الأردنية.
3. تطوير لنموذج الدراسة الحالي بإضافة متغيرات أخرى كتغيرات مستقلة وتابعة مع جعل المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط قد يكون لها أثر في إظهار نتائج أخرى للبحث.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم

سورة آل عمران أية (120).

سورة البقرة أية (275).

إدريس، وائل محمد صبحي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، *السيناريو والعملية*

التخطيطية: مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

إدريس، وائل محمد صبحي ؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2013)، "إختبار أثر المرونة

الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة

إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد

33، العدد3.

الاعظمي، عليا مهدي، (2009)، *اثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس*

المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة

برنوطي ، سعاد نايف، (2004)، *ادارة الموارد البشرية: ادارة الموارد البشرية*، ط2، عمان: دار

وائل.

البنك الاسلامي الفلسطيني، (2005)، *التقرير السنوي العاشر ودليل الخدمات المصرفية في دائرة*

الدراسات والبحوث والتطوير ، رام الله ، فلسطين، ص20.

البنك الاسلامي الفلسطيني،(2006)، *التقرير السنوي ، من عام 1997 حتى عام 2006*.

جاد الرب ،محمد سيد ،(2009) "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية " ، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف .

جودة احمد، محفوظ، (2010) "إدارة الموارد البشرية " عمان: دار وائل ، ط1 ، .

الحياصات، خالد محمد كايد، (2005)، "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين" جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، اطروحة دكتوراه غير منشورة.

ربي، رشيد عبد الرحمن ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي ؛ وبني حمدان، خالد محمد طلال، (2013)، "المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أطر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية، مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، العدد 315.

زريقات، سعدي محمود ،(2008). المصارف الاسلامية في فلسطين ، جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة .

السامرائي، احمد هاشم، (2010)، "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي" دراسة حالة : قطاع الكهرباء في العراق. الأكاديمية العربية في الدنمارك ، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة.

سلطة النقد الفلسطينية ، (2006)، قانون المصارف الفلسطيني، رام الله فلسطين.

سلطة النقد الفلسطينية ، قانون المصارف الفلسطيني رقم 2 لعام 2002 ، رام الله ، فلسطين

الشيخ يحيى، محمد، (2010م) بعنوان "اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التاكيد

البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، الشرق الاوسط ،رسالة ماجستير غير منشورة .

صوان، محمود حسن ،(2008)، *أساسيات العمل المصرفي الاسلامي* ، جامعة فيلادلفيا ، ط2

دار وائل

ضيف، خيرت،(1970) *محاسبة المنشآت المالية* ، القاهرة ، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر،

ص1.

عباس محمد، سهيلة، (2003) " *ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي* " دار وائل ط1.

عبد الرسول ، حسين على ، كاظم عبد الله،(2009)، "تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية

في رئاسة جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، الإصدار 2،

ص ص 52- 66.

عريقات ،حربي محمد ، عقل، يوسف ، (2010) ، *إدارة المصارف الاسلامية* ، ط1 ، دار وائل

عريقات ،احمد،(2010) "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة

دراسية -بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني " *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*

الانسانية المجلد العاشر ،العدد الثاني .

العزاوي ،نجم عبد الله،(2010) *الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية* " عمان،

اليازوري ط1.

العواوده، وليد مجلي، (2007)، *أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الغانم، سلمان عبدالله سلمان، (2011)، *أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

الفارس، سليمان، (2011) "اثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة " *مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، مجلد 27، العدد الاول.

القاضي، زياد، (2012) "علاقة ممارسات باستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن " *الشرق الاوسط* رسالة ماجستير غير منشورة.

قانون المصارف الأردني ، رقم 28 لسنة 2000 ، المادة رقم 2.

مجلة الأحكام العدلية ، المادة رقم 121.

محمود، سامي حسن، (1982) *تطور الأعمال المصرفية بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية* ، القاهرة ، دار الاتحاد العربي للطباعة ، ط2، ص36.

النجار، فايز جمعه ؛ والحوري، فالح عبد القادر، (2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية البشرية"، *مجلة جامعة*

تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (30)،

العدد (2): 57-76

نوفل ، مفلح عثمان، (2007)، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف

التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين"، جامعة ال البيت، رسالة

ماجستير غير منشورة.

- Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 9, PP:42-66.
- Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, (2008) , Strategic HER Practices and their Impact On Company Performance in Chinese Enterprises, *Human Resource Management*, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32.
- Antonio J. Verdú, José-María Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational Responsiveness through Managerial Flexibility", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.22, No.6, PP:668 - 690
- Armstrong, Michael, (2008), *Strategic Human Resource Management: A Guide to action*, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.
- Asikhia , Olalekan, (2010) . Market-focused Strategic Flexibility among Nigerian Banks , *African Journal of Marketing Management* Vol. 2, No.2, pp:18-28 .
- Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh. (2004). "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", *Global Journal of flexible Systems Management*, Vol.5, PP: 11-22.
- Braglia, M. and Petroni, A. (2000). "Toward a Taxonomy of Search Patterns of Manufacturing Flexibility in Small and medium-sized firms", *Omega*, VI.28, PP: 195-213.
- Budhwar, P. and Sparrow, P. (2002) An Integrative Framework for Determining Cross-national Human Resource Management Practices. *Human Resource Management Review*, 12: 377–403.
- Caliskhan, Esra, N. (2010), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 2, PP. 100–116.
- Das, A. (2001). "Towards theory Building in Manufacturing Flexibility", *International Journal of Production Research*, Vol.39, No.18, PP: 4153-4177.
- De Toni, A. D. & Tonchia, S. (2005). "Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities", *Omega*, Vol.33, No.6, PP: 516-525.

- Decenzo , David A. and Robins , Stephen P.(1999). “**Human Resource Management**”, 6th “ Edition , (New York , John Wily and Sons) , Inc.
- Dizgha, Morad Rezaee; Alipour, Hamid Reza; Chegini, Mehrdad Goudarzvand; Falahati, Amene (2011). “Human Capital Characteristics and Organizational Performance”. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*;; Vol. 5 Issue 8, p803
- Evans, Dr B, (2008). “Director Strategic Policy, Law Enforcement Strategy Division, *Australian Customs Service*.
- Gomez Mejia, Luis R , Balkin , David B- and Cardy. (1998). “**Managing Human Resource**”, Prentice Hall Inc.
- Gupta, S.C. (2009) . “**Advanced Human Resources Management Strategic Perspective**”, New Delhi, Anc. Books Pvt. Ltd. 2009, P. 239.
- Harrigan, K.R. (1985). “**Strategic flexibility: a management guide for changing times**”, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hatch, J. and Zweig, J., (2001), “Strategic Flexibility: The key to Growth”, *Ivey Business Journal*, Vol.65, No.4, PP:44.
- Hayes, R.H. and Pisano, G.E. (1994), “Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol. 72, PP: 77-86.
- Hilhorst, Cocky; Smits, Martin; and Heck, Eric van. (2005). "Strategic Flexibility and IT Infrastructure Investments - Empirical Evidence in Two Case Studies". *ECIS Proceedings*. Paper 97. <http://aisel.aisnet.org/ecis2005/97>.
- Huselid, M. A.; S. E. Jackson and R. S. Schuler. (1997.)"Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance", *Academy of Management Journal*, (Vol. 40, No.1, PP.171-188.
- Huselid, Mark A., Becker Brian E. (2006), Strategic Human Resources Management:Where Do We Go From Here†?, *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, PP: 898-925.
- Inyang, Benjamin James. (2010). “Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization”. *International Bulletin of Business Administration*, Issue 7, PP: 31-51

- Johnson, L., K., & Writs, J. J., (2004). "*Strategic Intelligence Windows Into A Secret World: An Anthology*", Edited with Introduction: Roxbury Publishing Company, California, <http://www.roxbury.net/>: 1-6.
- Kara, kaya, F. (2000), "Market Exist and Barriers to Exit: theory and practice". *Psychology and Marketing*, Vol.17, No.8, PP: 651-668.
- Kastuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A. (2004). "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions". *Academy of Management Executive*, Vol.18, No.4, PP: 44-59.
- Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos, Ger, (2010). "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development", *International Journal of Innovation and Learning*, Vol.7, No.4, PP: 377-393.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y. and Li, M. (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", *International Journal of Technology Management*, Vol. 41, No. ½, PP: 223–246.
- Lindgren, Mats & Bandhold, Hans. (2003). "*Scenario Planning: The Links Between Future and Strategy*", U.S.A, Palgrave Macmillan.
- Lomash, S & Mishram, P. (2003). "*Business Policy and Strategic Management*", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.
- Louis .E and Kurts , David , L (1999). *Contemporary Business* , 9 ed, The Dryden Press , 295.
- Matthyssens, P; Pauwels, P & Vandenbempt, K, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives", *Industrial Marketing Management*, Vol.34, PP:547–554.
- Matthyssens, P; Pauwels, P & Vandenbempt, K, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives", *Industrial Marketing Management*, Vol.34: 547–554.

- Muchinsky , P.M.(1979). "The Use of Reference Reports in Personal Selection : A review and Evaluation , *Journal of Occupational Psychology* , Vol. 25, PP: 287-297 .
- Narasimhan, R & Das, A, (1999), "An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance", *Decision Sciences*, Vol.30, No.3, PP:683 – 718.
- Othman, R. B. (1996). "Strategic HRM: Evidence from the Irish Food Industry", *Personnel Review*, Vol. 25, No. 1, PP: 40-58.
- Parnell, J. (2003). "Five Challenges in Strategy Making", *Advanced Management Journal*, Spring: 15-22
- Russell , C.J.Mattson J,Devline S.E. and Atwater , D. (1990). "Predictive validity of Bio data Items Generated from Retrospective life Experience Essays" , *Journal of Applied Psychology* , Vol.75, PP: 569-580 .
- Sanchez, R. (1995). "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal*, Vol.16, PP:135-159.
- Sekaran, Uma,(2003), "*Research methods for Business*", John Wiley &sons U.S.A.
- Sethi, Andrea and Sethi, Suresh. (1990). "Flexibility in Manufacturing: A Survey". *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 2, pp: 289-328.
- Shahzad, K., S. Bashir, & I.M. Ramay (2008), Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 4, No. 2, : pp. 302-315.
- Shikha N. Khera, (2010), Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India, *DSM Business Review*, Vol. 2, No. 1.PP: 65-85.
- Singh, K. (2004). "Impact of HR practices on perceived firm performance in India". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 42, No.3, PP: 301–317.
- Voola & Muthaly. (2005). "Strategic Flexibility and Organizational Performance: The Mediating Effects of Total Market Orientation" *ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation*.

- Walia , kranti , (2012) . “ Impact Of Human Resource Management (HRM) Practices on Employee Retention”, *International Journal of Research in IT & Management* , Vol.8, No.3, PP: 15-22.
- Wang, I. -Ming; Shieh, Chich-Jen; Wang, Fu-Jin. (2008). “Effect of Human Capital Investment on Organizational Performance”, *Academic journal article from Social Behavior and Personality: an international journal*, Vol. 36, No. 8. September.
- Yonggui, W. and Hing-po, Lo. (2004). “Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework”, *Customer Relationship*, Vol.14, PP:34–59.
- Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, *African Journal of Business Management*, Vol. 6, No.4, PP:1711-1720.
- Yuan, Li; Su, Zhongfeng & Liu, Yi, (2010), “Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?”. *Technovation*, Vol.30, PP: 300–309.
- Yuan, Li; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang. (2011). “Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles”, *Chinese Management Studies*, Vol. 5 No. 3, PP:256-271.

الملاحق

ملحق (1)
الاستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الفاضل
تحية طيبة

يهدف الباحث إلى القيام بالدراسة الحالية الموسومة
" ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز المرونة الإستراتيجية في المصارف
الإسلامية في فلسطين "

حيث تهدف الدراسة إلى بيان ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تعزيز
المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية في فلسطين.

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فإن الباحث يتوجه إليكم راجيا
التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة وبيان رأيكم السديد ورؤاكم في ما شملته هذه الاستبانة من فقرات،
أملين وضع إشارة مناسبة أمام الفقرة بمدى إدراككم لمحتواها من حيث ما خصصت لقياسه.

القسم الاول :الخصائص الديمغرافية

1. الجنس

انثى

ذكر

2. العمر

من 30 - 34 سنة

30 سنة فأقل

40 سنة فأكثر

من 35 - 39 سنة

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس

دبلوم كلية مجتمع فأقل

دكتوراه

ماجستير

4. عدد سنوات الخبرة

من 6 - 10 سنوات

5 سنوات فأقل

أكثر من 16 سنة

من 11 - 15 سنة

5. المركز الوظيفي

رئيس قسم

مدير

القسم الثاني: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة سيأخذ التدرج التالي :

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

ت	الفقرة	أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
استراتيجيات الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار						
1.	تستقطب المصارف الإسلامية الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في وظائف الادارة الرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					
2.	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في المصارف الإسلامية.					
3.	تهتم المصارف الإسلامية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
4.	تعتمد المصارف الإسلامية على معيار الجدارة في اختيار العاملين.					
5.	من معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين في المصارف الإسلامية أن تكون القدرة للعمل ضمن فريق واحد.					

التدريب والتطوير				
				6. يخضع العاملون في كل قسم / دائرة لبرنامج تدريبي واحد لا يقل عن 20 ساعة في كل عام
				7. تزيد البرامج التدريبية من معدل الانتاجية للموارد البشرية(عدد المعاملات المنجزة يوميا)
				8. تعتمد المصارف الإسلامية برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم
				9. تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها مما يعزز فرص التنمية الوظيفية للموظفين
				10. ساعدت برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي في المصارف الإسلامية
				11. تطبق المصارف الإسلامية معيار (ISO - 10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين
المحافظة على الموارد البشرية				
				12. يعد معدل دوران العمل في المصارف الإسلامية منخفضا
				13. يشعر العاملون في المصارف الإسلامية بتساوي الفرص بينهم
				14. تحتفظ المصارف الإسلامية بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة
				15. تولي المصارف الإسلامية اهتماما خاصا بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة لتشجيعهم على البقاء في العمل لديها
				16. تشجع المصارف الإسلامية العاملين على اخذ الإجازات السنوية للتجديد وكسر الروتين.

					17. تمنح المصارف الإسلامية حوافز مجدية للمحافظة على موظفيها
					18. تعزز المصارف الإسلامية مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كتقافة راسخة لديها
القسم الثالث : المرونة الإستراتيجية					
مرونة السوق					
					19. المصرف الإسلامي لديه القدرة للتكيف مع التغيرات في بيئة السوق
					20. المصرف الإسلامي لديه القدرة للتفاعل السريع مع تحركات المنافسين الآخرين
					21. لدى المصرف الإسلامي القدرة على بناء استراتيجيات تفاعلية للتعامل مع التغيرات في السوق
					22. لدى المصرف الإسلامي القدرة لبناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع تغيرات السوق المصرفي
					23. لدى المصرف الإسلامي القدرة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في دورة حياة المنتج بسبب ما يفرضه المنافسين والسوق
مرونة المنتج الجديد					
					24. المصرف الإسلامي لديه القدرة لتقديم منتج جديد وبأقل التكاليف
					25. المصرف الإسلامي قادر على طرح منتجات جديدة في السوق في وقت قصير
					26. لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة على درجة عالية من الابداع
					27. لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة ذات تنوع عالي يلبي رغبات الزبائن

					28. لدى المصرف الإسلامي منتجات جديدة في أغلبها تحسين وتطوير للمنتجات الموجودة
					29. اداء نظام الخدمات لدينا لا يتأثر عند تقديم المنتج الجديد من خلاله
مرونة التوسع					
					30. تعالج الطاقة التشغيلية في المصرف الإسلامي التذبذبات الحاصلة في الطلب على الخدمة
					31. يعد الوقت اللازم لتقديم المنتجات الجديدة في المصرف الإسلامي منخفض جدا
					32. نظام العمل الانتاجي في مصرفنا يوفر امكانية التوسع في الطاقة الانتاجية

ملحق (2)
قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عبد الجبار البياتي	مناهج البحث العلمي	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. محمد النعيمي	معلومات ومناهج بحث علمي	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. نضال الحوامة	ادارة اعمال	جامعة مؤتة
4	د. حميد الشبيبي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د . علي عباس	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د سليمان الحوري	ادارة اعمال	جامعة ال البيت