

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية

**The Impact of Human Resource Management Practices
on Strategic Renewal**

Field Study in Jordanian Commercial Banks

اعداد الطالب

محمد كريم عبيد التميمي

إشراف

د. محمد ذيب المبيضين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الاوسط

كانون الاول - 2017

تفويض

إننا الموقع أدناه " محمد كريم عبيد التميمي "أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا، أو المنظمات، أو البيانات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : محمد كريم عبيد التميمي

التوقيع: 

التاريخ: 2017/12/13

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي:

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية"، وأجيزت بتاريخ: 2017/ 12 /13

الاسم	أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور: أمجد طويقات	رئيساً	
الدكتور: محمد مبيضين	مشرفاً	
الأستاذ الدكتور: زكريا الدوري	ممتحناً خارجياً (جامعة الاسراء)	

شكر و تقدير

بعد الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقني على إتمام هذه الدراسة، أرى الزاماً علي وعرفاناً بالجميل، أن أتقدم بالشكر إلى منارة العلم والمعرفة، إلى الدكتور محمد ذيب المبيضين لإشرافه على هذه الرسالة ولتوجيهاته المفيدة وملاحظاته القيمة، التي ساعدت على إتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للدكتور أحمد علي صالح، إذ أمدني بما احتجت إليه من مؤلفات واستفسارات كان لها الاثر الاكبر في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الشرق الأوسط لما قدموه لي من معرفة وعلم.

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبولهم مناقشة هذه الرسالة وإبرازها بالشكل العلمي المناسب.

الباحث

محمد كريم عبيد التميمي

الإهداء

الى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

الى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير .. ابي الغالي

والى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه

وعندما تكسوني الهموم أصبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي .. أمي الغالية

إلى الإنسانية التي ما فتئت تقابلني مع كل إطلالة جديدة ببسمة جميلة مع إشراقة وجه صبح

بمشاعر مليئة رقة ومودة بحب وحنان وعطف

إلى الإنسانية التي علقت عليها آمالي في اجتياز هذا الدرب الطويل

الى من شجعتني على مواصلة مسيرتي العلمية ورفيقة دربي زوجتي الحبيبة .. ساره

الى قرة عيني ابنتي الغالية .. رتاج

الى رياحين حياتي في الشدة والرخاء اخي .. مصطفى و اخواتي .. جيلان وحنان

والى كل من شجعتني في اتمام رسالتي اقربائي وأصدقائي الاعزاء

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملحقات	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الاول خلفية الدراسة واهميتها	
(1-1): المقدمة	2
(2-1): مشكلة الدراسة	6
(3-1): اهداف الدراسة	8
(4-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها	9
(5-1): أنموذج الدراسة الافتراضي	11
(6-1): أهمية الدراسة	12

13	(7-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية
18	(8-1): حدود الدراسة
19	(8-1): محددات الدراسة
الفصل الثاني الادب النظري والدراسات السابقة	
21	(1-2): تمهيد
22	(2-2): الاطار النظري
22	(1-2-2): المبحث الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
22	اولاً: المقدمة
24	ثانياً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية
25	ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية
27	رابعاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
35	(2-2-2) المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي
35	اولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي
36	ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي
37	ثالثاً: تنفيذ التجديد الاستراتيجي
38	رابعاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي
42	(3-2): الدراسات السابقة
الفصل الثالث المنهجية والإجراءات	
56	(1-3) : المقدمة

56	(2-3): منهج الدراسة
57	(3-3): مجتمع الدراسة
58	(4-3): عينة الدراسة
60	(5-3): أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات
63	(6-3): صدق أداة الدراسة وثباتها
76	(7-3) : متغيرات الدراسة
77	(8-3) : المعالجات الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع عرض النتائج	
79	(1-4) : المقدمة
98	(2-4) : اختبار الفرضيات
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات	
114	(1-5) : المقدمة
114	(2-5) : مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
123	(3-5) : مناقشة فرضيات الدراسة
127	(4-5) : الاقتراحات والتوصيات
128	(5-5) : مقترحات لدراسات مستقلة
المراجع	

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الفصل - الجدول
57	البنوك التجارية الاردنية	(1-3)
58	التوزيع الديموغرافي	(2-3)
64	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي CFA لأبعاد المتغير المستقل ممارسات ادارات الموارد البشرية	(3-3)
65	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي CFA لأبعاد التابع التجديد الاستراتيجي	(4-3)
67	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية	(5-3)
69	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات أبعاد المتغير التابع التجديد الاستراتيجي	(6-3)
71	مصفوفة معاملات الابعاد بين المتغيرات المستقلة (صدق التمايز)	(7-3)
72	مصفوفة معاملات الابعاد بين المتغيرات التابعة (صدق التمايز)	(8-3)
74	نتائج صدق وثبات ابعاد الدراسة لكل بعد من الابعاد المتغير المستقل ممارسات ادارات الموارد البشرية	(9 - 3)
75	نتائج صدق وثبات ابعاد الدراسة لكل بعد من الابعاد المتغير التابع التجديد الاستراتيجي	(10 - 3)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً	(1 - 4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية مرتبة تنازلياً	(2 - 4)

83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين مرتبة تنازلياً	(3 -4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب مرتبة تنازلياً	(4-4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء مرتبة تنازلياً	(5 -4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعويضات مرتبة تنازلياً	(6 -4)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التجديد الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً	(7 -4)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً	(8 -4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية مرتبة تنازلياً	(9 -4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية مرتبة تنازلياً	(10 -4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على التعلم البيئي مرتبة تنازلياً	(11 -4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بقدرة الإدارة الحركية مرتبة تنازلياً	(12 -4)
99	اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة	(13 -4)
100	اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة	(14 -4)
102	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (STEPWISE)	(15 -4)

104	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى اثر ممارسات الموارد البشرية على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية	(4 - 16)
106	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية	(4 - 17)
107	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية	(4 - 18)
109	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية	(4 - 19)
111	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية	(4 - 20)

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الفصل - الشكل
11	أنموذج الدراسة الافتراضي	(1-1)
68	الصدق التوكيدي للمتغير المستقل	(1-3)
70	الصدق التوكيدي للمتغير التابع	(2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
141	قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	1
142	استبانة للتحكيم	2
149	كتاب تسهيل المهمة اجراءات الدراسة	3

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية

اعداد الطالب

محمد كريم عبيد التميمي

إشراف

د. محمد ذيب المبيضين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات)، على التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكيف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية).

و كان مجال الدراسة الحالية في البنوك التجارية الاردنية والبالغ عددهم (13) بنك، اما حجم مجتمع الدراسة كان (3243) فرداً، سحبت منه عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً، من جميع المديرين والعاملين في الادارات العليا والوسطى، وكان عدد الاستبانات الصالحة (330)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة من اجل جمع المعلومات ومن ثم تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي

المتعدد بالاسلوب المتدرج ، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من صدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان هناك اهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء) في البنوك التجارية الأردنية لأنها مرتفعة المستوى، بينما أظهرت النتائج ان الاهتمام بالتعويضات متوسطة المستوى، اما النتائج المتعلقة بالتجديد الاستراتيجي أظهرت بوجود اهتمام بجميع ابعاد المتغير التابع من قبل البنوك التجارية الأردنية في عمان لأنها مرتفعة المستوى.

وعند اجراء اختبار الانحدار المتعدد تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية. وقد اوصت الدراسة بالاهتمام اكثر بنظام التعويضات في عملية تحفيز والاحتفاظ بالموظفين ذات الكفاءات العالية. بالإضافة إلى الاهتمام بالمزيد من الأبحاث التي تتناول التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل.

الكلمات المفتاحية : ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتجديد الاستراتيجي.

The Impact of Human Resource Management Practices on Strategic Renewal

Field Study in Jordanian Commercial Banks

Prepared by: Mohammed Kareem Obaid AL-Tameemi

Supervised by: Dr. Mohammed Mubaideen

ABSTRACT

The study aimed to recognizing the impact of human resource management practices as an independent variable through (HR planning, recruitment & selection, training, performance appraisal, and compensation) on strategic renewal as a dependent variable through (Organizational Change Management Capability, Business Adaptation Enhancement Orientation, Competitive Operation Flexibility Emphasis, Environmental Learning Focus, and Dynamic Management Ability Awareness).

The field of the current study is the Jordanian commercial banks in the capital Amman that are (13) banks, the population are (3243) individuals, while proportional random stratified sample of 346 from all managers in the top and middle levels. The returned questionnaires are (330). The questionnaires are used as a main instrument to collect information and then are analyze it statistically (The arithmetic mean and standard deviations, the linear regression method, the Cronbach alpha constant), the AMOS program version (22) is used to make sure from Confirmatory Factor Analysis in analyzing the data path.

The results showed, there are an interest in the human resource management practices (HR planning, recruitment & selection, training and performance appraisal) in the Jordanian commercial banks in Amman because they are high level, while the results showed that interest in compensation is medium-level. And the results of the strategic renewal are showed, there are interest in all variables of the dependent variable by the Jordanian commercial banks in Amman because they are high level.

In the multiple regression test, there is a statistically significant impact of human resource management practices on strategic renewal. So, the study recommended more attention to the compensation system in the process of stimulating and saving highly qualified staff. In addition to interest in further research on strategic renewal as an independent variable.

Keywords:

Human Resource Management Practices, and Strategic Renewal.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة:

يمثل العنصر البشري كمورد أساسي في المنظمات وبالأخص البنوك التجارية لأنها قائمة في منتجاتها على توفير الخدمات للعملاء والتي بدورها تعتمد على أداء الموظفين فيها. من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مؤثرًا في الوفاء بمتطلبات تحقيق تلك الميزة، فاكتملت أهميتها من خلال العناية بالعنصر البشري ، لأن نجاح وفشل المنظمات كاهه مرهون بالعنصر البشري.

تواجه البنوك التجارية منظمات الأعمال اليوم تغيرات كبيرة فرضت نفسها على بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث ان العنصر البشري هو الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليها يعتمد نجاحها أو فشلها (الحياصات، 2006).

لذلك، نجد أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة من حيث استقطاب المورد البشري بعملياتها واختياره وتعيينه وتدريبه وتعويضه لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه الممارسات تدفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعد في بلوغ الميزة التنافسية (حسن، 2010).

وهناك عدة أسباب لها دور كبير في تسليط الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كوسيلة مهمة تمكن المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية، والحصول على كفاءات، وتطوير هذه الكفاءات، وظهور مفاهيم رأس المال البشري والفكري. وقد أدت هذه كلها إلى تصور

متغير للقيمة التي تضعها المنظمات في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية (Satwinder et al., 2012).

وذكرت دراسة (naz et al.,2016) ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تغيير الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية في هذا العصر التنافسي، ولذلك، فإن رأس المال البشري هو أحد المصادر الرئيسية لتعزيز الأداء التنظيمي.

وبينت دراسة (Alas et al.,2012) أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أثر على انجاز التغيير التنظيمي الناجح، فيما بينت دراسة (Slavić & Berber (2016 أن لعملية التدريب أثر في خلق تغيير مستدام وفهم لسلوك الأفراد الذين يمتلكون الكفاءة اللازمة للقيام بهامهم.

يتم تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المدراء وذلك من خلال القدرات التنظيمية التي تمتلكها المنظمة ، والأصول الغير ملموسة من معارف ومهارات وخبرات الموظفين، وبالإضافة إلى ذلك، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مسؤولة في بناء قدرات وتطوير ورعاية المهارات الأساسية للموظفين، وفي الوقت نفسه تسعى لكيفية ضمان الحفاظ على تلك المهارات من خلال تقييم الاداء و التعويضات وغيرها (Kozlenkova et al., 2014).

و بناءً على ذلك، يمكن القول ان لممارسات ادارة الموارد البشرية دور مهم وفعال في تقييم مهارات وقدرات الافراد الذين يعملون على الاستراتيجيات التنظيمية ووضعهم بالمكان المناسب الذي يساهم في زيادة الفاعلية الاستراتيجية الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية (Noe et al, 2015) .

كما ذكرنا سابقاً، إن التغييرات في الفرص والتهديدات الرئيسية في البيئة التنافسية للمنظمة تؤثر على عملياتها واتجاهاتها، ونتيجة لذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تشارك موظفيها ضمن ممارساتها واستراتيجياتها بشكل مستمر من أجل البقاء بحاله متقدمة ومستدامه على منافسيها ضمن حالة التنافس مع الغير (Davis et al., 2016).

هناك العديد من العوامل التي تدفع المنظمات إلى التجديد الاستراتيجي، سواء الخارجية أو الداخلية والتغيرات البيئية والعاملين الجدد وفقدان الميزة التنافسية أو النمو السريع. جميع هذه العوامل هي التي توجه المنظمة نحو تجديد نفسها باستراتيجياتها وممارستها من أجل البقاء على قيد الحياة وديمومة هذا البقاء ، ليسمح لها بأن تكون شديدة الاستجابة للتغيرات في تلك البيئة (Lloyd et al., 2002).

ووفقاً (Hafat & Agrawal, 2009) فإن التجديد الاستراتيجي يمكن الشركات من إلغاء الجمود عن طريق تعديل أو استبدال اختصاصاتها الأساسية لضمان الأداء المستقبلي الناجح. من ضمن تلك الممارسات هي ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية التي تساهم في إدارة التغيير، وتوفير الانتاج، والمنافسة السوقية و التركيز على الاعمال المرنة (Chaola et al., 2015).

وفي دراسة (Borges 2009) حيث أكدت هذه الدراسة أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تساهم في التغيير التنظيمي الاستراتيجي. وبعد التجديد الاستراتيجي عملية تغير جوهري فيما يتعلق بالممارسات الرئيسية من أجل المحافظة على إمكانية البقاء مدى أطول للمنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن التجديد الاستراتيجي عملية صعبة عند تحويل بعض ممارساتها بشكل الرشيد (Agarwal & Helfat, 2009).

أن مرونة العمليات والقدرة على تطوير المنتجات الجديدة والابتكار يمكن اعتبارها من الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المنظمات بمختلف أحجامها من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية (Kuo& Chao, 2014). وقد أشار (Jardon 2011) أن نجاح المشاريع يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع وجود منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة لدى المنظمة.

وعليه، فإن قدرة المنظمات على التنافس يمكن أن تكون محدودة في حالة عدم تلبية منتجاتها لاحتياجات عملائها مما أدى إلى سعي هذه المنظمات إلى الدمج بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي لتطوير عملياتها القائمة، وقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي (Camisón et al, 2010).

وتوصلت دراسة كاظم وآخرون (2015) إلى أن رأس المال البشري يؤثر في التجديد الاستراتيجي. حيث يمثل التجديد الاستراتيجي ولادة جديدة لأعمال جديدة في قطاع الأعمال ومنه القطاع المصرفي.

إن أحد المواضيع السائدة لإعادة تشكيل القدرات التنظيمية في المنظمات الكبيرة هو التجديد الاستراتيجي. وقد وجدت بعض الدراسات أن عملية إعادة تشكيل هذه القدرات تكون من خلال النجاح الاستراتيجي (Salvato, 2009). ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والتي تعتبر هدفاً استراتيجياً (عريقات وآخرون، 2010).

واستناداً إلى كل ما سبق، جاءت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. وتسعى هنا إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، و تقييم الأداء، والتعويضات)، على التجديد الاستراتيجي، من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الأعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الإدارة الحركية).

(1-2): مشكلة الدراسة:

من خلال الاستطلاع الميداني الذي قام به الباحث، تبين أن تلك البنوك تواجه منافسة شديدة في بيئة سريعة التغيير، لذلك يجب ان تعتمد التجديد الاستراتيجي لكونها تركز في اعمالها التجارية على المورد البشري لأداء خدماتها ومنها بنك القاهرة عمان و البنك العربي وغيرها من البنوك التجارية في الاردن. فهي بحاجة إلى أن تتميز في ممارساتها المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وبشكل مستمر، لما لها من أهمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، وهو ما يتطلب من البنوك التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على التجديد الاستراتيجي.

ركزت دراسة (كاظم واخرون،2015) على أهمية التي تتمتع بها البنوك التجارية ، ومكانتها الاقتصادية الهامة كقطاع محوري في تطور اقتصاديات الدول، وضع أمامها تحديات كبيرة في عميلة التطور، وفي بناء رؤية مستقبلية تمكنها من اكتساب وتطوير ممارسات مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات البيئية.

ومن جهة اخرى ذكر بعض الدراسين ان هناك فجوة في الادب النظري حول التجديد الاستراتيجي، وهناك حاجة ماسه للمنظمات لتجديد استراتيجياتها من اجل البقاء في صناعتها، لذلك فان التجديد الاستراتيجي ليس اختياريا بل هو ضرورة حاسمة للنجاح في المشهد التنافسي الجديد (Chaola,et al,2015).

في ضوء ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية في دراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية، وعلى وجه الخصوص البنوك موضوعة الدراسة، حيث قام الباحث بعمل استطلاع ميداني حول مشكلة بنك من مجتمع الدراسة المقترح (بنك الاسكان وبنك القاهرة عمان و بنك المال الاردني وبنك الاردن) من اجل البحث حول تلك الفجوة المعرفية من الناحية العملية والنظرية. فقام بإجراء مقابلات مع عدد من المدراء في الادارة الوسطى، وطرح عدة اسئلة منها:

1- هل تساهم ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطوير اداء البنك ؟ وكيف؟

2- في ظل ظروف المنافسة، هل يحتاج البنك الى التجديد في عملياته؟

ومن خلالها وجد ان المشكلة تكمن بحاجة البنوك التجارية الاردنية إلى تجديد استراتيجي من خلال ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية في خدمات العمل المصرفي بالمقارنة مع المنافسين بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من البنوك التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على التجديد الاستراتيجي.

يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، و الاستقطاب والتعيين، التدريب، و تقييم الأداء، والتعويضات)، على التجديد الاستراتيجي، من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية). في البنوك التجارية الأردنية؟

(1-3): أهداف الدراسة:

- يتمثل هدف الدراسة الحالي في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية من خلال تحقيق الاهداف التالية:
- التعرف على طبيعة ممارسات ادارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية التجارية وتشخيص ابعادها وتأثيراتها المحتملة على التجديد الاستراتيجي في البنوك الموضوعة البحث.
 - اختبار تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية كافة.
 - تقديم الاقتراحات والتوصيات لأصحاب القرار لزيادة فعالية ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية كافة.

(1-4): أسئلة الدراسة وفرضياتها:

اسئلة الدراسة :

- استناداً الى مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيسي الاتي:
- هل يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية؟
- ويتفرع منه الاسئلة الآتية :-

- ما مدى أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على القدرة على التغيير التنظيمي؟
- ما مدى أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على التأكد على مرونة العمليات التنافسية ؟
- ما مدى أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على توجه تعزيز تكييف الاعمال؟

- ما مدى أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي؟

- ما مدى أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على الوعي بقدرة الادارة الحركية؟

واعتماداً على أسئلة الدراسة وأنموذجها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها، وذلك على النحو التالي:-

- الفرضية الرئيسة :

H01: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة:

H01: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة:

H01.1: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على القدرة على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

H01.2: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التأكيد على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

H01.3: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

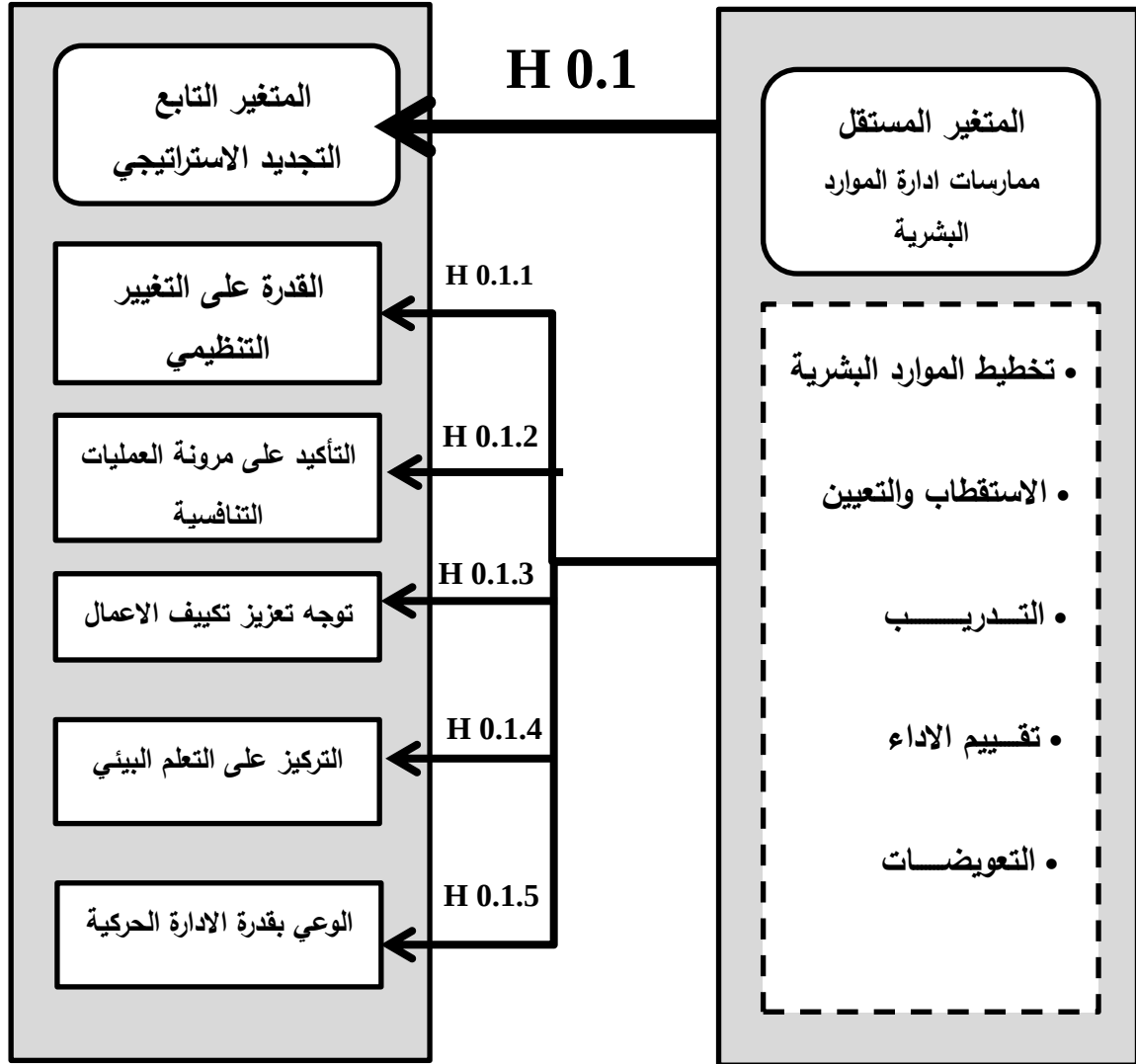
H01.4: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

H01.5: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

(5-1): أنموذج الدراسة الافتراضي:

يوضح الشكل (1-1) الأنموذج الافتراضي لقياس أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على

التجديد الاستراتيجي، وحسب فرضيات الدراسة:-



الشكل رقم (1-1): أنموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: هيكل أنموذج من تصميم الباحث بالاستناد الى الدراسات التالية:

المتغير المستقل : & , (Khanna & Sehgal, 2016, Oyeniyi et al., 2014, Keir & Youssif, 2016, Kepha, 2015)

المتغير التابع: (Ambrosini, V., & Bowman, C., 2009, Chaola et al, 2015)

(1-6): أهمية الدراسة :

من خلال المنافسة التجارية العالمية في عالمنا اليوم، نجد التغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمة أصبحت غير محددة وعلى نحو متزايد، و تتحرك بسرعة وباتجاهات عديدة، وتتطلب تركيز دقيق في ممارسات موظفيها (Suikki et al., 2006). لذلك، في بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة باستمرار، والدورة الاقتصادية المتغيرة وزيادة القدرة التنافسية في السوق، تحتاج المنظمات بصفه عامه والمصارف بصفه خاصة، لممارسات جديدة لإدارة مواردها البشرية مبنية على استراتيجيات جديدة بما يتناسب مع البيئة المتجددة، وتوضح اهمية الدراسة فيما يلي:-

- أهمية القطاع المبحوث: تركز الدراسة على القطاع المصرفي في الأردن، وتم قياس متغيرات الدراسة على إدارة البنوك الأردنية، من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك الأردنية.
- أهمية موضوع البحث: ستقدم هذه الدراسة نظرة عامة عن المتغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتجديد الاستراتيجي) وعلاقاتها المتبادلة. ويمكن تعميم متغيرات الدراسة ونتائجها لتغطي العديد من المصارف الأردنية لأن معظم المصارف تتأثر بمواردها البشرية، واستراتيجياتها بأنواعها المختلفة.
- النتائج: تفيد نتائج هذه الدراسة المصارف الأردنية بشأن كيفية التعامل مع طبيعة النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وكيفية التعامل معها بشكل صحيح والتي يمكن أن تؤدي إلى مصرف ناجح الاستدامة.

(7-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP):

عرفها Dessler (2009) هي السياسات والممارسات المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية في وضع الإدارة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتوجيه والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير ومشاركة العمل.

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

- تخطيط الموارد البشرية (Human Recourse Planning) :

هي أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فهي عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية المختلف (تيميزار ،2014).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعه من الممارسات يتم فيها وضع خطط تمثل رؤية ادارة الموارد البشرية المستقبلية لاحتياجات المنظمة من تلك الموارد وسياسات واليات الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية.

- الاستقطاب والتعيين (Recruitment and placement):

مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات واهداف الطرفين ، حيث أنها عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين ثم تعيينهم لشغل مكان في المنظمة (عريقات وآخرون ، 2010).

وتعرف اجرائياً بأنها ممارسات تشمل البحث والجذب للأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً، تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعيينهم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

- التدريب (Training):

ويعرف التدريب على أنه عملية رفع اكساب وتطوير المهارات والمعرفة لأداء وظيفة معينة و ان لا تتجاوز الفجوة بين متطلبات الوظيفة والمؤهل الحالي للموظف، ويساهم التدريب إلى تغيير سلوك الموظفين الوظيفي وأدائهم، كما انه عملية ممنهجه ومستمرة ، فهو مهم للموظفين لأن القاعدة الربحية التنظيمية تعتمد على الأداء الجيد للموظفين، ويصبح أداء الموظف أفضل إذا تم تدريبه بشكل صحيح، (Shakeel& Lodhi,2015) .

وتعرف اجرائياً بأنها الممارسة ذات اسلوب منظم يستهدف اكساب العاملين المهارات والقدرات التي يحتاجونها وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم اثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة.

- تقييم الاداء (Performance Appraisal):

وهو التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعة ، وهو عبارة عن تحليل لأداء الفرد من اجل بلوغ نقطة القوة، وتعزيزها ، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد من تحسين عمله وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ولتقييم

العاملين دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، وطريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين (الروسان والعموش، 2013).

وتعرف اجرائياً بأنها الممارسة يتم فيها مراجعة أداء الموظف على اساس قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة وفاعلية أداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.

- التعويضات (Compensation):

عرفها حسن (2010) أنها ما تكافئ به المنظمات العاملين فيها بعدة طرق : الأجور و / أو الرواتب التي تمنحها، لهم عن جهد محدد يؤدونه، و امتيازات مادية إضافية تمنحها ، كالنقل والسكن وغيرها، و تعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه .
وتعرف اجرائياً بمجموعة الاجور والرواتب والحوافز والمكافئات بجانبها النقدي وغير النقدي والمادي والمعنوي مقابل جهد محدد يؤدونه الموظفون.

- التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal):

يعرف التجديد الاستراتيجي بأنه القدرة التنظيمية لربط استراتيجية المنظمة المطبقة مع الظروف البيئية المتغيرة باستمرار هذه العملية أمر حيوي لقدرة المنظمات في الحفاظ على قدرتها التنافسية في انتاجها والبناء على استراتيجية مستدامة في المستقبل. (Hopkins, et al., 2013)
وتعرف اجرائياً هو عملية ممنهجة تعكس قدرة الادارة على التغير التنظيمي، التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال، قدرة تكييف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، المعرفة بالإدارة الحركية.

- القدرة على التغيير التنظيمي (Organizational Change Management Capability):

عرفت قدرة إدارة التغيير التنظيمي إلى إجراء التجديد المستمر في قدرات وهيكله مسار المنظمة لتلبية احتياجات العملاء الخارجيين والداخليين والاستجابة للتغيير باستمرار فضلاً عن التغييرات في عمليات الأعمال الجديدة، ، أو التغييرات الثقافية التي تخلق قدرات جديدة للمنظمة (Chaola et al,2015).

وتعرف اجرائياً هي ادخال التجديدات على هيكله المنظمة في الوقت المناسب ليكون قادر على تلبية احتياجات العملاء، و التغييرات في عمليات الأعمال الجديدة، و التغييرات الثقافية التي تخلق قدرات جديدة للمنظمة.

- التأكيد على مرونة العمليات التنافسية (Competitive Operation Flexibility)

:(Emphasis

تنافسية التركيز على الأعمال المرنة هي نتيجة تحديد وتحليل إدارة المنظمة من أجل الاستجابة للمتغيرات والبيئة التنافسية، إن تنافسية التركيز على الأعمال المرنة هو المفتاح لدفع القدرة التي تحافظ على الموظفين الذين يسعون جاهدين للنمو الشخصي والمهني في المنظمة (Ng & Gujarati, 2010).

وتعرف اجرائياً هي التركيز على مخرجات المنظمة، وتحليل المزايا التنافسية لعملياتها، ومن ثم تحديد طبيعتها وابعادها، لتمكنها من إضافة قيمة للخدمة أو المنتج، أو وضع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة في بيئة تنافسية.

- توجه تعزيز تكيف الاعمال (Business Adaptation Capability):

هي قدرة المنظمة على تعزيز وتمكين أعمالها على التكيف في بيئة السوق، فمن الممكن أن تكون ذات أهمية حاسمة في مطابقة الاستراتيجيات الجديدة التي تساعد على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة، فهي تمكن المنظمة في الوصول إلى نجاح الأعمال التجارية وزيادة العمليات التجارية وتطويرها (Chaola et al, 2015).

وتعرف اجرائياً هي موائمة المنظمة بين استراتيجيات الانتاجية التشغيلية و التغيرات الديموغرافية، مصادر التمويل الجديدة، و المعرفة الجديدة و الهيكل التنظيمي في البيئة المصرفية، من اجل التكيف مع مرور الوقت.

- التركيز على التعلم البيئي (Environmental Learning Focus):

التركيز على التعلم البيئي قادر على زيادة قدرة المنظمة وثباتها في السوق، فإن التعلم البيئي يزيد من قدرة المنظمة على معالجة المعلومات، وبيئات الأعمال العالمية والديناميكية، ويعزز أيضاً هيكل ومحتوى تلك المعلومات البيئية، فوصف التركيز على التعلم البيئي على أنه من استراتيجيات المنظمة لمعرفة المزيد عن السوق والمنافسين، والظروف التي تسمح لها في تعزيز أعلى فائدة من بين منافسيها. (Kaufman, et al, 2006)

وتعرف اجرائياً هي قدرة المنظمة على معالجة المعلومات، وبيئات الأعمال العالمية والديناميكية، ومعرفة المزيد عن السوق والمنافسين، والظروف التي تسمح لها في تعزيز أعلى فائدة من بين منافسيها.

- الوعي بقدرة الإدارة الحركية (Knowing of Dynamic Management):

هي وعي المنظمة بعمليات التقييم التي تدعم الاستراتيجيات الإدارية في أداء المنظمات واستثماراتها، والآثار الاقتصادية لمليتها، والقرارات، والاختلافات في الإنتاجية بين البلدان ، فهي مهمة لنجاح الأعمال، ذلك نجد أن معرفة المنظمة بديناميكية الإدارة هي من استراتيجيات الجديدة للمنظمة لأنها تؤثر على النتائج الاقتصادية (Bobtchef, 2011) .

وتعرف اجرائياً هي معرفة المنظمة بعمليات تقييم الاستراتيجيات الإدارية المتمثلة في تحقيق المعايير العالية بالاستجابة لاحتياجات العملاء، والبقاء على قيد الحياة بين المنافسين.

- البنوك التجارية:

هي مؤسسات تعرف باسم بنوك الودائع وهي مؤسسات ذات طبيعة ائتمانية، تهتم بالحصول على ودائع الأفراد، مع توفير القدرة على سحبها عند الطلب، ولا يمكن اعتبار هذا البنك تجاري، إذا لم يوفر إمكانية قبول وسحب الودائع ،كما تتعامل هذه البنوك مع جميع الأصول المالية (حمزة وآخرون، 2013).

وتعرف اجرائياً بأنها مؤسسات خاصة تمارس الأعمال المصرفية من قبولها للودائع وتقديم القروض وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها وفتح الإعتمادات المستندية، وقد تمارس هذه المؤسسات أعمالاً أخرى غير مصرفية مثل: المشاركة في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات.

(1-8): حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:-

- الحدود المكانية : البنوك التجارية الاردنية في العاصمة عمان.
- الحدود البشرية : المديرين والعاملين في مستويات الادارات العليا والوسطى.

- الحدود العلمية : سيتم تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، بحيث تم تقسيم المتغير الأول، ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى خمس متغيرات فرعية: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات (Khanna ,2015,Kepha,& ,2016 Youssif, Keir & Oyeniyi et al., 2014, Sehgal, 2016).
وتقسيم المتغير التابع التجديد الاستراتيجي إلى خمس متغيرات فرعية القدرة على التغير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكيف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية (Ambrosini, V., & Bowman, C., 2009, Chaola et al,2015).

- الحدود الزمانية : 2017 .

(9-1): محددات الدراسة:

من معوقات هذه الدراسة:

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، حيث لم يتم تناول دراسات تربط ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل مع التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع، على حد علم الباحث.
- أن نتيجة هذه الدراسة سوف تعكس تصورات المؤسسات المصرفية، لذلك لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات بسبب الاختلافات الاجتماعية والثقافية.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

(1-2): تمهيد:

يهدف الفصل الثاني الى عرض ومناقشة مبحثين رئيسيين، تقسم كالاتي:-

1- عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية لأبعاد الدراسة ومتغيراتها:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب

والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء، والتعويضات.

- التجديد الاستراتيجي والمتمثل ب: القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة

العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي

بقدره الادارة الحركية.

2- عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ومحاولة معرفة

طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات، ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

(2-2): الإطار النظري :

يتضمن الجانب النظري للدراسة على محورين اساسيين تتمثل في كل من (ممارسات ادارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي). ويمكن تلخيصها على النحو الاتي:

(2-2-1): المبحث الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية

اولاً: المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للمنظمات كافة، حيث أن رأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما، إلا أنهما يركزان على العنصر البشري الكفوء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً، مما دفع ادارة تلك المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة وغايتها (الزهران،2014).

وعليه فإن ادارة المورد البشرية وممارساتها تعد الوظيفة المحورية في ادارة المنظمات كافة، حيث يعتمد نجاح تلك المنظمات وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الممارسات (Boateng,2007).

وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل بلوغ تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم موظفيها وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجية والداخلية للسوق، وتحديد حجم العمالة، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم، وتحفيزهم (AL-Qudah et al, 2014).

ونتيجة للتطورات السريعة والمتغيرات الحاصلة ولا سيما في مجال انتاج المعرفة، وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة، والمنافسة، والتقدم التكنولوجي، وتأثيرات العولمة وما أحدثته من تغيرات تنظيمية، وإزالة للحواجز والنظم التقليدية المعمول بها، فقد تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مكثف، لذلك تحتاج المنظمات في ممارساتها لإدارة الموارد البشرية إلى تغيير أفكار الموظفين في المنظمات، بأفكار جديدة و أداء ناجح، لذلك هي بحاجة إلى وجود استراتيجيات جديدة تتناسب مع تلك الأفكار والتغيرات (Khanna& Sehgal, 2016).

وبذلك يرى الباحث بأن هذه التداخليات والتطورات والتحديات شكلت عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها، مما يعني بالضرورة التعرف على تلك الممارسات في المنظمات عموماً وفي المصارف الأردنية خصوصاً، من أجل اختيار أفضل الطرق وأكثرها ملائمة لاحتياجات مرحلة النمو والتطور و التغيير السريع الذي يمر بها القطاع المصرفي.

وفي الوقت الحاضر، توجد العديد من الدراسات التي أهتمت بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولات العالمية، مثل: دراسة (Lim, et al, (2015) Oyeniyi et al (2016) ، وأن تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحويل الحاضر إلى مستقبل أفضل.

فبعد أن كان ينظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها أدوات للإنتاج، أصبحت تمثل مورداً مهماً من موارد المنظمة، لما تحمله من فكر ومعرفة تراكمية بالعمليات التجارية، واكتسابها للمهارات والخبرات اللازمة لأدائه، وعليه فأن الأمر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، وإدراك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تؤديه لإنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (حسن، 2010).

ثانياً: تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تناولت العديد من الأبحاث، ومنها ما سيتم ذكره في هذه الدراسة، بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشمل (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء التعويضات).

ويناقش الجزء التالي مفهوم وأهمية تلك الممارسات بما ينسجم ويتطابق مع ممارسات إدارة الموارد البشرية بصيغتها العامة والاستراتيجيات الخاصة بها، وما تشكله في الوقت نفسه من أهمية خاصة على اداء وعمل المصارف الاردنية موضوعة البحث في هذه الدراسة.

أشارت دراسة (Muriithi et al, 2014) لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية: بأنه الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات التي تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتدريبها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير.

بينما عرفها (2016) keir على أنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والحفاظ عليها.

ووفقاً لـ (2007) Gerhart فإن إدارة الموارد البشرية هي مزيج من عوامل متعددة وهذه العوامل هي الممارسات والسياسات والنظم التي تؤثر على سلوك وموقف وأداء الموظف نحو المنظمة بطريقة إيجابية، وترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية، من خلال الأنشطة اللازمة كتوظيف الموظفين والحفاظ على أداء الموظفين العالي.

وتعني ممارسات إدارة الموارد البشرية أنها مجموعة من السياسات والممارسات التي تعزز رأس المال البشري للمنظمات في تحقيق أهداف العمل، وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية استثمارات تنظيمية في تدريب الموظفين على المستوى الفردي والجماعي، واتخاذ القرارات

والمشاركة، وفرص الترقية، واستخدام المكافآت المحتملة للأداء، لضمان ديمومة رأس المال البشري والاحتفاظ به (Gürbüz, 2009).

فبناءً على ما سبق، نعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP): مجموعة من الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

ثالثاً: أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت القيمة الاقتصادية للمنظمات لا تكمن في قيمة الاجهزة والمعدات والآلات والموجودات الاخرى كاستثمار لرأس المال المادي، وانما بما تملكه تلك المنظمات من معرفة وحالات ابداع وقوى عاملة عالية المهارة، وسمعة تنافسية، وعلاقات بالزبائن، ونمط ادارة متميز (العمرى واخرون، 2009).

وهو تجسيد لدور الموارد البشرية باعتبارها اهم الاصول الثمينة التي تعتبر ضرورية للتشغيل الامثل لجميع الموارد الاخرى للمنظمة. فأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تكمن بدورها في الاهتمام بالموظفين، وخدماتهم، وتطوير معرفهم ومهاراتهم، وتحفيزهم على مستوى عال من الأداء، ومن ثم الحفاظ على مستوى عال من الاداء والابقاء عليهم، فهو امر أساسي لتحقيق أهداف المنظمة، ويعطيها القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه من خلال امكانياتها التي تتيح لها تغيير قواعد اللعبة التنافسية بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده استناداً لنظمها الادارية ومواردها البشرية (Neog & Barua, 2014).

وقد أظهرت دراسة (Syed & Yah (2012 أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي وسيلة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل من خلال تأكيدها على أن الموظفين يشكلون جزءا حيويا من الموارد التنظيمية، مع القدرة على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وأوضحت أن نظام الموارد البشرية يؤثر مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمترابطة التي تستهدف اجتذاب الموارد البشرية للشركة وتطويرها والحفاظ عليها (أو التخلص منها).

وقد أشار (Bambale,&Maimako (2016 حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ حدد لها دور أساسي في استراتيجيات المنظمة، فالممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للتنمية الاقتصادية، بحيث أنها تعمل على تحسين جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، انخفاض معدل الدوران، زيادة رضا العملاء، وخفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي يؤدي ذلك في الحصول على ميزة تنافسية.

في حين يرى آخرون، ان أهميتها تكمن في تحفيز الموظفين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة للمنظمات من أجل المنافسة بشكل إيجابي مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يساعده على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى اعلى من الفاعلية والكفاءة ينتج عنها خدمة افضل لعملاء المنظمة والمتعاملين معها (Chauhan,2014).

وأوضح (oyeni et al (2014 في دراسته، أن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية شيوعا هي التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض والمكافآت، وأن هذه الممارسات تهدف إلى تحسين الأداء العام للموظفين داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح الأداء التنظيمي واكساب المنظمة ميزة تنافسية.

رابعاً: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

حدد العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الممارسات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. و بناءً على ذلك سيتم التعرف والتركيز على اهم هذه الممارسات وماهية علاقتها بنظم الموارد البشرية على وفق أبعاد الدراسة موضوعة البحث (Jameendar,2014, Noe,2015 Muriithil et al., 2014)

وهذه الممارسات هي (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات).

1- تخطيط الموارد البشرية

يتمثل تخطيط الموارد البشرية بمجموعة أنشطة وفعاليات تستهدف تحديد رؤية مستقبلية لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الاعداد والتخصصات في ظل ما هو متوافر في البيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمة والمتغيرات المتوقعة لها، ومن ثم تحديد السياسات والبرامج التنفيذية اللازمة لتلك المتطلبات. بما ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق رسالتها وغاياتها في سوق العمل، وعلى هذا الاساس يعد تخطيط الموارد البشرية يمثل الوظيفة الاولى والاساسية للإدارة المسؤولة عن هذا النشاط، حيث يبنى على اساسها ويستند على نتائجها بقية تلك الوظائف (حمد، 2015).

ويعرف التخطيط على أنه احد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، و أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية (Mishra,2007).

فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير احتياجات المنظمة المستقبلية من تلك الموارد، بوضع استراتيجية مستقبلية فيما إذا كانت بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها والمهارات المطلوبة لإنجاز العمل المطلوب مستقبلاً، أم أن لديها فائضا عن حاجتها من الموارد البشرية، أم إعادة هيكلة وتأهيل لما هو موجود من موارد بشرية داخل المنظمة (تيميزار، 2014).

كما يعرف التخطيط على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير حاجة المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشري (Jameendar,2014).

يرى (AL-Qudah 2014) في دراسته أهمية التخطيط للموارد البشرية على أنه يساعد على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج وزيادة النمو، بالإضافة إلى تطوير وتحسين الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، ويربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربح والنمو.

2- الاستقطاب والتعيين

تأتي عملية الاستقطاب و التعيين بعد تخطيط الموارد البشرية، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، لملئ الشاغر الوظيفي وفي الوقت المناسب. ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل إيجاد اكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة (Noe,2015).

ويعرف بعض الباحثون الاستقطاب والتعيين أنه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان تشغيل العمليات باستمرار، ويشمل ذلك عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل ذلك المنصب، أو توقع شواغر بالمستقبل، وهو أيضاً عملية استكشاف مرشحين محتملين لوظائف حاله أو مستقبلية، فهو عملية الوصل بين الباحثين عن وظائف والمنظمات (حسن، 2010).

إن عملية الاستقطاب والتعيين تستند الى مصدرين رئيسيين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويقصد بالاستقطاب الداخلي: عمليات الترقية والنقل لموظف قديم في المنظمة إلى وظيفة جديدة، أو ترقية موظف حالي في مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أعلى. أما الاستقطاب الخارجي فهو يعتمد على سوق العمل المتوافر في محيط المنظمة سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، خاصة في ظل عولمة الاعمال وسهولة امكانية الوصول والحصول على الموارد البشرية واستخدامها عن طريق وسائل الاتصال الالكتروني وانجاز الاعمال عن بعد مما اوجد بديلاً عملياً وميسراً واقل كلفة في انجاز الاعمال (عريقات وآخرون، 2010).

وتستكمل عملية الاستقطاب هذه بنشاطي الاستقطاب والتعيين اللذان يشملان المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة ومن ثم انتقاء من هو الافضل من حيث درجة صلاحيته لتلك الوظيفة، واخيراً اسناد العمل رسمياً وصولاً لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وهذا عادة ما يتم عبر مجموعة خطوات واجراءات عملية تتبعها المنظمات للكشف عن الفروق الفردية بين المتقدمين من حيث امكانياتهم وقدراتهم المهنية والسلوكية. وذلك لتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لتلك الوظيفة. وهذا ما جعل البعض يستخدم كلمة التوظيف بدلاً عن الاستقطاب والتعيين (عدوان، 2011).

و تأتي أهمية الاستقطاب والتعيين من أهمية النتائج المترتبة عليه وهي الحصول على الموارد البشرية اللازمة والمتوافقة مع متطلبات وظائف المنظمة، ومن ثم التعويل عليها في تنفيذ مهام وتحقيق الاهداف. لهذا يؤكد البعض بأن الاستقطاب الفعال يتيح خيارات واسعة أمام المنظمة في تعيين الأفضل كفاءة بين المتقدمين، فمن خلال الاستقطاب و التعيين تستطيع المنظمة توصيل رسالتها للموظفين بأنهم بالمكان المناسب من اجل بناء وتطوير حياتهم الوظيفية، فنشاط الاستقطاب والتعيين يزيد من فاعلية المنظمة من حيث استقرار العمالة، و احتواء قوة عاملة ذات كفاءة عالية (Tan & Nasurdin,2011).

3- التدريب:

عرف فاروق وعبد الحكيم (2013) وظيفة التدريب على انها إحدى الممارسات الهامة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تساعد المنظمة على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء الأعمال، والتدريب لا يقتصر على مجرد زيادة المعلومات فقط فهي محاولة لتغيير سلوك الموظفين ، بحيث يجعلهم يمتلكون سلوكاً أفضل وبشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب في أداء مهامهم. اي بعبارة اخرى، فأن التدريب يشتمل على اكساب العاملين معارف ومهارات جديدة او تطويرها، وتغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات والسلوك الوظيفي القائم، بما يساهم في تحسين الاداء وتحقيق اهداف المنظمة.

والتدريب، كما حدده بعض الباحثين بأنه "هو استخدام فاعلية التعليم الممنهج والمخطط لتعزيز التعلم عند الافراد العاملين". فالتدريب بهذا المفهوم هو عملية تنظيمية رسمية هادفة، لا تقتصر على فترة زمنية معينة من حياة العاملين، وانما هي عملية مستمرة تتماشى مع متطلبات واحتياجات العمل ومحاولة تقليص الفجوة قدر المستطاع بين تلك الاحتياجات المتطورة والمتغيرة

وامكانيات وقدرات الافراد. بما يعزز انتاجيتهم لصالح المنظمة وتحقيق اهدافها (Muriithil et al., 2014).

فالتعليم والعمل اصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، اذ يتطلب الحصول على عمل في مجتمعاتنا الحالية والمتطورة قدراً كبيراً وجيداً من التعلم، وتتطلب استمرارية العمل المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة (العمرى واخرون، 2009).

اي ان عملية التدريب لا تتطوي فقط على آليات لتزويد الموظفين بإمكانية الحصول على التدريب من أجل اكتساب المهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بفعالية ولكن أيضاً تحديد طبيعة ومستوى التدريب الذي هو مطلوب (SHAKEEL& LODHI, 2015) .

كما تأتي أهمية التدريب على توثيق العلاقة بين صاحب العمل و موظفيه، بالإضافة إلى زيادة جودة الأداء الوظيفي بشكل عام، أيضاً زيادة مستوى الخبرة للأفراد و صقل المهارات مما يمنح حالة الرضا عند صاحب العمل و الموظف نفسه ، لذلك يحتاج الموظفون إلى تدريب وتطوير بشكل شامل لزيادة المواهب التي تؤثر إيجابياً على الإنجاز التنظيمي، وبالتالي تسريع معدل النمو الاقتصادي والربحي للمنظمة (Kepha,2015).

كذلك يسهم التدريب في تنمية القدرات الذهنية واكتمال الشخصية لدى الافراد العاملين، وتمكينهم من استخدام كل طاقاتهم الذهنية والنفسية وتوجيهها إلى طاقات أفضل، ليتمكنوا من اشغال وظائفهم بوضع تخصصي ونفسي افضل، بمعنى أننا حين نستخدم محاسبا للتكاليف مثلاً فإننا لا نستخدم خبرته وكفاءته الفنية في محاسبة التكاليف فقط ، ولكن نستخدم كل طاقته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المنظمة (شعباني، 2010).

4- تقييم الأداء:

هو احد ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة والتي تقوم على قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف و واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها من خلال عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية للعاملين وذلك بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيفية معالجتها واستثمار جوانب القوة في الوضع الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع (صورية و ميلود، 2010).

في حين يعتبره البعض بأنه التقييم الرسمي المنتظم عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعة ، وهو عبارة عن تحليل لأداء الفرد من اجل بلوغ نقطة القوة، وتعزيزها ، ومعالجة نقطة الضعف ليتمكن الفرد من تحسين عمله وتحقيق الأهداف التنظيمية، ولتقييم العاملين دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي للعاملين والذي يتأثر بنتائج التقييم، كما ان طريقة التقييم تؤثر في الروح المعنوية والدافعية للعاملين (الروسان والعموش، 2013).

وتبرز اهمية تقييم الأداء من زيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي، ويعزز النمو المهني من خلال الإشارة إلى تحسين الأداء، ويؤدي تقييم الأداء الشفاف إلى تحفيز الموظفين على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء القائم على الجدارة يزيد من دوافع الموظف والتزامه بالعمل الذي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي (HASSAN, 2016).

5- التعويضات:

كما يتأثر الوضع الوظيفي للموظفين في المجتمع، من حيث الرضى، والولاء، والإنتاجية بالتعويضات، فأنها في الوقت نفسه تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مركز اجتماعي للفرد في أي مجتمع، فهي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات الغير مباشرة ذات البعد المعنوي.

أشار حسن (2010) أن الشركات تكافئ العاملين فيها بعدة طرق : الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه، و امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل والسكن وغيرها، و تعويضات لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه، وأيضاً أن التعويضات مهمة جداً بالنسبة للموظفين لأنها أحد الأسباب الرئيسية لأداء الموظف.

وما ترتبط تلك التعويضات بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى

مكافأة

الأفراد مقابل إنجاز معين من المهام، وتكون إلى حد ما منصفة ومتسقة وفقاً لسياسة المنظمة، وبالتالي، فإن التعويضات هي مفهوم عملي يصف القيمة المالية أو المعنوية التي يحصل عليها الفرد من خلال عمل ما أو أداء سلوكي من أجل خدمة عدة أغراض في المنظمات

(Kepha,2015).

وبشكل عام تتضمن التعويضات الأجور والرواتب والمكافآت المالية، ويتم تحديد الأجور إضافة إلى المزايا الغير مالية مثل التأمين الصحي والإجازات اعتماداً على عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وأخلاقية وإدارية وفقاً للأداء والجهد ، والمؤهل العلمي والخبرة ، و صعوبة العمل والمستوى المعيشي والأسعار السائدة في السوق، وتم تعريفها بأنها جميع المكافأة التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل خدماتهم فيها، من أجل استقطابهم والاحتفاظ بهم (ابوشيخه،2010).

يذكر (Ahsan etl, 2009) أن أهمية نظام التعويضات الفعالة يساعد المنظمة لتكون أكثر قدرة على المنافسة، والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين وتقليل دوران العمل، وأنه يحفز الموظفين لتطوير أدائهم، ويعزز صورة المنظمة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وبين الموظفين في المستقبل وبالتالي دفع الرضى الوظيفي.

ويحدد الرويلي (2014) ماهية هذه التعويضات على أنها تشمل الراتب الأساسي والعلاوات الدورية والمرتبطة بالأداء و بإنجاز مهام اضافية، أو المرتبط بالعمل خارج ساعات الدوام الرسمي، بالإضافة إلى التأمين الصحي و الرعاية الطبية، والضمان الاجتماعي ونظام التقاعد وتعويضات نهاية الخدمة، و نظام المواصلات وبدل التنقلات والسفر والاتصالات.

(2-2-2): المبحث الثاني: التجديد الاستراتيجي (Strategic Renewal)

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي (Concept of Strategic Renewal):

إن التحديات التي تعرقل أنشطة المنظمة المتمثلة بالاضطراب البيئي والتغيير التقني، والتغيرات السريعة في حالات المنافسة اجبر المدراء على سرعة العمل الاستراتيجي باعتباره مصدر للميزة التنافسية وهو عملية التجديد الاستراتيجي الذي انتهج لإيجاد الخارطة الصحيحة التي تسبر عليها المنظمة (كاظم واخرون، 2015).

ويشير (Agarwal and Helfat 2009) إلى أن التجديد الاستراتيجي هو استبدال أو إعادة تأهيل السمات التنظيمية للمنظمة من حيث العمليات والمحتوى و المخرجات التابعة للمنظمة، والتي تؤثر على قدرتها على المدى الطويل.

فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات تحتاج لخلق الاستراتيجيات المتجددة التي تأخذ بنظر الاعتبار الظروف التنافسية المتغيرة، حيث زاد حقل الإدارة الاستراتيجية تأكيده على حاجة المنظمات لها بشكل مستمر من أجل البقاء وديمومة العمل (Wooldridge & Floyd, 2011).

وذكر (Albert, 2013) أن التجديد عبارة عن أنشطة مترابطة تربط بين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة في البيئات المتغيرة، وتقوم بتطوير عمليات المنظمة تدريجياً للتكيف المستمر مع تلك التغيرات البيئية، لذلك يتوجب على المنظمات تجديد أنشطتها.

بينما أشار كاظم واخرون (2015) أن مفهوم التجديد الاستراتيجي هو انها الطرق التي تتبعها المنظمة في تغيير نشاط المدراء في جميع المستويات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، والطريقة التي تدرس مستقبل الاستثمار من خلال استكشاف الفرص، وهي أيضاً الطريقة التي يتقاسم بها المدراء والعاملون المعرفة مع بعضهم البعض داخل وخارج حدود المنظمة، وهي أيضاً ولادة جديدة لأعمال جديدة.

ثم جاء (Kearney & Morris, 2015) متفقين مع تعريف (Agarwal and Helfat, 2009) على انها عملية استبدال أو اعادة تأهيل سمات التنظيمية للمنظمة مع قدرة التأثير على المدى الطويل، وتشتمل هذه السمات على القرارات الحاسمة، أهداف المنظمة، هيكل المنظمة، الخدمات المقدمة، و العمليات التجارية، والنظم الإدارية، والقدرات، والموارد البشرية.

ثانياً: أهمية التجديد الاستراتيجي:

يسهم التجديد الاستراتيجي في تغيير نمط موارد جميع موارد المنظمة من أجل الوصول إلى أفضل أداء اقتصادي وأكثر استدامة، كما أن العمل على التجديد الاستراتيجي يمكن المنظمات من تغيير مسارها وتحويل قدراتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه التماشي والانسجام مع بيئة اعمالها الديناميكية والتكنولوجية والسياسة والاقتصادية (Albert et al, 2015).

بالإضافة الى ذلك، فأن المنظمات تواجه تهديدات اقتصادية خارجية وداخلية في جميع مستويات الأعمال التجارية، وسيكون التجديد الاستراتيجي أفضل فرصة للمنظمات من اجل تجديد النجاح المستدام عندما تتصدى عمداً لأوضاع التراجع الاقتصادي (Morais et al, 2014).

ووفقا (Kwee et al, 2011) أن أهمية التجديد الاستراتيجي تحدد في ثلاث نقاط أساسية وهي:

1- يحول التجديد الاستراتيجي القدرات الأساسية المرتبطة في المنظمة إلى قدرات ذات مزايا تنافسية في السوق.

2- أن للتجديد الاستراتيجي تأثير بارز على جميع مستويات المنظمة.

3- التجديد الاستراتيجي مهم لكسر المسار المعتمد من قبل البيئة المحيطة للمنظمة، وضمان المدى الطويل لها وديمومة العمل فيها.

لذلك نجد أن التجديد الاستراتيجي يؤثر على مشاركة المنظمة في الصناعات التي تتنافس فيها الاقتصاديات بأكملها. بالإضافة إلى ذلك يمكن المنظمات من التنافس والحفاظ على النجاح، فيتعين عليها أن تضع استراتيجيات وثقافات تمكنها من مواجهة التحديات والفرص (Masad, 2016).

ثالثاً: تنفيذ التجديد الاستراتيجي:

أقرت المؤسسات المصرفية في جميع أنحاء العالم إلى الاعتراف بالحاجة إلى التحول والتجديد، وينبغي بذل الجهود لتنفيذ التغييرات التي تعتبر ضرورية لتحسين قدرتها التنافسية، ويعد التجديد الاستراتيجي أمراً حاسماً لاستدامة قدرة الشركات على المنافسة في خدمة أو صناعة ما، ومن أجل بناء استراتيجية مستقبلية مستدامة (Prastacos et al., 2002).

وفقاً (Lewis & Smith 2012)، من أجل النجاح في عملية التجديد الاستراتيجي، على المنظمة أن:

- 1- توازن احتياجات الموظف مع الاحتياجات التنظيمية وفقاً للمتغيرات الطارئة.
- 2- الاهتمام بحاجات الموظف الأساسية وكل ما يتعلق بالأداء الوظيفي .
- 3- تدريب بعض المهارات الوظيفية لخلق مزيد من القبول ونسبة النجاح عند تطبيق الابتكارات في الاستراتيجيات.

4- الإدارة العليا لديها تطلعات لتحديد النمو وكيفية التواصل مع بيئة السوق.

5- يجب على الإدارة العليا إشراك الموظفين في عملية التجديد الاستراتيجي.

رابعاً: أبعاد التجديد الاستراتيجي:

يمثل التجديد الاستراتيجي عملية تغيير جوهري فيما يتعلق باستراتيجيات المنظمة الرئيسية للحفاظ على انتاجيتها على المدى الطويل والقدرة على بقائها، وقد يتضمن بذلك تغيرات على نموذج الأعمال، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، وقاعدة العملاء، واستراتيجية سوق المنتجات، فإن التجديد الاستراتيجي صعب بشكل خاص إذا لم تقم المنظمة بتحسين عملياتها القائمة عليها (Agarwal and Helfat, 2009).

فاستناد إلى دراسة (2015) Chaola, et al أن التجديد الاستراتيجي يعطي القدرة للمنظمات على الانتعاش بالسوق واستبدال قدراتها من أجل بقائها على المدى الطويل، وقد استخدم الباحث التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع وقاسه من خلال المتغيرات الفرعية التالية: (القدرة على التغير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكيف الأعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية).

1- القدرة على التغير التنظيمي:

هي النهج الذي يستخدم لتفكيك العمليات وإعادة تشكيل قدرتها التي تكمن وراء التجديد الاستراتيجي، ولفت الانتباه إلى بعض الآثار الخفية التي نادراً ما تعالج، وتعتبر القدرة على التغير التنظيمي أمر مهم في تحسين نوعية الخدمات.

هناك مجموعة واسعة من الدراسات في البحوث الإدارية بشأن التجديد الاستراتيجي، حيث أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المنظمة على التغير التنظيمي وقد وجدت البعض من هذه الدراسات أن طبيعة عملية إعادة تشكيل القدرة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنجاح الاستراتيجية (Worch, et al, 2012).

تشير القدرة على التغيير التنظيمي على إجراء التجديد المستمر لمسار المنظمة، والقدرات، وهيكل الاحتياجات المتغيرة. فهي قدرة تنظيمية شاملة وديناميكية تجبر المنظمات على تكيف القدرات القديمة مع التهديدات والفرص الجديدة، فضلاً عن التغييرات في العمليات التجارية الجديدة، أو التغييرات الثقافية التي تخلق قدرات جديدة للمنظمة (Estrella,2013).

فهي أداة تستخدم في إعادة هيكلة المنظمة وتقليص عدد الموظفين، والتي تمثلت في تحسين العمليات والإنتاجية، وتحسين التعاون بين الإدارات، وهي أيضاً تحول المنظمة بين نقطتين في الوقت المناسب. فمحتوى التغيير يمكن أن يكون تحليلها بمقارنة المنظمة قبل وبعد التحول لمعرفة ما هو عليه، وهكذا، تميل القدرة على التغيير التنظيمي إلى زيادة التميز في الأعمال التجارية، والإنتاجية التشغيلية، والإنجاز التنظيمي، والقدرة التنافسية التنظيمية، والأداء القوي (Worch, et al, 2012).

2-توجه تعزيز تكيف الاعمال:

هي قدرة المنظمة على استجابة عملياتها بسرعة ضمن ظروف العمل المتغيرة في إدارة العمليات التجارية، فهي الحالة التي تتطلب أعمال جديدة لنقلها إلى المنظمة بشكل تدريجي، بحيث يشير توجه تعزيز تكيف الاعمال إلى قدرة المنظمة على تعزيز وتمكين عملياتها من أجل الاستجابة مع ظروف السوق (Raksong,et al,2015).

فمن الأهمية البالغة للتوجه نحو تعزيز التكيف في مجال الأعمال تكون في مواءمة الإنتاجية التشغيلية مع متغيرات السوق، من أجل نجاح الأعمال و زيادة العمليات التجارية، وتمكن المنظمات من البقاء على قيد الحياة في السوق، بالتالي تساعد على زيادة الميزة التنافسية للمنظمة (Evans & Davis, 2016).

بالإضافة إلى أن توجه المنظمة لتعزيز تكيف أعمالها هي سمة أساسية في العلاقات التجارية، وقد ينطوي التكيف على استثمار كبير من قبل طرف ما في علاقة ما، مما يخلق روابط اقتصادية دائمة بين المنظمات غالباً ما تكون تلك الروابط ذات تأثير إيجابي على التميز في الأعمال، والإنتاجية التشغيلية، والإنجاز التنظيمي، والتنافسية التنظيمية، لتلك المنظمات (Chaola et al,2015).

3-التأكيد على مرونة العمليات التنافسية:

هي حصيلة أنشطة وعمليات المنظمة التي تركز على تحليل، واستجابة المنظمة لعمليات التنافس القوية من خلال بناء وتحديد المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة في عملياتها التشغيلية لتمكنها من وضع منتج جديد، كما انها تمثل قدرة المنظمة في الحصول على أرباح عالية من العمليات التجارية في وسط بيئة تنافسية داخلية وخارجية (Ng & Gujar, 2009).

فأهمية التأكيد على مرونة العمليات التنافسية كونها المحرك الذي يحقق الزيادة الانتاجية ويعزز الانجاز المؤسسي، بالإضافة إلى كونها قوة في تحويل الصناعات، فهي الجوهر الأساسي في اعادة التشكيل التنظيمي من خلال إعادة التركيز على نظام القيمة للمنتج، فهي لها تأثير إيجابي على التميز في الأعمال، والإنتاجية التشغيلية، والإنجاز التنظيمي، والتنافسية التنظيمية (Pratoom,2015).

فمن أجل تعزيز العملية التنافسية، يجب على المنظمة خلق أداء متفوق مما يعني أن توفر المنظمة موارد بشرية ذو كفاءة لنجاح العمليات المتميزة ، فإنها بذلك تضمن خلق أعمال متميزة بين المنافسين في السوق. (Chaola et al,2015).

4- التركيز على التعلم البيئي:

هي قدرة المنظمة على زيادة الثبات في السوق التنافسي، من خلال معالجة المعلومات حول بيئات الأعمال العالمية والديناميكية، وتعزيز هيكل ومضمون تلك المعلومات حول البيئات التنافسية، لذلك عرفت على أنها معرفة المنظمة بالبيئة السوقية والمنافسين، والظروف التي تسمح للمنظمة للحصول على أعلى فائدة لها (Kaufman, et al, 2006).

وقد حدد معظم الباحثين أهمية التركيز على التعلم البيئي بأنه يربط المنظمة بموقف السوق، ومعرفة المنافسين، وأيضاً له تأثير إيجابي على التميز في الأعمال لأنها تمكن المنظمة من فهم المنافسين، و تأثير إيجابي على الإنتاجية التشغيلية في البيئة الخارجية، و تأثير إيجابي على الإنجاز التنظيمي الذي يرسخ الأداء الكفوء للمنظمات في البيئة التنافسية (Chaola, et al, 2015).

5- الوعي بقدرة الادارة الحركية:

الوعي بقدرة الادارة الحركية هي ما تتضمنه الإدارة من موهبة وسمعة ونمط قيادي، بحيث تتمثل بقدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء، والبقاء على قيد الحياة بين المنافسة المضطربة، والقدرة على إكمال العمليات التجارية، وأيضاً يشير الوعي بالقدرة على الإدارة الحركية إلى قدرة المنظمة على إدارة حالات العمل الإضافية المختلفة، مع توقعات السوق والتغيرات في السوق التنافسية في المستقبل، والأهم من ذلك، قدرة الإدارة الديناميكية على التجديد الاستراتيجي للمنظمة بشكل مستمر، بحيث تؤثر ايجابيا على التميز في الأعمال، والإنتاجية التشغيلية، والإنجاز التنظيمي، والتنافسية التنظيمية، وأداء المنظمات (Bobtchef, 2011).

(2-3): الدراسات السابقة:

❖ دراسة عريقات وجردات والعتيبي (2010)، بعنوان: " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أهمية المورد البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من موارد مادية ومالية وتكنولوجية فإنها تكون مائلة للفشل اذا ما كانت لا تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً . وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من خلال التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك في سبيل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب كمتغير مستقل والتي استخدمت من قبل البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في القطاع المصرفي. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى لبنك الاسكان، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (54) موظفاً، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، وخلاصة الدراسة أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تتمحور في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات ، وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب و المعايير المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة بين كفاءة الموظفين و بين قدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

❖ دراسة Alas، (2012)، بعنوان

Achieving Successful Organizational Change: "the Role of Human Resource Management Practices "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان إمكانيات استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في التغييرات التنظيمية، وقد قام الباحث باستخدام منهج التحليل الوصفي، بحيث قام بتحليل حالة للبنك Estonian بعد دمج عملياته التنظيمية مع بنك Lithuanian من بلد آخر لسنة واحدة ومراقبة النتائج، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك الأول ساعدت في تحسين إدارة البنك الثاني وتحقيق الثقافة التنظيمية المرغوبة، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها القدرة على لعب دورا هاما في تعزيز نظام إدارة الموارد البشرية الجديد وثقافة الشركات والحد من دوران العمل في البنوك ، واكتساب البنك ميزة تنافسية.

❖ دراسة سمير، (2013)، بعنوان: " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة)"

هدفت هذه الدراسة إلى كشف كيف يمكن للتطوير التنظيمي أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة، للدراسة على الواقع العملي لمؤسسة اقتصادية جزائرية، فإن المجتمع الأصلي للدراسة يتألف من جميع العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وقد تم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال قسم الموارد البشرية، حيث يعمل بالمؤسسة 577 موظف، لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في الملاحظة العلمية، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات. وأكدت النتائج أن موظفي ملبنة الحضنة على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي لتوفير ظروف عمل مناسبة، وكانت

اهم توصياتها أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير في المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التطوير التنظيمي كأفضل مدخل للتغيير، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها لهم

❖ دراسة (2013) Albert ، بعنوان :

" Strategic Renewal Of Activity Systems An Interdependency Perspective "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العناصر المكونة للنظام الإداري و تأثير خيارات الأنشطة الإدارية المترابطة وعلاقتها بالتجديد الاستراتيجي، وتم تحليل أنواع مختلفة من ترابط الأنشطة الإدارية بين مستويات الادارة الهرمية في البنوك الأوروبية، و إعادة التركيب لتلك الأنشطة. تم اختبار عينة عشوائية مكونة من 15 بنك من البنوك الأوروبية ، ثم مقارنة النشاطات لإدارة 15 بنك أوروبي نظراً لتوفر البيانات الكاملة لهم، وكانت مصادر البيانات هي التقارير السنوية المنشورة ، البيانات المالية الصادرة عن تلك البنوك من قبل مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB)، ومقارنة تلك البيانات بين عامي 2000 و 2011، وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن الترابط بين خيارات الأنشطة أمر أساسي لفهم مصادر الميزة التنافسية وقدرة النظام على مواصلة التجديد الاستراتيجي بشكل مستمر، بالإضافة إلى أن الترابط بين خيارات الأنشطة الإدارية يمكن أن يمنع أو يعزز التجديد الاستراتيجي وأن هذا يعتمد على توزيع الترابط بين المستويات الإدارية ومجموعة القواعد المتبعة.

❖ دراسة (Oyeniya et al 2014) ، بعنوان:

" Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Nigeria Banks"

هدفت هذه الدراسة لبيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك النيجيرية. واستخدمت الدراسة الحالية خمسة ممارسات لإدارة الموارد البشرية هي ممارسة التعويض، وممارسة دور الإشراف، وممارسة الترقية، وممارسة التدريب وممارسة تقييم الأداء. تم استخدام استبيان أداة الدراسة لجمع البيانات من العينات عشوائية لاختيار ستة (6) بنوك، في حين استخدمت طريقة عشوائية لاختيار عشرة (10) مستجيبين من كل بنك بلغ مجموعهم ستين (60) مجيب، وتم استخدام الانحدار المتعدد لتحليل البيانات من أجل تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وأظهرت النتيجة أن ممارسة التعويض وممارسة الترقية وممارسة التدريب وتقييم الأداء لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك النيجيرية ولكن فقط الدور الإشرافي الممارس والذي له تأثير عكسي على الرضا الوظيفي. وكشفت هذه الدراسة أن أداء تقييم الأداء هو العامل الأكثر أهمية لخلق رضا الموظفين في البنوك النيجيرية.

❖ الشراري (2014)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي: دراسة

على عينة من البنوك العاملة في السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في الاداء المنظمي المرتبط تحديدا بالموارد البشرية ، فضلا عن دراسة انماط القيادة وكيف يمكن لهذه الانماط ان تزيد من تأثير ممارسات الموارد البشرية في الاداء المنظمي، واجريت الدراسة على

ثمانية من البنوك السعودية في العاصمة الرياض، وتمثلت وحدة المعاينة للدراسة بالعاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا، حيث وزعت عليهم (411) استمارة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وازهار النتائج ، وتوصلت الدراسة الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الاداء المنظمي المرتبط بالموارد البشرية وتحديدًا سياسة التعويضات والحوافز وسياسة التطوير والتدريب واخيرا سياسة التوظيف، بينما سياسة تقويم الأداء لم يكن لها تأثير في الاداء المنظمي المرتبط بالموارد البشرية ما يؤثر على وجود خلل في سياسات تقويم الأداء المتبعة في البنوك، وتوصلت الدراسة الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية في البنوك المبحوثة لا تختلف باختلاف انماط القيادة.

❖ دراسة (2015) Kepha بعنوان :

" Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes In Kenya"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء موظفي معاهد البحوث في كينيا ، وقد تم استخدام العينات العشوائية الطبقية في الدراسة، حيث يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكوادر المختارة في جميع معاهد البحوث الحكومية والذي بلغ عددها الإجمالي (986) موظفًا ، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (760) استبانة، في حين أن الصالح منها (255) استبانة. واستخدم تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع . وقد استخدم برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الكمية و النوعية ، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في معاهد البحوث لها تأثير إيجابي على أداء الموظف، بالإضافة إلى أن هناك حاجة اعتماد وتنفيذ للتخطيط المناسب للموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير.

تم الاستعانة بأبعاد المتغير المستقل من هذه الدراسة (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب) كأبعاد فرعية تتبع البعد المستقل.

❖ دراسة Khawaldah, (2014)، بعنوان:

" The relationship between strategic planning and human resources and its impact on the quality of services provided to customers in the Jordanian banking sector – A case study in Jordan Kuwait Bank"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للزبائن في القطاع المصرفي الأردني، ومن وجهة نظر مدراء الإدارة العليا ومديري الوحدات الوظيفية (الموارد البشرية، التسويق، إدارة الموارد البشرية والتخطيط). وقد أجرى الباحث دراسة عن البنك الأردني الكويتي (عينة الدراسة)، والتي تم خلالها تطبيق البنك على التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا. تم توزيع الاستبانة (30) ، تم استرجاع عدد الاستبيانات الصحيحة وتحليلها (20) استبانة. أن كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ، وأهمها عامل الانحدار المتعدد، تحليل التباين .وتوصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في أسس الاختيار والتعيين مع جودة الخدمات المقدمة للزبائن .فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وأوصت بأن يقوم نظام البنوك بتعزيز الخطة الاستراتيجية للموظفين التي من شأنها أن تتيح لهم الفرصة لاستخدام الموارد البشرية والتقنيات المتاحة في مساعدة مؤسساتهم على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

❖ دراسة كاظم و آخرون(2015)، بعنوان : "المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي: العلاقة والأثر".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية و التجديد الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء في القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف، أما عينة الدراسة فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عينة من (40) مدير و مدير قسم و مسؤولين ونائبهم من أصل (47) موظف في مصرفي بابل والبلاد الإسلامية، وتضمنت الدراسة فرضيتين لاختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغيراتها. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وأهم ما استنتجته الدراسة هو قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة التفسيري للمقدرات الجوهرية واستجابة التجديد الاستراتيجي على مستوى الدراسة وفي إطار عينتها. وقد أوصت الدراسة بعدم الاقتصار على المستويات العليا عند صياغة الاستراتيجيات كون المستويات الدنيا هي من تعمل على تنفيذها لذا يتوجب إشراكهم والأخذ بأرائهم وإمكانياتهم عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

❖ دراسة Chaola et al (2015) بعنوان :

" A Conceptual Model Of Strategic Management Renewal Orientation And Firm Performance "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر العلاقة بين توجه الإدارة في التجديد الاستراتيجي و أداء الشركة. وتقدم الدراسة خمسة أبعاد تابعة لتوجيه الإدارة في التجديد الاستراتيجية، وتشمل: (القدرة على التغير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكييف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية)، ومجتمع الدراسة مدراء وموظفين بشركة الاتصالات (ICT) في تايلاندا وتم اخذ عينة عشوائية مكونه من (107) مستجيب، وتم استخدام

برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وبعد تحليل البيانات ظهرت النتائج ان للتجديد الاستراتيجي تأثير إيجابي على أداء الشركات ، فهو مفتاح التميز في الأعمال، والتنافسية في السوق ، والإنجاز التنظيمي، ويزيد من إنتاج الشركة في السوق .

وقد تم الاستعانة بأبعاد هذه الدراسة واستخدام التجديد الاستراتيجي في الدراسة الحالية كبعد تابع ويتضمن الأبعاد الفرعية التالية: (القدرة على التغير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكيف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، الوعي بقدرة الادارة الحركية) . وأيضا بعض المعلومات في الإطار النظري.

❖ دراسة الطائي و آخرون (2016)، بعنوان: "التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة"

هدف هذه الدراسة إلى كشف العلاقة والتأثير بين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة، وتم تحديد المشكلة من أجل الاجابة على الفرضيات. ومن أجل التأكد من صحة الفرضية، فقد خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وتم استعمال المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ، وقد استعمل الباحث الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات والتي تتألف من مقياسين التجديد الاستراتيجي والمنظمات البارعة، حيث كانت العينة المختارة عشوائية مكونه من (50) فرد من رؤساء الأقسام. ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. من ابرز النتائج التي توصل إليها الباحث، ان المنظمات البارعة مرتبطة مع الأسس الفلسفية للتجديد الاستراتيجي، فكانت من توصيات الدراسة، أن تركز المنظمات على توليد الأفكار الجديدة كونها من أهم الاستراتيجيات التي لابد من تنميتها.

❖ دراسة Masad (2016)، بعنوان:

"Factors Driving Technological Change And Its Impact On Human Resources Diversity Management Practices: Test Of The Mediator Role For Strategic Renewal"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الدافعة للتغير التكنولوجي وأثرها في ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية عن طريق اختبار التجديد الاستراتيجي كدور وسيط، ولغرض تحقيق هدف الدراسة صيغت ستة فرضيات، واستخدمت الاستبانة التي تم تطويرها كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والتي تتكون من المديرين في الإدارة العليا والوسطى عددهم (230) والذين يعملون في شركات متعددة الثقافات. لقد حلت نتائج الدراسة واختبرت فرضياتها باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسب المئوية)، وكذلك وسائل الإحصاء الاستدلالي (الانحدار المتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج Amos).

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: إن مستويات التغير التكنولوجي في الشركات عالي وهذا مؤشر لقابلية الشركات على تبني أي تكنولوجيا جديدة، أيضا كانت الشركات المبحوثة تستخدم التجديد الاستراتيجي بشكل دائم وهذا مؤشر على قدرة الشركة على هيكلة الأقسام تبعا للتحديات التي تواجه الشركة، وكانت آخر الاستنتاجات إن قسم الموارد البشرية في الشركات المبحوثة تستخدم ممارسات إدارة التنوع بشكل كبير لاستيعاب مختلف الثقافات، كما ظهر إن اثر التغير التكنولوجي على ممارسات إدارة التنوع أزداد بوجود المتغير الوسيط (التجديد الاستراتيجي).

❖ دراسة (Khanna et al (2016) ، بعنوان:

" A Study of HRM Practices and its effect on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks with Special Reference to ICICI Banks in Ludhiana"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف وتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لموظفي بنوك القطاع الخاص مع إشارة خاصة إلى البنوك ICICI في مدينة لودهيانا. شملت الدراسة على بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وتتضمن الأبعاد الفرعية التالية: (التدريب، عمل الفريق، مشاركة الموظف إضافة إلى تقييم أداء العاملين والتعويضات)، والبعد التابع لهذه الدراسة هو أراء الموظفين. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين، ومديري في الإدارة الوسطى ، ورؤساء أقسام جميع الفروع في البنك، وشملت العينة على (92) مدير. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لممارسات إدارة الموارد البشرية اثر على الرضى الوظيفي، باستثناء مشاركة الموظف ليس لها أي تأثير كبير على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك ICICI في مدينة لودهيانا.

وقد تم الاستعانة بأبعاد هذه الدراسة واستخدامها بالدراسة الحالية وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد مستقل تتضمن الأبعاد الفرعية التالية (التدريب، و تقييم أداء العاملين والتعويضات)، وأيضا بعض المعلومات في الإطار النظري.

❖ دراسة Naz, et al., (2016)، بعنوان

" Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan "

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الاداء ، والحوافز والمكافاة) على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في الباكستان، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعت (320) استبانة على عينة عشوائية للمدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وتم استعادة (240) استبانة، واستخدم الباحث البرنامج الاحصائي V22، وقد ظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخلصت النتائج إلى أنه عندما يركز خبراء الموارد البشرية من الشركات الصغيرة والمتوسطة على تحسين هذه الممارسات سيزداد الأداء التنظيمي للشركات.

❖ دراسة Keir (2016) ، بعنوان :

"Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organizational Performance"

هدفت هذه الدراسة على إيجاد العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وتصورات الموظفين للأداء التنظيمي. واستكشف تصورات الموظفين بشكل مباشرة، والبحث عن تأثير التوسط في المتغيرات الثقافة التنظيمية، وقام الباحث بتطوير نموذج يستند إلى مراجعة مستقيضة للأدبيات، وفي هذا النموذج تم اقتراح مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، ثم صممت الاستبيانات بحيث تؤخذ الاعتبارات الثقافية في الحسبان. واستهدف المسح الاستبيان (300) موظف أكاديمي وإداري تديره خمس جامعات خاصة واستخدمت العينات العشوائية وتم استرجاع (280) استبانة. ومن ثم تحليل النتائج لتحديد العلاقة بين المتغيرات في النموذج باستخدام PLS و SPSS

للتحليل ، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة مباشرة بين ممارسات الموارد البشرية وتصورات الموظفين للأداء التنظيمي، كما تم توسط ذلك من خلال الثقافة التنظيمية والاحتفاظ والالتزام بالموظفين.

وقد تم الاستعانة من هذه الدراسة بمتغيرات (الاستقطاب والتعيين، و التدريب، وتقييم الأداء) كمتغيرات تابعة للبعد المستقل لدراسة الحالية.

❖ دراسة الشمري (2017) بعنوان ، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في

إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً، وكان مجال الدراسة في شركات القطاع الصناعي الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للدورات الخمسة الأخيرة، وكانت عينة الدراسة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (334) فرداً من العاملين في الشركات من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تحليلها من خلال مجموعة من الوسائل الإحصائية (اختبار كرومباخ الفا، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار البسيط وتحليل المسار). وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : وجود أثر مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز. وكذلك وجود أثر غير مباشر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في استدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد تقديم مجموعة من الدراسات السابقة وتحديد المتغيرات والابعاد التي اعتمدت عليها، فقد توصل الباحث الى انها انا قد تناولت ممارسات ادارة الموارد البشرية مع احد ابعاد التجديد الاستراتيجي او متغيرات اخرى، او أنها تناولت التجديد الاستراتيجي مع احد ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية او متغيرات اخرى، ولكنها لم تعالج تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي بشكل مباشر. ومن هنا يمكن تمييز الدراسة الحالية بما يلي:-

1- ان هذه الدراسة تتسم في بيان أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي.

2- اختبرت هذه الدراسة الابعاد التابعة لممارسات ادارة الموارد البشرية على الابعاد التابعة للتجديد الاستراتيجي والتي لم يتم اختبارها بشكل مباشر في الدراسات السابقة.

3- ستطبق هذه الدراسة الاثر المباشر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في قطاع البنوك التجارية الاردنية لتحديد مدى علاقة هذه المتغيرات مع بعضها.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

(1-3): المقدمة

يبين هذا الفصل المنهجية التي قام بها الباحث لإنجاز أهداف الدراسة، حيث تم توضيح مجتمع الدراسة، وعينتها، بالإضافة إلى أهم متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها، وأدوات الدراسة والمصادر التي اعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات، وايضاً يوضح هذا الفصل أهم اختبارات التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي.

(2-3) : منهج الدراسة

قام الباحث باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ليتم اعتماده في الحصول على بيانات وافية ودقيقة في تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة التفصيلية لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية، ولتحقيق النتائج الأفضل والأدق للظواهر المتعلقة بها، ثم مراجعة الأدبيات ومقابلة الخبراء من أجل عمل وتحسين نموذج القياس المستخدم في هذه الدراسة، واستكشاف العوامل التي تقود ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، ثم بعد ذلك التأكد من بنود الاستبانة المدرجة من قبل لجنة التحكيم.

(3-3): مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الاردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (13) بنك، اما حجم مجتمع الدراسة سيكون عددهم (3243) فرداً (جمعية البنوك في الاردن، 2016)، وجدول (3 - 1) يبين اسماء البنوك التجارية الاردنية التي طبقت عليها الدراسة.

جدول (3 - 1): البنوك التجارية الأردنية (المصدر: جمعية البنوك في الأردن، 2016)

التسلسل	رقم الشركة	الرمز الحرفي	اسم البنك
1	<u>111002</u>	<u>JOKB</u>	<u>البنك الأردني الكويتي</u>
2	<u>111003</u>	<u>JCBK</u>	<u>البنك التجاري الأردني</u>
3	<u>111004</u>	<u>THBK</u>	<u>بنك الإسكان للتجارة والتمويل</u>
4	<u>111005</u>	<u>AJIB</u>	<u>بنك الاستثمار العربي الأردني</u>
5	<u>111007</u>	<u>UBSI</u>	<u>بنك الاتحاد</u>
6	<u>111009</u>	<u>ABCO</u>	<u>بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)</u>
7	<u>111014</u>	<u>INVB</u>	<u>البنك الاستثماري</u>
8	<u>111017</u>	<u>EXFB</u>	<u>بنك المال الأردني</u>
9	<u>111020</u>	<u>SGBJ</u>	<u>بنك سوسيتيه جنرال (الأردن)</u>
10	<u>111021</u>	<u>CABK</u>	<u>بنك القاهرة عمان</u>
11	<u>111022</u>	<u>BOJX</u>	<u>بنك الأردن</u>
12	<u>111033</u>	<u>AHLI</u>	<u>البنك الأهلي الأردني</u>
13	<u>113023</u>	<u>ARBK</u>	<u>البنك العربي</u>

(3-4): عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقه يكون حجمها (346) فرداً (295:; 2010, sekarandBougie) تتناسب مع عدد المديرين والعاملين في الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الاردنية، وعدد المستجيبين لها (330) مستجيب، فيما يلي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين:

جدول (3 - 2): التوزيع الديموغرافي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	190	57.6
	أنثى	140	42.4
	المجموع	330	100
العمر	من 30 سنة فأقل	99	30.0
	من 31 إلى 34 سنة	97	29.4
	من 35 إلى 39 سنة	100	30.3
	من 40 سنة فأكثر	34	10.3
	المجموع	330	100
المؤهل العلمي	دبلوم	22	6.7
	بكالوريوس	241	73.0
	ماجستير	54	16.4
	دكتوراه	13	3.9
	المجموع	330	100
عدد سنوات الخبرة	من 5 سنوات فأقل	77	23.3
	من 6 إلى 10 سنوات	130	39.4
	من 11 إلى 15 سنوات	91	27.6
	من 16 سنة فأكثر	32	9.7
	المجموع	330	100
المركز الوظيفي	رئيس مجلس إدارة	0	0.0
	نائب رئيس مجلس إدارة	0	0.0
	مدير	74	22.4
	مساعد مدير	143	43.3
	رئيس قسم	86	26.1

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
	مدير فرع	27	8.2
	المجموع	330	100
المستوى الإداري	إدارة عليا	99	30.0
	إدارة وسطى	231	70.0
	المجموع	330	100

ما يمكن استنتاجه من الجدول السابق هو أن نسبة عدد الذكور من المستطلعين (57.6%)، بينما نسبة عدد الاناث (42.4%)، تتوسط أعمارهم من 39 سنة فأقل، ويعني ذلك أن الناضجين قد ملأوا الاستبيان وهذا يتفق مع المستوى الحالي لنتائج الدراسة، وبين الجدول أيضاً أن نسبة الذين يحملون درجة البكالوريوس من المستطلعين (73.0%)، ونسبة درجة الماجستير (16.4%)، و ما تبقى بين الدكتوراه والدبلوم، وعلاوة على ذلك، فإن النتائج المذكورة أعلاه تكشف أن معظم المستطلعين لديهم من 6 إلى 10 عاما من الخبرة في مجال عملهم الميداني. وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الناس تستهدف المشاركين المسؤولين عن الاستجابة. بالإضافة إلى أغلب المستطلعين هم الذين يحتلون مراكز وظيفية هامة في البنوك التجارية الأردنية حيث بلغت نسبة مساعد مدير (43.3%)، ثم نسبة رئيس القسم (26.1%)، ثم نسبة أقل للمدير (22.45%)، ولم يتمكن الباحث من الوصول الى رؤساء مجلس الادارة، وجميعهم تتراوح مستواهم الإداري بين الإدارة العليا بنسبة (30%)، والإدارة الوسطى بنسبة (70%) وهي الأغلب.

(3-5) : أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

-المصادر الثانوية:

اعتمد الباحث على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بدراسة موضوع البحث، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

-المصادر الأولية:

تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال تطوير استبانة خاصة لهذا الغرض وفقاً لفرضيات الدراسة وأنموذج البحث، وبالا اعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص ممارسات ادارة الموارد البشرية وقياسه (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) (Khanna &Sehgal, 2016, Oyeniyi et al., 2014, Keir&Youssif, 2016 ,&ANDREW,2015). أما ما يتعلق بالتجديد الاستراتيجي وقياسها (قدرة الادارة على التغير التنظيمي، التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال، قدرة تكيف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، المعرفة بالإدارة الحركية) تم الاعتماد على دراسة (Chaola et al,2015).

الاستبيان

تم تطوير البنود الأولية لقياس مختلف البنيات اعتماداً على الدراسات السابقة. وقد طور

الباحث استبانة مكونة من جزئين، كما هو موضح في الملحق رقم (2):

- الجزء الاول: هو الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على النوع الاجتماعي، العمر،

سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، و المركز الوظيفي ، و المستوى الإداري.

- الجزء الثاني: وهو الاستبانة ويتكون من محورين (ممارسات ادارة الموارد البشرية،

التجديد الاستراتيجي)، وكان عدد الاسئلة هو (77) سؤال، وتم استبعاد (27) سؤال

من قبل المحكمين فأصبح عدد الاسئلة (50) سؤال.

تم قياس جميع المتغيرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس نقاط

للاستفادة من تصورات المستطلعين، والتي تتراوح من 5 (أوافق بشدة) إلى 1 (لا أوافق بشدة)

المستخدمة طوال الاستبيان. و قد تم تطوير فقرات الاستبانة بناء على المصادر التالية:

المتغيرات	المصادر
المتغير المستقل:	دراسة الشمري , (2017): " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط.
ممارسات إدارة الموارد البشرية	دراسة Abu Keir (2016) بعنوان : "Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance" اطروحة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة كارديف متروبوليتان، بريطانيا.
- تخطيط الموارد البشرية.	دراسة البدارين و اخرون ، (2014). " اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الابداعية العاملين"، ورقه بحث ، مجلة رؤية اقتصادية، العدد السابع، الاردن.
- الاستقطاب والتعيين.	
- التدريب.	
- تقييم الأداء.	
- التعويضات.	

دراسة Khawaldah (2014). " The relationship between strategic planning and human resources and its impact on the quality of services provided to customers in the Jordanian banking sector" ورقة عمل منشورة في INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS , (VOL 6, NO 2) دراسة الزعتري (2013)، بعنوان : " ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية" رسالة غير منشورة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، كلية المال والأعمال ، جامعة الشرق الأوسط. دراسة عدوان (2011)، " واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف في قطاع غزة" ، رسالة غير منشورة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير، قسم إدارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين.	
دراسة Chaola et al (2015): "A CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT RENEWAL ORIENTATION AND FIRM PERFORMANCE" ورقة بحث منشور بمجلة (Proceedings of the Academy of Strategic Management) الاصدار 14، العدد 2. دراسة سمير (2013)، بعنوان: " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة المسيلة. دراسة Leitch (2003)، " A new approach to management control: Dynamic Management" ورقة بحث منشورة في مجلة (Dynamic Management) الإصدار 1 ، العدد 3	المتغير التابع : التجديد الاستراتيجي - قدرة الادارة على التغير التنظيمي. - التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال. - قدرة تكييف الاعمال. - التركيز على التعلم البيئي. - المعرفة بالادارة الحركية.

(3-6) : صدق أداة الدراسة وثباتها

- **الصدق الظاهري** : تم عرض أداة الدراسة بشكلها الأولي واسئلتها وفرضياتها للمشرف على الدراسة، وذلك لمناقشتها ومراجعة فقراتها، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين في جامعة الشرق الأوسط ، وبعض الجامعات الأردنية الأخرى لتحكيمها، وهم الذوات المشار إليهم في الملحق (1)، وذلك لأجل التأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الرئيسي، فضلاً عن سلامة محتواها، ووضوحها، مع الأخذ بجميع التعديلات المدونة. وبناءً على هذه التعديلات، تم حذف (27) سؤال بسبب عدم وضوح مدلولها وصعوبة قياسها، وتم تعديل بعض الاسئلة من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها وبهذا اصبح عدد الاسئلة (50) سؤال، وتنقسم تلك الاسئلة إلى قسمين: يحتوي الجزء الأول على المتغير المستقل، ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي يحتوي على 25 سؤالاً حول خمس متغيرات فرعية. ويغطي الجزء الثاني التجديد الاستراتيجي المتغير التابع ولديه 25 سؤال تتعلق بخمس متغيرات فرعية.

- **الصدق البنائي: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة**

استخدم الباحث برمجية (AMOS) الاصدار رقم 22 للتحقق من الصدق العاملي التوكيدي حيث من المعلوم ان جودة البيانات التي يتم جمعها تعتبر عاملاً مهماً جداً في التحقق لأنه يعكس مدى الاعتماد على اداة الدراسة ووثوقنا بها في جمع البيانات وبالتالي النتائج التي تتمخض عنها الدراسة.

وكذلك من المعلوم ان مؤشرات الحكم على جودة النموذج التي يعرضها البرنامج متعددة وكثيرة وقد اعتمد الباحث على خمسة مؤشرات تعتمد عليها معظم الدراسات وهذه المؤشرات هي اختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الاختبار وهو من اهم واقوى الاختبارات العلمية التي تقيس جودة النموذج، الا ان هذا الاختبار يؤخذ عليه حساسيته لنقطتين الاولى درجات الحرية والمرتبطة بعدد

المتغيرات في الدراسة والثاني حجم العينة حيث تتأثر قيمة مستوى الدلالة بهاتين النقطتين بشكل كبير ومن هنا تم الاستعانة بمؤشر آخر يأخذ بعين الاعتبار هاتين النقطتين فأستخدم مؤشر النسبة بين قيمة مربع كاي إلى درجات الحرية للنموذج حيث اعتبر ان القيمة اذا كانت اقل من او تساوي 5 فان ذلك مؤشرا جيدا للتطابق اما المؤشر الاخر فهو (مؤشر جودة التطابق) GFI وهو مؤشر احصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي حيث تتراوح قيمه بين (0 - 1) بحيث انه اذا ساوى الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (0 - 1) علما بان الحد الاعلى لهذا المؤشر هو الواحد صحيح والذي يدل على التطابق التام اما بالنسبة للمؤشر الاخير فهو مؤشر تقدير متوسط مربعات الاخطاء (RMSEA) ويلاحظ ان هذا المؤشر يعتمد على مقدار مربعات الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة افضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون افضلها ان تساوي قيمته الصفر.

جدول (3-3) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات ادارات الموارد البشرية

المؤشرات	χ^2	مستوى الدلالة	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
نتائج نموذج بيانات الدراسة	520.04	0.000	2.01	0.89	0.95	0.056
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	5 - 0	(1.00 - 0.90)	(1.00-0.90)	(0.08 - 0.00)

يبين الجدول السابق ان قيمة مربع كاي قد بلغت (520.04) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين بيانات نموذج الدراسة الرئيسي والبيانات الافتراضية (المتوقعة) بمعنى انه لا يوجد تطابق بدرجة مقبولة إحصائيا اما بالنسبة لمؤشر قيمة نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية فقد بلغ (2.01) وهي قيمة تقع ضمن المدى لمقبول لهذا المؤشر وتعكس جودة بيانات نموذج الدراسة اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت (0.89) وهي قيمة مرتفعة وقريبة جدا من قيمة المحك كذلك فقد بلغت قيمة مؤشر CFI (0.95) وهي كذلك قيمة مرتفعة وقريبة من الحد الاعلى وتشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.056) وهي قيمة تعتبر صغير وتقع ضمن المدى المقبول ومن هنا يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة مقبول للتطابق تكفي لأغراض مثل هذه الدراسة وذلك من خلال مؤشرات اربعة هي نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية ومؤشر GFI و مؤشر CFI ومؤشر RMSEA.

جدول (3 - 4) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لأبعاد المتغير التابع التجديد الاستراتيجي

المؤشرات	χ^2	مستوى الدلالة	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
نتائج نموذج بيانات الدراسة	495.80	0.000	1.92	0.90	0.94	0.053
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	5 - 0	(1.00 - 0.90)	(1.00-0.90)	(0.08 - 0.00)

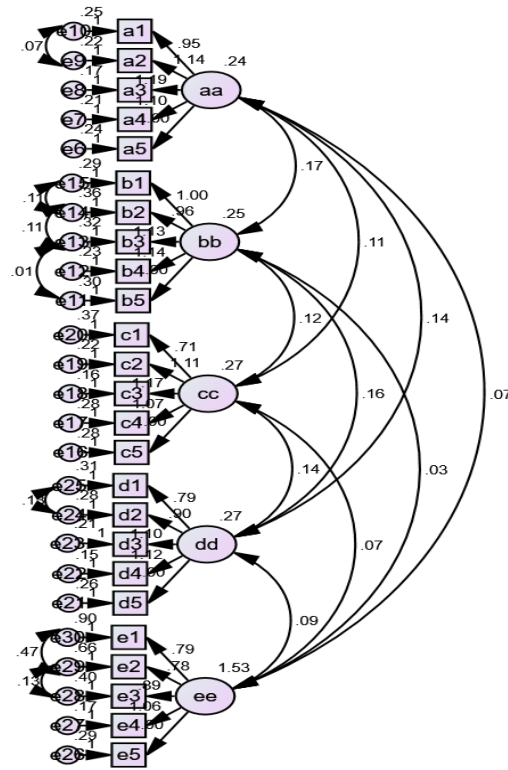
يبين الجدول السابق ان قيمة مربع كاي قد بلغت (495.80) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين بيانات نموذج الدراسة الرئيسي والبيانات الافتراضية (المتوقعة) بمعنى انه لا يوجد تطابق بدرجة مقبولة إحصائيا اما بالنسبة لمؤشر قيمة نسبة مربع كاي إلى درجات الحرية فقد بلغ (1.92) وهي قيمة تقع ضمن المدى لمقبول لهذا المؤشر وتعكس جودة بيانات نموذج الدراسة اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت (0.90) وهي قيمة مرتفعة وقريبة جدا من قيمة المحك كذلك فقد بلغت قيمة مؤشر CFI (0.94) وهي كذلك قيمة مرتفعة وقريبة من الحد الاعلى وتشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.053) وهي قيمة تعتبر صغير وتقع ضمن المدى المقبول ومن هنا يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة مقبول للتطابق تكفي لأغراض مثل هذه الدراسة وذلك من خلال مؤشرات اربعة هي مربع كاي إلى درجات الحرية ومؤشر GFI و مؤشر CFI ومؤشر RMSEA.

لذلك ومن خلال ما تقدم فان مؤشرات الحكم على جودة النموذج متعددة ولا يجوز ان يتم الاعتماد على مؤشر واحد فقط للحكم على جودة نموذج معين وبالتالي فان قراءة هذه المؤشرات وربطها فيما بينها والاعتماد على مؤشرين (على الاقل) منها للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب للحكم. وتعرض الجداول التالية نتائج برمجية AMOS للتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (3 - 5) نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل ممارسات ادارة الموارد البشرية

رمز الفقرات	العامل الاول (تخطيط الموارد البشرية)	العامل الثاني (الاستقطاب والتعيين)	العامل الثالث (التدريب)	العامل الرابع (تقييم الأداء)	العامل الخامس (التعويضات)
a1	0.710				
a2	0.769				
a3	0.687				
a4	0.771				
a5	0.820				
b1		0.685			
b2		0.626			
b3		0.706			
b4		0.764			
b5		0.676			
c1			0.515		
c2			0.776		
c3			0.831		
c4			0.723		
c5			0.702		
d1				0.598	
d2				0.670	
d3				0.784	
d4				0.833	
d5				0.715	
e1					0.720
e2					0.765
e3					0.868
e4					0.953
e5					0.917

وتوضح الصورة التالية الصديق التوكيدي للمتغير المستقل



الشكل رقم (3-1) : الصديق التوكيدي للمتغير المستقل

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي اليه فيما يعرف بالصديق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي يضمها. وقد تم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر على الاقل 50 % من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات وعليه يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الرابعة (c1) في بعد التدريب اذ بلغت (0.515) بينما كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الثامنة (e2) في بعد التعويضات حيث بلغت (0.953)

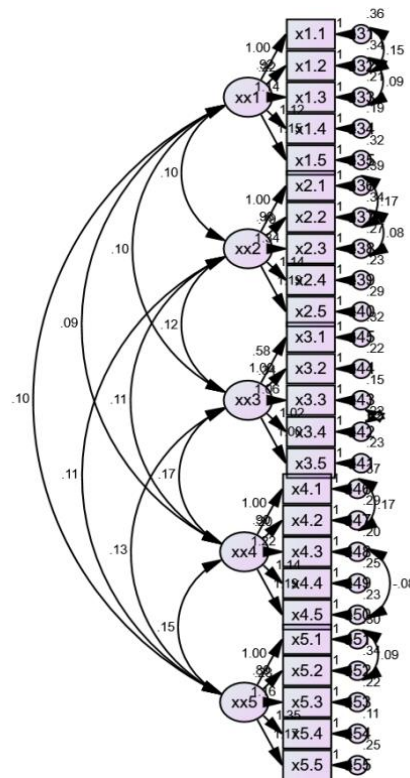
وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق

البنائي لفقرات اداة الدراسة وانها تتسجم في مسميات ابعادها.

جدول (3 - 6) نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير التابع التجديد الاستراتيجي

رمز الفقرات	العامل الاول (القدرة على التغيير التنظيمي)	العامل الثاني (التأكيد على مرونة العمليات التنافسية)	العامل الثالث (توجه تعزيز تكييف الاعمال)	العامل الرابع (التركيز على التعلم البيئي)	العامل الخامس (الوعي بقدرة الإدارة الحركية)
x1.1	0.617				
x1.2	0.599				
x1.3	0.759				
x1.4	0.775				
x1.5	0.690				
x2.1		0.569			
x2.2		0.579			
x2.3		0.742			
x2.4		0.716			
x2.5		0.686			
x3.1			0.773		
x3.2			0.784		
x3.3			0.844		
x3.4			0.780		
x3.5			0.516		
x4.1				0.591	
x4.2				0.595	
x4.3				0.773	
x4.4				0.712	
x4.5				0.739	
x5.1					0.696
x5.2					0.585
x5.3					0.798
x5.4					0.904
x5.5					0.775

وتوضح الصورة التالية الصديق التوكيدي للمتغير المتابع:



الشكل رقم (3-2) : الصديق التوكيدي للمتغير المتابع

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي اليه فيما يعرف بالصديق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي يضمها. وقد تم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر على الاقل 50 % من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات وعليه يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الخامسة (x3.5) في بعد توجه تعزيز تكييف الاعمال اذ بلغت (0.516) بينما كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الثامنة (x5.4) في بعد الوعي بقدرة الادارة الحركية حيث بلغت (0.904) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين

ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق البنائي التقاربي لفقرات اداة الدراسة وانها تتسجم في مسميات ابعادها.

- صدق التمايز

جدول (3 - 7) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (صدق التمايز)

التعويضات	تقيم الأداء	التدريب	الاستقطاب والتعيين	تخطيط الموارد البشرية	
				1	تخطيط الموارد البشرية
			1	.576**	الاستقطاب والتعيين
		1	.406**	.401**	التدريب
	1	.461**	.503**	.462**	تقيم الأداء
1	.165**	.145**	.050 (0.369)	.107 (0.051)	التعويضات

(**) تعني دالة عند مستوى 0.01

(*) تعني دالة عند مستوى 0.05

يعرض الجدول السابق نتائج معاملات الارتباط الثنائية بين كل متغيرين مستقلين وذلك بهدف التأكيد لنتائج الارتباط الخطي المتعدد من خلال التعرف على قيم هذه الارتباطات. من المعلوم اننا نفترض حدا ادنى من الارتباط بين متغيرين مستقلين لأسباب معلومة او غير معلومة بمعنى انه لا بد من الارتباط بين متغيرين مستقلين ولكن نفترض هذه الارتباط بحد ادنى حيث يشير (Gujarati, 1998) الى انه لا يجب ان يتجاوز ال 0.90 ويرى الباحث ان الحالة المثلى والمرغوبة للوثوق والاعتماد على نتائج التحليل ان يكون الارتباط بين متغيرين مستقلين اقل من ذلك اضافة الى ان لا يكون هذا الارتباط دالا من الناحية الاحصائية (حتى لا تكون له اهمية احصائية) ويلاحظ ان معظم قيم الارتباط بين المتغيرات كانت اقل من 0.50 علما ان قيمة

الارتباط القصوى هي الواحد صحيح ولذلك فان قيم الارتباط المبينة لم يتجاوز معظمها نصف الحد الاعلى للارتباط (اي الواحد الصحيح) فمثلا كانت قيمة الارتباط بين التعويضات والاستقطاب والتعيين (0.050) وهي قيمة لم تكن لها دلالة احصائية سواءً عند مستوى 0.05 او 0.01 كما انها تمثل ادنى قيمة معامل ارتباط تم التوصل اليها بين متغيرين مستقلين وبذلك تجسد هذه القيمة بين هذين المتغيرين الحالة الافضل لما يجب ان تكون عليه المتغيرات المستقلة في علاقتها البيئية كذلك وفي نفس السياق كانت اكبر قيمة معامل ارتباط قد لوحظت بين الاستقطاب والتعيين وتخطيط الموارد البشرية اذ بلغت (0.576) وتعتبر هذه القيمة اكبر بقليل من نصف الحد الاعلى للارتباط.

جدول (3 - 8) مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة (صدق التمايز)

الوعي بقدرة الإدارة الحركية	التركيز على التعلم البيئي	توجه تعزيز تكييف الاعمال	التأكيد على مرونة العمليات التنافسية	القدرة على التغيير التنظيمي	
				1	القدرة على التغيير التنظيمي
			1	.427**	التأكيد على مرونة العمليات التنافسية
		1	.412**	.323**	توجه تعزيز تكييف الاعمال
	1	.604**	.445**	.336**	التركيز على التعلم البيئي
1	.552**	.405**	.428**	.352**	الوعي بقدرة الإدارة الحركية

(**) تعني دالة عند مستوى 0.01

(*) تعني دالة عند مستوى 0.05

يعرض الجدول السابق نتائج معاملات الارتباط الثنائية بين كل متغيرين تابعين وذلك بهدف التأكيد لنتائج صدق التمايز بين ابعاد المتغير التابع من خلال التعرف على قيم هذه الارتباطات. من المعلوم اننا نفترض حدا ادنى من الارتباط بين المتغيرين لأسباب معلومة او غير

معلومة بمعنى انه لا بد من الارتباط بين متغيرين ولكن نفترض هذه الارتباط بحد ادنى حيث يشير (Gujarati, 1998) الى انه لا يجب ان يتجاوز ال 0.90 ويرى الباحث ان الحالة المثلى والمرغوبة للوثوق والاعتماد على نتائج التحليل ان يكون الارتباط بين متغيرين اقل من ذلك اضافة الى ان لا يكون هذا الارتباط دالا من الناحية الاحصائية (حتى لا تكون له اهمية احصائية) ويلاحظ ان معظم قيم الارتباط بين المتغيرات كانت اقل من 0.50 علما ان قيمة الارتباط القصوى هي الواحد صحيح ولذلك فان قيم الارتباط المبينة لم يتجاوز معظمها نصف الحد الاعلى للارتباط (اي الواحد الصحيح) فمثلا كانت قيمة الارتباط بين توجه تعزيز تكييف الاعمال والقدرة على التغيير التنظيمي (0.323) وهي قيمة تمثل ادنى قيمة معامل ارتباط تم التوصل اليها بين متغيرين تابعين وبذلك تجسد هذه القيمة بين هذين المتغيرين الحالة الافضل لما يجب ان تكون عليه المتغيرات المستقلة في علاقتها البيئية كذلك وفي نفس السياق كانت اكبر قيمة معامل ارتباط قد لوحظت بين التركيز على التعلم البيئي و توجه تعزيز تكييف الاعمال اذ بلغت (0.604) وتعتبر هذه القيمة اكبر من نصف الحد الاعلى للارتباط ولكن تبقى في مدى القبول.

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)

من أجل اختبار الثبات الداخلي لأداة الدراسة وثباتها والتأكد من اتساقها الداخلي؛ قام الباحث باستخدام طريقة كرونباخ ألفا وحسب ما جاء به (Pallant, 2005) ، فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا يجب أن تكون أعلى من 0.7.

جدول (3 - 9) نتائج صدق وثبات ابعاد الدراسة لكل بعد من الابعاد المتغير المستقل ممارسات ادارات الموارد البشرية

البعد	عدد الفقرات	الصدق التمييزي (discriminate validity)	الصدق البنائي (construct validity)	كرونباخ الفا (Cronbach alpha)
العامل الاول (تخطيط الموارد البشرية)	5	56.68	0.907	0.873
العامل الثاني (الاستقطاب والتعيين)	5	48.00	0.879	0.839
العامل الثالث (التدريب)	5	51.46	0.897	0.829
العامل الرابع (تقييم الأداء)	5	52.52	0.891	0.854
العامل الخامس (التعويضات)	5	72.12	0.939	0.936

قيمة كرونباخ الفا لجميع الابعاد = 0.887

تشير بيانات الجدول الى ان قيم الصدق التمييزي والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له حيث عادة ما يتم قبول قيم الصدق التمييزي اذا كانت اكبر من او تساوي 50.0 % تقريبا حيث يلاحظ ان القيم تراوحت بين (48.00) في العامل الثاني (الاستقطاب والتعيين) و (72.12) لعامل التعويضات اما بالنسبة لقيم الصدق البنائي الذي يبين علاقة وارتباط كل بعد من الابعاد بالدرجة الكلية للأبعاد فتبين القيم انها تراوحت بين (0.879) لعامل الاستقطاب والتعيين و (0.939) لعامل التعويضات وتبين هذه القيم مدى ارتباط هذه الابعاد بالدرجة الكلية لممارسات ادارات الموارد البشرية.

كما يبين الجدول قيم ثبات ابعاد المتغير المستقل من خلال حساب مؤشر الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الواحد (اسلوب كرونباخ الفا) وقد بينت النتائج ان اقل قيمة تم الحصول عليها هي (0.829) لبعد التدريب كما بلغت لجميع الفقرات التي تمثل المتغير المستقل (0.887) وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتعكس ثباتا مرتفعا اذا انها كانت اكبر من 0.60 وهي الحد الادنى لقبول هذا النوع من الثبات.

جدول (3 - 10) نتائج صدق وثبات ابعاد الدراسة لكل بعد من الابعاد المتغير التابع التجديد الاستراتيجي

البعد	عدد الفقرات	الصدق التمييزي (discriminate validity)	الصدق البنائي (construct validity)	كرونباخ الفا (Cronbach alpha)
القدرة على التغيير التنظيمي	5	47.84	0.875	0.840
التأكيد على مرونة العمليات التنافسية	5	43.85	0.858	0.817
توجه تعزيز تكيف الاعمال	5	55.98	0.927	0.858
التركيز على التعلم البيئي	5	47.07	0.872	0.816
الوعي بقدرة الإدارة الحركية	5	57.62	0.901	0.873

قيمة كرونباخ الفا لجميع الابعاد = 0.916

تشير بيانات الجدول السابق الى ان قيم الصدق التمييزي والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له حيث عادة ما يتم قبول قيم الصدق التمييزي اذا كانت اكبر من او تساوي 50.0 % تقريبا حيث يلاحظ ان القيم تراوحت بين (43.85) في العامل الثاني (التأكيد على مرونة العمليات التنافسية) و (57.62) لعامل الوعي بقدرة الإدارة الحركية اما بالنسبة لقيم الصدق البنائي الذي يبين علاقة وارتباط كل بعد من الابعاد بالدرجة الكلية للأبعاد فتبين القيم انها تراوحت بين (0.858) لعامل التأكيد على مرونة العمليات التنافسية (الثاني) و (0.927)

لعامل توجه تعزيز تكيف الاعمال (الثالث) وتبين هذه القيم مدى ارتباط هذه الابعاد بالدرجة الكلية.

كما يبين الجدول قيم ثبات ابعاد المتغير المستقل من خلال حساب مؤشر الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الواحد (اسلوب كرونباخ الفا) وقد بينت النتائج ان اقل قيمة تم الحصول عليها هي (0.816) لبعد التركيز على التعلم البيئي كما بلغت لجميع الفقرات التي تمثل المتغير التابع (0.916) وتعتبر هذه القيم مرتفعة وتعكس ثباتا مرتفعا اذا انها كانت اكبر من 0.60 وهي الحد الادنى لقبول هذا النوع من الثبات.

(3-7): متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين مستقل وتابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية ويقاس بـ(تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) وفقاً لدراسة (Khanna & Sehgal, 2016, Oyeniye et al., 2014, Keir & Youssif, 2016, & ANDREW, 2015). والمتغير التابع لهذه الدراسة هو التجديد الاستراتيجي ويقاس بـ(قدرة الادارة على التغير التنظيمي، التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال، قدرة تكيف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، المعرفة بالإدارة الحركية) وفقاً لدراسة (Chaola et al, 2015).

(3-8): المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف افراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير استجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة.
- 3- التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برمجة AMOS اصدار 22، ويشتمل على:-
 - الصدق التمييزي.
 - الصدق البنائي.
 - صدق التمايز.
- 4- تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج (Stepwise Multiple Regression)، ويشتمل على :-
 - تحليل التباين (F).
 - اختبار (T).
 - معامل ارتباط بيرسون.
 - الخطأ المعياري (SE).
- 5- كرونباخ الفا للثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج

الفصل الرابع

عرض النتائج

(1-4): المقدمة

سعت هذه الدراسة الى الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية. وفي ضوء هذا الهدف فقد امكن للباحث صياغة سؤالين اساسيين هدفا للتعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية اضافة الى صياغة فرضية اساسية (رئيسية) تتناول اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية تفرع منها خمس فرضيات سيتم اختبارها. وفيما يلي عرض لأسئلة وفرضيات الدراسة :

اولاً: مناقشة نتائج الاسئلة التي تم عرضها في الفصل الرابع

اولا التساؤل الاول

ما مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما استخدم الباحث مقياساً تصنيفياً خماسياً متوافقاً مع عدد البدائل التي استخدمتها اداة الدراسة (وهي خمسة بدائل) بهدف تقدير مستويات المتوسطات الحسابية التي تم توصلت اليها النتائج ، وقد استخدمت الصيغة الرياضية التالية في استخراج هذه الفئات

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{أكبر وزن للاستجابة 5} - \text{أقل وزن للاستجابة 1})}{\text{عدد الفئات المطلوبة (5)}}$$

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \text{طول الفئة}$$

وبالتالي تصبح هذه الفئات على النحو الآتي

منخفض جداً	1.80 – 1.00
منخفض	2.60 – 1.81
متوسط	3.40 – 2.61
مرتفع	4.20 – 3.41
مرتفع جداً	5.00 – 4.21

جدول (4 - 1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد

البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الترتبة
1	تخطيط الموارد البشرية	4.20	0.58	84.00	37.82	1
3	التدريب	4.20	0.57	84.00	38.23	1
4	تقييم الأداء	4.19	0.57	83.80	37.87	3
2	الاستقطاب والتعيين	4.18	0.59	83.60	36.11	4
5	التعويضات	2.68	1.19	53.60	-4.83	5
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.89	0.46	77.80	35.27	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.89) بأهمية نسبية (77.80) و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20 - 2.68) ، وجاءت في الرتبة الأولى بعد تخطيط الموارد البشرية وبعد التدريب بمتوسط حسابي (4.20) وأهمية نسبية (84.0)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التعويضات بمتوسط حسابي (2.68) بأهمية نسبية (53.60)

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

وقد تم تحليل ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

1- بعد تخطيط الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء تخطيط الموارد البشرية والجدول (4-2) يبين ذلك.

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يحلل البنك احتياجاته من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل.	4.38	0.69	87.60	36.36	1
3	يدعم البنك التوظيف الأفضل حسب امكانياته من اجل تحقيق أداء أفضل.	4.18	0.72	83.60	29.97	2
2	لدى البنك خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة	4.16	0.73	83.20	28.77	3
4	يسهم البنك في تجديد ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.	4.15	0.71	83.00	29.40	4
5	يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية .	4.14	0.70	82.80	29.72	5
	تخطيط الموارد البشرية	4.20	0.58	84.00	37.82	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بأهمية نسبية (84.0) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.38 – 4.14) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يحل البنك احتياجاته من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل." بمتوسط حسابي (4.38) و بأهمية نسبية (87.60) اذ تعتبر احتياجات ومتطلبات العمل من الاساسيات التي يجب ان تأخذها ادارت الموارد البشرية لضمان استمرار نوعية الخدمة التي يقدمها البنك ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية . " بمتوسط حسابي (4.14) بأهمية نسبية (82.80) وتأتي هذه الفقرة في سياق ضمان نوعية الخدمة التي يجب ان تمثل احد مدخلات الميزة التنافسية من خلال هذه الخدمة النوعية

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

2- بعد الاستقطاب والتعيين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء الاستقطاب والتعيين والجدول (3-4) يبين ذلك.

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يبحث البنك عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه.	4.32	0.74	86.40	32.41	1
4	يقوم البنك بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.	4.19	0.75	83.80	28.88	2
3	يجري البنك دراسات دقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.	4.14	0.80	82.80	25.66	3
2	يؤخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في البنك.	4.13	0.77	82.60	26.66	4
5	يستند قرار التعيين على نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة.	4.13	0.75	82.60	27.50	4
	الاستقطاب والتعيين	4.18	0.59	83.60	36.11	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستقطاب والتعيين ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) بأهمية نسبية (83.60) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32 - 4.13) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يبحث البنك عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه." بمتوسط حسابي (4.32) و بأهمية نسبية (86.40) حيث تعتبر هذه الناحية من المهام الأساسية التي يضطلع بها الموارد البشرية في رفد البنك بالأشخاص المؤهلين بالمهارات العالية والتي تتناسب مع احتياجات وتطلعات البنك، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) و(5) وهما " يؤخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في البنك." و" يستند قرار التعيين على نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة." بمتوسط حسابي (4.13) بأهمية نسبية (82.60) وتدل هذه النتيجة على اهتمام ادارت البنوك بالتنسيق مع الموارد البشرية في البنك لاستقطاب المؤهلين وعدم المساس بالية اختيارهم من خلال تجاوز التعليمات والقوانين بحيث يتم تعيين اشخاص اخرين من منطلقات اخرى لا تستند الى المهارات الكافية والمطلوبة

كما تبين قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

3- بعد التدريب

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء التدريب والجدول (4-4) ببيان ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
2	يعتمد البنك على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.	4.28	0.74	85.60	31.41	1
5	يطور البنك قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.	4.24	0.74	84.80	30.40	2
1	يعقد البنك دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة.	4.18	0.71	83.60	29.91	3
4	يتابع البنك الموظفين بعد إنجائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.	4.15	0.77	83.00	27.19	4
3	يحدد البنك الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقة.	4.14	0.73	82.80	28.51	5
	التدريب	4.20	0.57	84.00	38.23	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب

، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) بأهمية نسبية (84.0) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.28 - 4.14) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي " يعتمد البنك على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية. " بمتوسط حسابي (4.28) و بأهمية نسبية

(85.60) وتدل هذه النتيجة على ان البنوك تهتم بموضوع التدريب اذ انه عنصر هام في تزويد العاملين في البنك بالمعلومات والمهارات الجديدة والتي يتطلبه العمل في البنك، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " يحدد البنك الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً." بمتوسط حسابي (4.14) بأهمية نسبية (82.80) وتبين هذه النتيجة ان البنك من الممكن ان يهتم بالتدريب وانه يضع الخطط مسبقاً بما يتفق وحاجات البنك من اساسات التزويد بالخدمة وبما يتوافق مع حاجاته لتأهيل وتدريب الموظفين بما يلزمهم

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لأراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

4- بعد تقييم الأداء

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء تقييم الأداء والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يضع البنك معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي.	4.28	0.69	85.60	33.48	1
5	يعتبر البنك انتاجية الموظفين احد مؤشرات تقييم الاداء.	4.21	0.73	84.20	30.01	2
3	يراجع البنك نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته.	4.16	0.74	83.20	28.60	3
4	يقيم البنك عملية الأداء باستمرار.	4.16	0.71	83.20	29.83	3
2	يقيم البنك أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.	4.12	0.71	82.40	28.75	5
	تقييم الأداء	4.19	0.57	83.80	37.87	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تقييم الأداء ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.19) بأهمية نسبية (83.80) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.12-4.28) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يضع البنك معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي." بمتوسط حسابي (4.28) و بأهمية نسبية (85.60) وتعتبر هذه الفقرة عن قناعة ادارة البنوك في ضرورة عملية تقييم الاداء لكي يتمكن البنك من الوقوف على نقاط القوة والضعف بهدف تعزيز القوة ومحاولة تجنب الضعف منه ليبقى الاداء

مستقرا ومضطربا (متزايدا بشكل ايجابي)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) وهي " يقيّم البنك أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم". بمتوسط حسابي (4.12) بأهمية نسبية (82.40) وتشير هذه الفقرة ان تقيم الموظفين فقط من خلال ادائهم للواجبات يعد ناقصا اذ يجب اخذ نقاط كثيرة عند تقييم الموظفين لأدائهم وواجباتهم

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

5- بعد التعويضات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التعويضات والجدول (4-6) يبين ذلك.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعويضات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يتم وضع سياسة التعويضات في البنك على أسس الكفاءة للموظف.	2.86	1.37	57.20	-1.89	1
3	يمنح البنك مكافآت عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.	2.70	1.28	54.00	-4.27	2
4	يربط البنك بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.	2.66	1.38	53.20	-4.52	3
2	يتناسب مستوى الرواتب المدفوعة للعاملين مع مستويات الوظيفة للموظفين.	2.63	1.28	52.60	-5.26	4
5	يُحدث البنك الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية.	2.58	1.35	51.60	-5.69	5
	التعويضات	2.68	1.19	53.60	-4.83	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعويضات ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.68) بأهمية نسبية (53.60) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 - 2.58) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يتم وضع سياسة التعويضات في البنك على أسس الكفاءة للموظف." بمتوسط حسابي (2.86) و بأهمية نسبية (57.20) حيث ان هذه الفكرة في صرف التعويضات لم تلق موافقة من خلال العاملين في البنوك التجارية إذ يتم النظر الى التعويضات على انه حق مكتسب بسبب زمن الخدمة والمكوث في البنك ولا يجوز ان تكون الكفاءة هي العامل الالهم عند صرفها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " يُحدث البنك الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية." بمتوسط حسابي (2.58) بأهمية نسبية (51.60) وتشير هذه النتيجة بوضوح فكرة استثمار التعويضات من خلال الضغط على الموظفين بما يستدعي ان يعملوا بكفاءة اكبر للحصول على التعويضات بما يكفل للبنك ان يحقق الميزة التنافسية

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

ثانياً: التساؤل الثاني

ما مدى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التجديد الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	القدرة على التغيير التنظيمي	4.14	0.57	82.80	36.20	1
2	التأكيد على مرونة العمليات التنافسية	4.12	0.56	82.40	36.07	2
3	توجه تعزيز تكيف الاعمال	4.12	0.58	82.40	34.69	2
4	التركيز على التعلم البيئي	4.12	0.54	82.40	37.63	2
5	الوعي بقدرة الإدارة الحركية	4.07	0.63	81.40	31.04	5
	التجديد الاستراتيجي	4.11	0.43	82.20	47.55	

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التجديد

الاستراتيجي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) بأهمية نسبية (82.20) و تراوحت المتوسطات

الحسابية بين (4.14 - 4.07) ، وجاءت في الرتبة الأولى بعد القدرة على التغيير التنظيمي

بمتوسط حسابي (4.14) وأهمية نسبية (82.80)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الوعي بقدرة الإدارة

الحركية بمتوسط حسابي (4.07) بأهمية نسبية (81.40).

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00) وقد تم تحليل ابعاد التجديد الاستراتيجي وفقاً لفقراتها وذلك على النحو التالي:

1- بعد القدرة على التغيير التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد القدرة على التغيير التنظيمي والجدول (4- 8) يبين ذلك.

جدول (4- 8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يقوم البنك بإدخال التجديدات على الاقسام وفقاً للاستراتيجية الجديدة.	4.23	0.76	84.60	29.19	1
4	يستخدم البنك قاعدة بيانات مركزية تربط أفرعه المختلفة لتبادل المعلومات وتوثيقها.	4.17	0.68	83.40	31.22	2
5	يرسخ البنك القيم السلوكية الايجابية لدى الموظفين والتي تؤثر في مستوى أدائهم للعمل.	4.12	0.78	82.40	25.88	3
2	يغير البنك المهام بين مختلف الأقسام الإدارية وفقاً الاستراتيجية الجديدة.	4.1	0.73	82.00	27.36	4
3	يعتمد البنك المرونة بين المستويات التنظيمية بما يتناسب مع العمليات الجديدة.	4.09	0.70	81.80	28.13	5
	القدرة على التغيير التنظيمي	4.14	0.57	82.80	36.20	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرة على التغيير التنظيمي ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.14) بأهمية نسبية (82.80) ، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.23 - 4.09) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يقوم البنك بإدخال التجديدات على الاقسام وفقاً للاستراتيجية الجديدة." بمتوسط حسابي (4.23) و بأهمية نسبية وتشير هذه النتيجة الى ان البنك يهتم بإدخال التجديدات ولكن ليس بشكل عشوائي وانما بشكل مدروس ومن خلال خطة استراتيجية تكفل التجديد والتحديث والاداء المتجدد والمتميز (84.60) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " يعتمد البنك المرونة بين المستويات التنظيمية بما يتناسب مع العمليات الجديدة." بمتوسط حسابي (4.09) بأهمية نسبية (81.80) كما تبين هذه النتيجة ان هنالك مرونة بين الادارات وتشير بوضوح الى جدية ادارات البنوك في تحقيق اداء مرتفع من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة لذلك ومنها التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

2- بعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التأكيد على مرونة العمليات

التنافسية والجدول (4- 9) يبين ذلك.

جدول (4- 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يركز البنك على مرونة مخرجات العمليات التشغيلية.	4.19	0.76	83.80	28.55	1
2	يحلل البنك مخرجات العمليات التشغيلية الحاصلة في الطلب على الخدمة في البيئة التنافسية.	4.11	0.72	82.20	27.85	2
4	يسرع البنك من دورة حياة الخدمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية.	4.11	0.69	82.20	29.25	2
5	يبتكر البنك خدمة جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنافسين.	4.11	0.75	82.20	26.92	2
3	لدى البنك مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية.	4.06	0.78	81.20	24.80	5
	التأكيد على مرونة العمليات التنافسية	4.12	0.56	82.40	36.07	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأكيد

على مرونة العمليات التنافسية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بأهمية نسبية (82.40) ،

وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.23- 4.09) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "

يركز البنك على مرونة مخرجات العمليات التشغيلية." بمتوسط حسابي (4.19) و بأهمية نسبية

وتتسجم هذه النتيجة بقناعة ادارات البنوك مبدأ المرونة في جميع الامور والقضايا التي تخدم

مصلحة والبنك ومنها مخرجات العمليات التشغيلية (83.80) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة

(3) وهي " لدى البنك مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية." بمتوسط

حسابي (4.06) بأهمية نسبية (81.20) كما تبين هذه الفقرة ان البنك لديه المرونة في جمع الأمور والقضايا التي تخدم مصلحة البنك وان كانت غير متوقعة اذ ان تحقيق الميزة التنافسية هو هدف اساسي يسعى البنك لتحقيقه .

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00)

3- بعد توجه تعزيز تكيف الاعمال

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية والجدول (4- 10) يبين ذلك.

جدول (4- 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأكيد على مرونة العمليات التنافسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الترتبة
2	يتفاعل البنك بشكل سريع مع تحركات المنافسين الآخرين.	4.17	0.75	83.40	28.40	1
4	تسهم إدارة البنك بالتكيف مع العمليات التجارية المستحدثة في بيئة السوق المصرفي.	4.12	0.76	82.40	26.88	2
1	يوائم البنك استراتيجية الخدمة التي يقدمها مع التغيرات في بيئة السوق المصرفي.	4.11	0.66	82.20	30.66	3
3	يواكب البنك التنوع المتجدد في الخدمات المصرفية التي تلبي رغبات العملاء.	4.09	0.73	81.80	27.16	4
5	يستخدم البنك أساليب متخصصة لمعرفة مصادر التمويل الجديدة عند العملاء.	4.08	0.76	81.60	25.93	5
	توجه تعزيز تكيف الاعمال	4.12	0.58	82.40	34.69	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توجه تعزيز تكيف الاعمال، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بأهمية نسبية (82.40) ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.17 - 4.08) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي " يتفاعل البنك بشكل سريع مع تحركات المنافسين الآخرين. " بمتوسط حسابي (4.17) و بأهمية نسبية (83.40) وتشير هذه النتيجة الى جاهزية البنك من خلال ادارته والاجهزة الداخلية فيه لمتابعة الميزة التنافسية اذ انها الاساس المتين الذي يكفل تقرد ابنك في استقطابه للعملاء وبالتالي استمراريته، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " يستخدم البنك أساليب متخصصة لمعرفة مصادر التمويل الجديدة عند العملاء. " بمتوسط حسابي (4.08) بأهمية نسبية (81.60) وتعد هذه الناحية من الامور الهامة في معرفة ملفات العملاء وتحديد الجهات التي يتعاملون فيها كمصادر للتمويل.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

4- بعد التركيز على التعلم البيئي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد التركيز على التعلم البيئي والجدول (4- 11) يبين ذلك.

جدول (4- 11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على التعلم البيئي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يمتلك البنك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي.	4.19	0.75	83.80	28.70	1
2	يجدد البنك معرفته حول نقاط القوة والضعف في البيئة المصرفية.	4.15	0.68	83.00	30.94	2
3	يتنبأ البنك بالتغير البيئي للخدمات المصرفية بشكل مستمر.	4.11	0.70	82.20	28.72	3
4	يقوم البنك بتعليم الموظفين في جميع الاقسام الإدارية بالمستجدات البيئية.	4.09	0.71	81.80	27.78	4
5	يجدد البنك ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق.	4.07	0.72	81.40	26.91	5
	التركيز على التعلم البيئي	4.12	0.54	82.40	37.63	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على التعلم البيئي، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.12) بأهمية نسبية (82.40) ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.07 - 4.19) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يمتلك البنك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي. " بمتوسط حسابي (4.19) و بأهمية نسبية (83.80) وتعد هذه المعلومات الاساس الذي يعتمد علي البنك في اعداد استراتيجياته وخطته واستخدامها بما يكفل له تحقيق الميزة التنافسية التي يسعى لها كاهم الاهداف التي يسعى لتحقيقها، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " يجدد البنك ديناميكية

الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق. " بمتوسط حسابي (4.07) بأهمية نسبية (81.40) وتعد الديناميكية مفهوماً يساعد البنك على استغلال طاقاته وموارده بشكل اقصى في اوقات يحتاجها وكذلك الاقتصاد في موارده المختلفة في الاوقات التي تتطلب ذلك بمراجعة السوق بمعنى انه غير ثابت وانما متغير يستطيع مواكبة السوق بجميع احوال السوق.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

5- بعد الوعي بقدرة الإدارة الحركية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد الوعي بقدرة الإدارة الحركية والجدول (4- 12) يبين ذلك.

جدول (4- 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بقدرة الإدارة الحركية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	يحدث البنك الاستراتيجيات الادارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء.	4.16	0.76	83.20	27.56	1
2	يوفر البنك قاعدة بيانات محدثة باستمرار عن العملاء للموظفين لجميع الفروع.	4.08	0.72	81.60	27.11	2
3	يوزع البنك حجم الصلاحيات بما يتلائم مع طبيعة المسؤوليات.	4.06	0.78	81.20	24.93	3
4	يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة .	4.04	0.79	80.80	23.70	4
5	يعلم البنك الموظفين بآلية المعايير العالية من خلال التدريب.	4.03	0.80	80.60	23.46	5
	الوعي بقدرة الإدارة الحركية	4.07	0.63	81.40	31.04	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي بقدرة الإدارة الحركية ، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بأهمية نسبية (81.40) ، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 4.03) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " يحدث البنك الاستراتيجيات الادارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء." بمتوسط حسابي (4.16) و بأهمية نسبية (83.20) ان وضع استراتيجيات ادارية بناءً على حاجة العملاء على اساس انه العامل الحاسم في استقطاب عملاء البنك من خلال تقديم الحاجات التي تميز البنك في مستوى خدماته، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " يعلم البنك الموظفين بآلية المعايير العالية من خلال التدريب." بمتوسط حسابي (4.03) بأهمية نسبية (80.60) وتشير هذه الناحية بوضوح الى حاجة تدريب الموظفين وتدريبهم على الية الاداء من خلال معايير عالية بما يكفل للعملاء خدمة متميزة تميز البنك ايضا بهذه الخدمة.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لآراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

(2-4) : اختبار الفرضيات

قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب التدرج (Stepwise) وهذا الاسلوب يقوم على حساب اكبر قيمة معامل ارتباط بين المتغير المستقل والتابع في المرحلة الاولى ومن ثم يبدأ بإضافة المتغيرات المستقلة تباعا بحيث يتحقق شرط اساسي وهو ان يسهم المتغير الذي يضاف في رفع قيمة R^2 بحيث يتم المحافظة على الدلالة الاحصائية فاذا لم يتحقق ذلك تم استبعاد هذا المتغير وهكذا حتى يتم التحقق من جميع المتغيرات المستقلة في علاقاتها بالمتغير

التابع. ومن هنا قد نرى في نتائج الانحدار نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد فقط أو اثنين أو ثلاثة بحسب قدرتها واسهامها في زيادة قيمة معامل التحديد (R^2). وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (4- 13) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات	الالتواء	الخطأ المعياري	التفرطح	الخطأ المعياري
تخطيط الموارد البشرية	-0.955	0.134	1.095	0.268
الاستقطاب والتعيين	-1.036	0.134	1.196	0.268
التدريب	-0.872	0.134	0.840	0.268
تقييم الأداء	-0.995	0.134	1.499	0.268
التعويضات	0.299	0.134	-1.127	0.268
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-0.551	0.134	1.788	0.268
القدرة على التغيير التنظيمي	-0.626	0.134	0.146	0.268
التأكيد على مرونة العمليات التنافسية	-0.684	0.134	0.386	0.268
توجه تعزيز تكيف الاعمال	-0.397	0.134	-0.342	0.268
التركيز على التعلم البيئي	-0.688	0.134	0.455	0.268
الوعي بقدرة الإدارة الحركية	-0.647	0.134	0.155	0.268
التجديد الاستراتيجي	-0.718	0.134	1.570	0.268

تشير نتائج الالتواء والتفرطح ان بيانات متغيرات الدراسة تتوزع بصورة مقاربة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي اذ اكدت قيمة الالتواء محصورة بين -1 الى +1 (اي ان القيمة المطلقة هي اقل من او تساوي 1) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى (-7 الى +7) او ان القيمة المطلقة للاختبار تكون اقل من او تساوي 7 (West et al., 1995) وهو احد

المعايير التي يمكن ان تعتمد في وصف مقارنة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين ان توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي.

جدول (4- 14) اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة

رقم النموذج	المتغيرات	Tolerance	VIF
1	الاستقطاب والتعيين	1.000	1.000
2	الاستقطاب والتعيين	.669	1.496
	تخطيط الموارد البشرية	.669	1.496
3	الاستقطاب والتعيين	.632	1.582
	تخطيط الموارد البشرية	.635	1.574
	التدريب	.794	1.260
4	الاستقطاب والتعيين	.586	1.708
	تخطيط الموارد البشرية	.613	1.630
	التدريب	.728	1.373
	تقيم الأداء	.645	1.551

يعتبر الارتباط الخطي مشكلة بين المتغيرات المستقلة ويعني ان العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بدرجة كبيرة لدرجة انه يمكن لاحد المتغيرين ان يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس القيمة ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير الاخر وحيث ان الهدف من التنبؤ وتحليل الانحدار هو الوصول الى متغيرات مختلفة قادرة على التنبؤ بدرجة مقبولة لقيم المتغير التابع فانه يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة (او وجودها بدرجة خفيفة ضمن المعايير الموضوعة). ويستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود هذه المشكلة ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) ويعرف بانه مقلوب معامل تضخم التباين وتشير قيم اختبار VIF الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي اذا كانت القيمة اقل من 5 وتشير الى وجود المشكلة بدرجة خفيفة اذا

كانت اكبر من 5 واقل من 10 بينما تبين قيم الحد الأدنى للتباين المسموح عدم وجود هذه المشكلة اذا كانت اكبر 0.20 بينما اذا كانت محصورة بين 0.1 - 0.2 فتعني ان المشكلة غير مؤثرة (Gujarati and Porter,2010) وبالتالي تدل قيم الجدول على انه لا توجد مشكلة وذلك عند احتساب قيم هذه الاختبارات لكل نموذج انحدار يمكن استخدامه (اي في حالة استخدام نموذج التنبؤ بقيمة المتغير التابع من متغير واحد او اثنين او ثلاثة او اربعة).

❖ اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية :

H01: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

H01.1: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على القدرة على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H01.2: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التأكيد على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H01.3: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H01.4: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

H01.5: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4- 15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب

المتدرج (STEPWISE)

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R^2	R^2	r	
.000	5.212	.038	.198	1.436	0.000	70.79	0.459	0.466	0.682	الاستقطاب والتعيين
.000	4.998	.038	.191							تخطيط الموارد البشرية
.000	3.691	.036	.131							التدريب
.002	3.159	.038	.119							تقييم الأداء

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير

التابع التجديد الاستراتيجي البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات

المستقلة والتابع (0.682) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة.

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (46.6 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (45.9 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جداً (0.007) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التجديد الاستراتيجي

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.198) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.191) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير تخطيط الموارد البشرية وبلغت (0.131) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير التدريب وبلغت (0.119) بمستوى دلالة (0.002) لمتغير تقييم الاداء حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وباعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.

❖ اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H01.1: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب

والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على القدرة على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية

الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4- 16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى اثر ممارسات الموارد البشرية على التغيير

التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²	r	
.000	3.707	.059	.217							الاستقطاب والتعيين
.001	3.423	.060	.206	1.647	0.000	33.66	0.230	0.237	0.486	تخطيط الموارد البشرية
.002	3.131	.055	.171							التدريب

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير

التابع التغيير التنظيمي البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والتابع (0.486) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة

وتعبر قيمة R² عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر

عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير

المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد

صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (23.7 %) كذلك فان قيمة

معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات

المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (23.0 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R²

بسيط جدا (0.007) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التجديد الاستراتيجي

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.217) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.206) بمستوى دلالة (0.001) لمتغير تخطيط الموارد البشرية وبلغت (0.171) بمستوى دلالة (0.002) لمتغير التدريب حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وبالتالي فانه يتم رفض الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية كما لوحظ ان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة

وبهذه النتيجة وباعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية

H01.2: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4- 17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على مرونة

العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R ²	R ²	r	
.000	3.819	.057	.219	1.467	0.000	32.64	0.278	0.287	0.535	الاستقطاب والتعيين
.000	3.726	.056	.208							تقييم الأداء
.003	2.980	.058	.172							تخطيط الموارد البشرية
.020	2.335	.023	.053							التعويضات

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير

التابع مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابع (0.535) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر

عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير

المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد

صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (28.7 %) كذلك فان قيمة

معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات

المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (27.8 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2

بسيط جدا (0.009) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم

التجديد الاستراتيجي.

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.467) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (21.8 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (21.3 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جداً (0.005) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التجديد الاستراتيجي .

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.361) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.196) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير التدريب حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وبالتالي فانه يتم رفض الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية كما لوحظ ان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير أي تبين انه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية.

H01.4: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4- 19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R^2	R^2	r	
.000	3.688	.054	.201	1.271	0.000	38.06	0.311	0.319	0.565	الاستقطاب والتعيين
.000	3.930	.051	.201							التدريب
.003	2.948	.055	.162							تخطيط الموارد البشرية
.032	2.151	.054	.117							تقييم الأداء

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير التابع التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابع (0.565) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم أي تعبر عن مقدار التباين أو الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (أو بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الأكبر على قيمة أفضل بحيث أن أعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (31.9 %) كذلك فإن قيمة

معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (31.1 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2 بسيط جدا (0.008) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التجديد الاستراتيجي.

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.201) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.201) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير التدريب وبلغت (0.162) بمستوى دلالة (0.003) لمتغير تخطيط الموارد البشرية وبلغت (0.117) بمستوى دلالة (0.032) لمتغير تقييم الاداء حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وبالتالي فانه يتم رفض الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية كما لوحظ ان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاغتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية.

H01.5: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (4- 20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر ممارسات الموارد البشرية على الوعي

بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	β	الثابت	Sig f	f	adjusted R^2	R^2	r	
.000	5.048	.064	.323	1.331	0.000	26.62	0.238	0.247	0.497	الاستقطاب والتعيين
.013	2.490	.060	.150							التدريب
.028	2.206	.026	.057							التعويضات
.029	2.198	.066	.145							تخطيط الموارد البشرية

يبين الجدول السابق ان نموذج الانحدار ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على المتغير

التابع الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين

المتغيرات المستقلة والتابع (0.497) وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة

وتعبر قيمة R^2 عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر

عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير

المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد

صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (24.7 %) كذلك فان قيمة

معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات

المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (23.8 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R^2

بسيط جدا (0.009) ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم

التجديد الاستراتيجي .

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.323) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الاستقطاب والتعيين وبلغت (0.150) بمستوى دلالة (0.013) لمتغير التدريب وبلغت (0.057) بمستوى دلالة (0.028) لمتغير التعويضات وبلغت (0.145) بمستوى دلالة (0.029) لمتغير تخطيط الموارد البشرية حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وبالتالي فانه يتم رفض الفرضيات الفرعية المرتبطة بهذه الفرضية كما لوحظ ان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الاستقطاب والتعيين كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الاردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5- 1: المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، هنا سيتم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول وعرض لجميع النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، وبناءً على هذه النتائج قدم الباحث عدد من التوصيات والمقترحات.

(5- 2) : مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً : التساؤل الاول مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال : ما مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية؟

أظهرت الدراسة أن مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كان الاهتمام مصبوحاً على تخطيط الموارد البشرية والتدريب بشكل مرتفع، ثم جاء بعدها بالاهتمام بتقييم الأداء، ثم الاستقطاب والتعيين أيضاً بنسبة مرتفعة، بعدها جاءت أهمية التعويضات بنسبة متوسطة في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يدل على ان البنوك تركز على تخطيط وتدريب وتقييم مواردها البشرية واستقطاب و تعيين الأفضل.

فيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للممارسات إدارة الموارد البشرية حسب الأهمية .

❖ تخطيط الموارد البشرية:

أظهرت نتائج الدراسة أن حصول تخطيط الموارد البشرية على مستوى مرتفع لدى البنوك التجارية الأردنية ، حيث تعد إدارة البنك في تحليل احتياجاتها من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل أمراً ضرورياً، حيث أن الاهتمام بنوعية الموظفين يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في السوق.

بالإضافة أظهرت النتائج أن إدارة البنك تؤكد على التوظيف الأفضل حسب امكانياته من أجل تحقيق أداء أفضل، وان لديها خطاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة، وأن عملية تجديد ممارسات ادارة الموارد البشرية تكون وفقاً لمتطلبات العمل، وأنه قادر على توفير احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية له في السوق.

وتتفق نتائج دراسة (Khawaldah,2014) مع نتائج الدراسة الحالية بأن إدارة البنوك تركز

على تخطيط الموارد البشرية في ممارساتها.

❖ التدريب

أظهرت نتائج الدراسة مستوى ممارسة التدريب في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة لجميع فئاتها، حيث تعتمد إدارة البنك وبشكل ملحوظ على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.

وأيضاً تقوم إدارة البنك من خلال برامج التدريب بتطوير قدرات الموظفين لتلائم مع متطلبات المسار الوظيفي، بالإضافة تعقد إدارة البنك دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة، ثم يتابع الموظفين بعد إنهمائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم بدرجة عالية، بالإضافة الى ذلك تقوم إدارة البنك بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقة.

وتتفق نتائج دراسة (Abu Keir,2016) مع الدراسة الحالية، بحيث أن ممارسة التدريب في البنوك البنوك التجارية الأردنية مرتفعة من حيث اعتماد إدارة البنك وبشكل ملحوظ على برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.

❖ تقييم الأداء

أظهرت نتائج الدراسة مستوى ممارسة تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية مرتفعة لجميع فقراتها، حيث تركز إدارة البنك بوضع معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي، مما يعطيها صورة أوضح لمسار عمل الموظفين.

بالإضافة إلى أن انتاجية الموظفين هي من اهم احد مؤشرات تقييم الاداء لدى إدارة البنك، فهو أيضاً يعتمد على نتائج اداء الموظفين قبل عملية الترقية لهم بمثابة دليل الاداء المتميز، وان عملية تقييم الأداء مستمرة في ضوء أداء الموظف لمهامه.

وتتفق نتائج دراسة (الشمري,2017)، و دراسة (Abu Keir,2016) مع الدراسة الحالية من حيث ارتفاع مستوى ممارسة تقييم الأداء، وان إدارة البنك تركز على وضع معايير للأداء من اجل مقارنتها بالأداء الفعلي، مما يعطيها صورة أوضح لمسار عمل الموظفين.

❖ الاستقطاب والتعيين

حصلت ممارسة الاستقطاب والتعيين على درجة الرابعة من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية وبمستوى مرتفع لجميع فقراتها، لكن من جهة أخرى ركزت إدارة البنك في عملية الاستقطاب والتعيين على البحث عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه بشكل ملحوظ.

بينما اظهرت النتائج من جهة أخرى أن إدارة البنك تهتم بعملية تحليل الوظائف قبل عملية الاستقطاب، و يجري البنك دراسات دقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية، ويهتم البنك برأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في البنك، وان قرار التعيين يستند على نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة بدرجة مرتفعة.

تتفق نتائج دراسة (Khawaldah,2014) مع الدراسة الحالية، وهي أن لعملية الاستقطاب والتعيين أهمية مرتفعة لدى البنوك في السوق المصرفي.

❖ التعويضات

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التعويضات لجميع فقراتها في البنوك التجارية الأردنية متوسطة الأهمية، حيث أن إدارة البنك تضع سياسة التعويضات بناء على كفاءة الموظف، وهذا ما تركز عليه في صرف التعويضات.

من جهة أخرى أوضحت النتائج أن البنك يمنح مكافآت عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية وبشكل مرتفع، ويهتم بربط بين الأداء الفعلي و نوعية الحوافز المقدمة، وان مستوى الرواتب للموظفين يتناسب مع مستوى الوظيفي للأفراد، ويتم وضع خطة سنوية لصرف التعويضات

بما يتناسب مع البيئة التنافسية، وتشير هذه النتيجة بوضوح فكرة استثمار التعويضات من خلال الضغط على الموظفين بما يستدعي ان يعملوا بكفاءة اكبر للحصول على التعويضات بما يكفل للبنك ان يحقق الميزة التنافسية.

تتفق نتائج دراسة (Oyeniya et al, 2014) مع الدراسة الحالية وهي أن لعملية التعويضات أهمية متوسطة في البنوك التجارية الأردنية والنيجيرية.

ثانياً: التساؤل الثاني مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال: ما مدى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مدى التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية مترفعة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث اهتمت البنوك في قدرتها على التغيير التنظيمي بدرجة مرتفعة، ولكنه لا يبعد أهمية عن التأكيد على مرونة العمليات التنافسية و توجه تعزيز تكييف الاعمال و التركيز على التعلم البيئتين ثم يأتي بعدها بالأهمية الوعي بقدرة الإدارة الحركية بدرجة مرتفعة أيضاً.

فيما يلي مناقشة نتائج المحاور الفرعية للتجديد الاستراتيجي حسب الأهمية:

أولاً: القدرة على التغيير التنظيمي

أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة البنك على التغيير التنظيمي مبني على إدخال التجديدات على الاقسام وفقاً للاستراتيجية الجديدة بدرجة مرتفعة جداً، بحيث أن اي تجديدات في الاقسام تتطلب استراتيجيات جديدة، حيث ان البنك يهتم بإدخال التجديدات ولكن ليس بشكل عشوائي وانما بشكل مدروس ومن خلال خطة استراتيجية تكفل التجديد والتحديث والاداء المتجدد والمتميز.

بالإضافة ، اظهرت نتائج الدراسة ان البنك يهتم باستخدام قاعدة بيانات مركزية تربط أفرعه المختلفة لتبادل المعلومات وتوثيقها بدرجة مرتفعة لكن أقل أهمية من إدخال التجديدات، وأيضاً يهتم بترسيخ القيم السلوكية الايجابية لدى الموظفين والتي تؤثر في مستوى أدائهم للعمل بدرجة مرتفعة، وان عملية التغيير في المهام بين مختلف الأقسام الإدارية وفقاً للاستراتيجية الجديدة حصلت على اهمية بدرجة مرتفعة، وأن البنك يعتمد المرونة بين المستويات التنظيمية بما يتناسب مع العمليات الجديدة بدرجة مرتفعة، اذ تبين ان هناك مرونة بين الادارات وتشير بوضوح الى جدية إدارات البنوك في تحقيق اداء مرتفع من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة لذلك ومنها التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.

تتفق دراسة (سمير، 2013) مع الدراسة الحالية بان التغيير التنظيمي مبني على إدخال التجديدات على الاقسام وفقاً للاستراتيجية الجديدة.

ثانياً: التأكيد على مرونة العمليات التنافسية

أظهرت النتائج ان بعد التأكد على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية حصل على درجة مرتفعة بجميع عبارته ، حيث أن في البنك يركز على مرونة مخرجات العمليات التشغيلية بشكل ملحوظ، كما تبين أن البنك لديه المرونة في جميع الامور والقضايا التي تخدم مصلحة البنك وان كانت غير متوقعة اذ ان تحقيق الميزة التنافسية هو هدف اساسي يسعى البنك لتحقيقه .

بالإضافة إلى ذلك يهتم البنك بتحليل مخرجات العمليات التشغيلية الحاصلة في الطلب على الخدمة في البيئة التنافسية، و يهتم بتسريع من دورة حياة الخدمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية، ووقت ابتكار الخدمات الجديدة بالنسبة للمنافسين قصير وله اهمية مرتفعة، بالإضافة إلى مرونة البنك في مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية.

تتفق دراسة (Chaola et al,2015) مع الدراسة الحالية من حيث مستوى ارتفاع التأكد من مرونة العمليات التنافسية ، اذ ان تحقيق الميزة التنافسية هو هدف اساسي يسعى البنك لتحقيقه.

ثالثاً: توجه تعزيز تكيف الاعمال

أظهرت نتائج الدراسة أن توجه تعزيز تكيف الأعمال مستوى مرتفع في البنوك التجارية الأردنية لجميع فقراته، حيث ان اعلى أهمية بينهم هي أن البنك يتفاعل بشكل سريع مع تحركات المنافسين الآخرين ، وتشير هذه النتيجة الى جاهزية البنك من خلال إدارته والاجهزة الداخلية فيه لمتابعة الميزة التنافسية اذ انها الاساس المتين الذي يكفل تفرد البنك في استقطابه للعملاء وبالتالي استمراريته.

حيث اظهرت النتائج أهمية مساهمة إدارة البنك بالتكيف مع العمليات التجارية المستحدثة في بيئة السوق المصرفي، يليها بالأهمية موائمة البنك استراتيجية الخدمة التي يقدمها مع التغيرات في بيئة السوق المصرفي، وبدرجة مرتفعة أن البنك يواكب التنوع المتجدد في الخدمات المصرفية التي تلبي رغبات العملاء، بالإضافة انه يستخدم أساليب متخصصة لمعرفة مصادر التمويل الجديدة عند العملاء، وتعد هذه الناحية من الامور الهامة في معرفة ملفات العملاء وتحديد الجهات التي يتعاملون فيها كمصادر للتمويل.

تتفق دراسة (Chaola et al,2015) مع الدراسة الحالية من حيث مستوى ارتفاع توجه تكيف تعزيز الأعمال، اذ انها الاساس المتين الذي يكفل تفرد البنك في استقطابه للعملاء وبالتالي استمراريته.

رابعاً: التركيز على التعلم البيئي

أظهرت نتائج الدراسة أن التركيز على التعلم البيئي حصل على مستوى مرتفع في البنوك التجارية الأردنية لجميع فقراته، حيث أن إدارة البنك تركز على امتلاك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي، وتعد هذه المعلومات الأساس الذي يعتمد على البنك في اعداد استراتيجياته وخطته واستخدامها بما يكفل له تحقيق الميزة التنافسية التي يسعى لها كأهم الاهداف التي يسعى لتحقيقها.

بينما أظهرت نتائج الفقرات الأخرى ان البنك يهتم وبمستوى مرتفع على تجديد معرفته حول نقاط القوة والضعف في البيئة المصرفية، بالإضافة انه يهتم بالتنبؤ حول التغير البيئي للخدمات المصرفية بشكل مستمر، ويهتم بإعلام الموظفين في جميع الاقسام الإدارية بالمستجدات البيئية، ويهتم بتجديد ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق، وتعد الديناميكية مفهوماً يساعد البنك على استغلال طاقاته وموارده بشكل اقصى في اوقات يحتاجها وكذلك الاقتصاد في موارده المختلفة في الاوقات التي تتطلب ذلك بمراجعة السوق بمعنى انه غير ثابت وانما متغير يستطيع مواكبة السوق بجميع احوال السوق.

تتفق دراسة (Chaola et al,2015) مع الدراسة الحالية من حيث مستوى ارتفاع

التركيز على التعلم البيئي، حيث تركز البنك على امتلاك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي.

خامساً: الوعي بقدرة الإدارة الحركية

أظهرت نتائج الدراسة أن الوعي بقدرة الادارة الحركية حصل على مستوى مرتفع في البنوك التجارية الأردنية لجميع فقراته، حيث أن يقوم البنك بتحديث الاستراتيجيات الإدارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء، و وضع استراتيجيات ادارية بناءً على حاجة العملاء على اساس انه العامل الحاسم في استقطاب عملاء البنك من خلال تقديم الحاجات التي تميز البنك في مستوى خدماته.

بالإضافة أن البنك يهتم بتوفير قاعدة بيانات محدثة باستمرار عن العملاء للموظفين لجميع الفروع، ويهتم بتوزيع حجم الصلاحيات بما يتلائم مع طبيعة المسؤوليات، ويهتم بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة ، وايضا يهتم بتعليم الموظفين بآلية المعايير العالية من خلال التدريب، بدرجة مرتفعة، وتشير هذه الناحية بوضوح الى حاجة تدريب الموظفين وتدريبهم على الية الاداء من خلال معايير عالية بما يكفل للعملاء خدمة متميزة تميز البنك ايضاً بهذه الخدمة.

تتفق دراسة (Chaola et al,2015) مع الدراسة الحالية من حيث مستوى ارتفاع الاهتمام الوعي بقدرة الادارة الحركية حيث أنه يقوم البنك بتحديث الاستراتيجيات الادارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء.

(5-3) : مناقشة فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية: H01:** لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء) على المتغير التابع التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الأثر 46.6%، بينما التعويضات لا تؤثر، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة، وهذا يدل على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية ترفع من مستوى التجديد الاستراتيجي.

وإجابة لسؤال الدراسة الرئيسي "هل يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية: H01.1: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على القدرة على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب) على المتغير التابع التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الأثر 23.7 % بينما تقييم الأداء والتعويضات لا تؤثر، وهي تشير الى علاقة

جيدة ومقبولة، حيث أن تلك الممارسات تؤثر على التغيير التنظيمي في البنوك من حيث المرونة وسهولة العمليات.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على القدرة على التغيير التنظيمي؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على القدرة على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية: H01.2: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التأكيد على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، تقييم الاداء، التعويضات) على المتغير التابع مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الأثر 28.7%، بينما التدريب لا يؤثر، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة. حيث ان تلك الممارسات تساهم في مرونة خروج العمليات التشغيلية، وابتكار خدمات جديدة.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على التأكيد على مرونة العمليات التنافسية؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التأكيد على مرونة العمليات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية: H01.3: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين ، والتدريب) أثر على المتغير التابع توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الأثر 21.8% وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة. حيث أن تلك الممارسات تساعد البنك على التفاعل بشكل سريع مع تحركات المنافسين، بالإضافة إلى مساهمة في الحصول على مصادر تمويل جديدة للعملاء.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية على توجه تعزيز تكييف الاعمال؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على توجه تعزيز تكييف الاعمال في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية: H01.4: لا يوجد أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء) على المتغير التابع التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الأثر 31.9% بينما التعويضات لا تؤثر، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة. حيث تساهم تلك الممارسات على امتلاك البنك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي، و تمكن البنك من تجديد ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التركيز على التعلم البيئي في البنوك التجارية الأردنية في.

الفرضية الفرعية: H01.5: لا يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الأردنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، التعويضات) على المتغير التابع الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الأردنية حيث بلغ الأثر 24.7% بينما تقييم الأداء لا يؤثر، وهي تشير الى علاقة جيدة ومقبولة. وان تلك الممارسات تساهم في تحديث البنك لاستراتيجيات الادارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء، بالإضافة إلى يوفر البنك قاعدة بيانات محدثة باستمرار عن العملاء للموظفين لجميع الفروع.

وإجابة لسؤال الدراسة "هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الوعي بقدرة الإدارة الحركية؟"، تبين أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الوعي بقدرة الإدارة الحركية في البنوك التجارية الأردنية.

(5-4) : الاقتراحات والتوصيات

بعد عرض النتائج يوصي الباحث ما يلي:

- الأستمرار في التوجه الأستراتيجي الذي يقود البنوك التجارية الأردنية الى التمايز في ممارسات ادارة الموارد البشرية، بما يعزز التجديد الأستراتيجي ومرونة العمليات وأبتكار الخدمات الجديدة وتكييف الاعمال. خاصة في ظل عولمة الاعمال والاعمال الالكترونية المصرفية الحديثة والمتجددة.
- زيادة الأهتمام بأستقطاب العمالة المصرفية ذات الخصائص والمهارات المعرفية التخصصية، على وفق الأسس التي تدعم الأبداع والأبتكار وتهيئ البيئة الداخلية الداعمة لأستمراره.
- أستمرار تمكين الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وعلى وجه الخصوص زيادة مخصصات المنح والبعثات للعاملين في تلك البنوك لأكمال دراستهم التخصصية العليا، او الاشتراك ببرامج تدريبية عالمية في مؤسسات تخصصية خارج المملكة لأيجاد تنوع وتغطية شاملة للتدريب والتطوير.
- زيادة مخصصات نظم التعويضات بأشكالها كافة، بما يسمح بأيجاد أثر ايجابي اكبر على العديد من متغيرات البحث من خلال ممارسات أدارة الموارد البشرية، لكي تستجيب لمتطلبات العمل التنافسي لدى البنوك التجارية الاردنية.
- أستحداث أدارة للمعرفة التخصصية في كل بنك (على مستوى الإدارات العامة) لتشارك مع ادارات نظم المعلومات والتكنولوجيا لتكون داعمة لأدارة الموارد البشرية في

ممارساتها، وتوفير رأس المال المعرفي الجديد للموارد العاملة وتوظيفها وأستثمارها في البناء المعرفي القائم.

- تبني إدارة البنك استراتيجيات جديدة في بناء الهيكل التنظيمي، ومرونة في العمليات ، ومتكيفة مع البيئة المتغيرة ، وان تكون حديثة تتواءم مع التغيرات الحديثة في السوق المصرفي.

(5-5) : مقترحات لدراسات مستقبلية

- زيادة الأهتمام بموضوع التجديد الأستراتيجي وأعطائه الاهمية التي يستحقها سواء من خلال أزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم، او من خلال توفير الكوادر التخصصية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية.
- الاهتمام بنظام التغذية الراجعة المترتبة على اعتماد التجديد الاستراتيجي كنشاط رئيسي في البنوك التجارية الاردنية، بأعتباره متغير مستقل وليس متغير تابع كما ورد في هذه الدراسة، لفرض أهميته النظرية والتطبيقية.

المراجع

1. أبو شيخة ، نادر أحمد ، (2010) ، " إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية"، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. تيميزار، كمال، (2014)، " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة خضير بسكرة.
3. حسن، عبد المحسن احمد حاجي، (2010)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
4. حمد، منال خلف الله جبار الله، (2015)، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية" بحث غير منشور، اطروحة دكتوراه، جامعة الرباط، السودان.
5. حمزة، عبد الحليم، ومنير، دحمان، و الأبيض، محمود، (2013)، "البنوك الشاملة ودورها في تحفيز الاستثمار" ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صفحة 8-14.
6. الحياصات، خالد محمد، (2006)، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 2، العدد 4.
7. الروسان ، محمود علي و العموش مثني محمد (2013)، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي د راسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع و الثلاثون ، الصفحة 221 – 242.
8. الرويلي ، عماد صفوك جلود، (2014)، "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية / دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين.
9. الزهراء ، بوعيسة فطيمة و صباح ترغيني، (2014)، "دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و جامعة خضير.

10. سمير ، عماري، (2013)، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، من متطلبات الحصول على الدرجة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
11. الشراري، فواز محمد منوخ، (2014)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي: دراسة على عينة من البنوك العاملة في السعودية"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية ، الأردن.
12. شعباني إلهام ، (2010)، "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية /دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية الجزائر وكالة حاسي مسعود " ، مذكرة تخرج في علوم التسيير.
13. الشمري، ريم حسن هادي، (2017)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إستدامة التميز بوجود المعمارية التنظيمية متغيراً وسيطاً"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الوسط، كلية الأعمال، الاردن.
14. صورية، زاوي و ميلود، تومي، (2010)، " دور نظم المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، ورقة بحث منشورة . مجلة كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد7، الجزائر.
15. الطائي، يوسف حجيم، والذبحاوي، عامر عبد كريم، والعلي، علي حميد هندي، (2016)، " التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة"، ورقة عمل مقدمة من مجلة القادسية، مجلد 18، عدد 3.
16. عدوان، منير زكريا احمد، (2011)، " واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة.
17. عريقات، احمد وجرادات، ناصر و العتيبي، محمود (2010)، " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني" بحث منشور، مجلة الزرقاء للبحوث الانسانية، المجلد 10، العدد 2.

18. غسان العمري، وبلال السكارنة، واديب الخشاب، 2009، "مجتمع المعرفة وتأثيره في العمل المعرفي"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل ، العدد 95.
19. فاروق ، جهلان، و عبد الحكيم، حمايمي، (2013)، " أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين"، مذكرة استكمال الحصول على الليسانس، في علوم التيسيرو جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
20. كاظم، صادق جبار، و عبيد، علي جاسم، ومخيف، أمير نعمة، (2015)، " المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر" بحث منشور ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، والإدارية، السنة 11، البحث 10، العدد 33.
21. مجلس إدارة جمعية البنوك في الأردن، (2016)، " جمعية البنوك في الاردن" تقرير سنوي 38، العدد 9، الاردن.

❖ المراجع الأجنبية :

1. Abdu Ja'afaru, B. & Maimako, L. B., (2016). Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Kano State owned Universities: A Conceptual Model. *Journal of Marketing and Management*, 7 (2), 1-18, Nov 1.
2. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
3. Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization science*, 20(2), 281-293.
4. Ahmed, M. Q., (2016), " Factors Driving Technological Change And Its Impact On Human Resources Diversity Management Practices: Test Of The Mediator Role For Strategic Renewal." Unpublished Master Thesis, to complete the degree requirements, Business School, Middle East University, Amman, Jordan.
5. Ahsan, N., Abdullah, Z., & Alam, S. S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 65.
6. Alas, R. , Allikmäe, T. & Varts, R. (2012), "Achieving Successful rganizational Change:the Role of Human Resource Management Practices", Estonian Business School Tallinn, Estonia.
7. Albert, D. (2013). Strategic Renewal of Activity Systems: An Interdependency Perspective (Doctoral dissertation, Difo-Druck Bamberg).
8. Albert, D., Kreutzer, M., & Lechner, C. (2015). Resolving the paradox of interdependency and strategic renewal in activity systems. *Academy of Management Review*, 40(2), 210-234.

9. Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4 ISSN: 2222-6990.
10. Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
11. Berber, N., & Slavić, A. (2016). The Practice of Employees' Training in Serbia based on Cranet Research. *Economic Themes*, 54(4), 535-548.
12. Boateng, A. A. (2007). The role of human resource information systems (HRIS) in strategic human resource management (SHRM). Master of Science Theses, Accounting Swedish School of Economics and Business Administration, Palovartijantie.
13. Bobtcheff, C. (2011). Optimal dynamic management of a renewable energy source under uncertainty. *Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique*, 143-172.
14. Borges, R. S. G. (2009). Organizational change implementation and the role of human resource practices: a Brazilian case study. *CEP*, 4015, 012.
15. Camisón, C., & Villar-López, A. (2010). Effect of SMEs' international experience on foreign intensity and economic performance: The mediating role of internationally exploitable assets and competitive strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116-151.

16. Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015, July). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In Allied academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings (Vol. 14, No. 2, p. 18). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
17. Chaola, P., Pratoom, K., & Raksong, S. (2015, July). A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance. In Allied academies International Conference. Academy of Strategic Management. Proceedings (Vol. 14, No. 2, p. 18). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
18. Chauhan, Y. S. (2014). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry, 3(9), 1–6.
19. Dessler, G. (2009). A framework for human resource management. Pearson Education India.
20. Estrella, M. (Ed.). (2013). Learning from change: Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation. IDRC.
21. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2016). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
22. F-Jardón, C. M. (2011). Deployment of Core Competencies to obtain success in SMEs (No. 1106).
23. Gerhart, B. (2007). Modeling HRM and Performance Linkages. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (eds.), *the Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford Univ. Press.
24. Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Noe, R. A., Pilcher, J. M.,... & Wright, P. M. (2015). Human resource management: Gaining a competitive advantage

- 25.Gujarati, D.N., and Porter, D.C (2010), Basic Econometrics. 5th edition, Mcgraw- Hill, International Edition, USA.
- 26.Gujarati, D.N., and Porter, D.C (2010), Basic Econometrics. 5th edition, Mcgraw- Hill, International Edition, USA
- 27.Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. Istanbul University Journal of the School of Business, 38(2), 110-123.
- 28.Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(1), 15-22.
- 29.Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A. (2013). Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations. Academy of Strategic Management Journal, 12(2), 77.
- 30.Jameendar, R. (2014). Importance and Impact of Human Resource Planning in Effectiveness and Competitiveness of an Organization. International Journal of Research, 1(7), 531-538.
- 31.Kaufman, P., Jayachandran, S., & Rose, R. L. (2006). The role of relational embeddedness in retail buyers' selection of new products. Journal of Marketing Research, 43(4), 580-587.
- 32.Kearney, C., & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. Small Business Economics, 45(2), 425-445.
- 33.Keir, A., & Youssif, M. (2016). Staff Perceptions of how Human Resource Management Practices influence Organisational Performance: Mediating roles of Organisational Culture, Employees' Commitment and Employee Retention in Bahrain

Private Universities (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).

34. Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya (Doctoral dissertation).
35. Khanna, D. P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employees job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. *International Journal of Management*, Volume 4, Issue 7, PP.36-43.
36. Khawaldah, K., (2014), The relationship between strategic planning and human resources and its impact on the quality of services provided to customers in the Jordanian banking sector - A case study in Jordan Kuwait Bank, Vol (6), No (2), *interdisciplinary journal of contemporary research in business*.
37. Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
38. Kuo, D., & Chao, C. (2014). Exploring the relationships amongst patterns, information technology, and performance in SME- based service innovation. *International Journal of Electronic Business Management*. 12(2), 102-111
39. Kwee, Z., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2011). The influence of top management team's corporate governance orientation on strategic renewal trajectories: a longitudinal analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004. *Journal of Management Studies*, 48(5), 984-1014.

- 40.Lim, S., Wang, T. K., & Lee, S. Y. (2017). Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment. *Public Personnel Management*, 46(2), 91-117.
- 41.Lloyd-Reason, L., Muller, K., & Wall, S. (2002). Innovation and Educational Policy in SMEs: A Czech Perspective. *Education & Training*, 44(8-9), 378-387.
- 42.Mishra, L.R., (2007), Human resource management, AJM book publication, Kanpur, India, PP. 38- 66.
- 43.Morais, U. P., Pena, J., Shacket, K., Sintilus, L., Ruiz, R., Rivera, Y., & Mujtaba, B. G. (2014). Managing diverse employees at Starbucks: Focusing on ethics and inclusion. *International Journal of Learning and Development*, 4(3), 35-50.
- 44.Muriithi, J. G., Gachunga, H., & Mburugu, C. K. (2014). Effects of Human resource information systems on Human resource management practices and firm performance in listed commercial banks at Nairobi securities exchange. *European Journal of Business and Management*, 6(29), 47-55.
- 45.Naz, F. ,Aftab, J. & Awais,M., (2016), “Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan”, *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 3, No. 11.
- 46.Neog, & Barua, M. (2014). Factors Influencing Employee ’ s Job Employees of Automobile Service, 2(7), 305–316.
- 47.Ng, A. Y., & Gujar, G. C. (2009). Government policies, efficiency and competitiveness: The case of dry ports in India. *Transport Policy*, 16(5), 232-239.

- 48.Oyeniya, K. O., Afolabi, M. A., & Olayanju, M. (2014). Effect of human resource management practices on job satisfaction: An empirical investigation of Nigeria banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 243.
- 49.Pallant, J., 2005. *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (Version 12)*. 2nd ed. Maidenhead: Open University Press.
- 50.Prastacos, G., Söderquist, K., Spanos, Y., & Van Wassenhove, L. (2002). An integrated framework for managing change in the new competitive landscape. *European Management Journal*, 20(1), 55-71.
- 51.Salvato, C. (2009), “Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in the evolution of product development processes”, *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 384-409.
- 52.Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
- 53.Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231.
- 54.Suikki, R., Tromstedt, R., & Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26(5), 723-738.
- 55.Syed, N., & Yan, L. X. (2012). Impact of high performance human resource management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 318-342.

56. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic journal of knowledge management*, 9(2), 155-167.
57. West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In: Hoyle RH, editor. *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*. Newbery Park, pp. 56–75
58. Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (2011). Idea Generation In Strategic Renewal. In *Academy Of Management Proceedings*, Academy Of Management.
59. Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24(5), 444-464.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة
1	أ.د عباس عبد المهدي الشريفي	أستاذ	جامعة الشرق الاوسط
2	أ.د عبد الناصر نور	أستاذ	جامعة عمان العربية
3	أ.د غسان سالم الطالب	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية
4	أ.د محمد عبد العال النعيمي	أستاذ	الجامعة الاردنية
5	أ.د هناء الحنيطي	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية
6	د. أحمد علي صالح	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
7	د. أمجد فهد الطويقات	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
8	د. عبد العزيز احمد الشرباتي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
9	د. عبد العزيز بدر النداوي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة
10	د. أحمد هاشم العساف	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة
11	د. أيوب احمد الصوالحة	أستاذ مساعد	جامعة العلوم الاسلامية
12	د. سمير موسى الجبالي	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الاوسط
13	د. محمد إقبال العجلوني	أستاذ مساعد	جامعة الزيتونة

رتبت أسماء السادة الخبراء حسب الرتبة والحروف الأبجدية

ملحق رقم (2)



السيدات والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

يجري الباحث دراسة بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي : دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية " وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط، ولكون الموضوع يخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (✓) في المربع الذي يتفق مع رأيك.

و أشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحث
محمد كريم عبيد التميمي

إشراف
د. محمد ذيب المبيضين

تشرين الاول/2017

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر

☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31-34 سنة

☐ من 35 - 39 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنة خبرة

☐ من 11 - 15 سنة خبرة ☐ 16 سنة خبرة فأكثر

5- المركز الوظيفي

☐ رئيس مجلس إدارة ☐ نائب رئيس مجلس إدارة

☐ مدير ☐ مساعد مدير

☐ رئيس قسم ☐ مدير فرع

6- المستوى الإداري

☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة الممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية و التي تشتمل على (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التعويضات) وتكون مترابطة ومتعاقبة تمارس من قبل ادارة الموارد البشرية لغرض الحصول على موارد بشرية والاحتفاظ بها.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة
					1	2	3	4	5
1- تخطيط الموارد البشرية : هي ممارسات يتم فيها وضع خطط تمثل رؤية ادارة الموارد البشرية المستقبلية لاحتياجات المنظمة من تلك الموارد وسياسات واليات الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية.									
1. يحلل البنك احتياجاته من حيث النوعية على ضوء متطلبات العمل.									
2. لدى البنك خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة									
3. يدعم البنك التوظيف الأفضل حسب أمكانياته من اجل تحقيق أداء أفضل.									
4. يسهم البنك في تجديد ممارسات الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل.									
5. يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية .									
2- الاستقطاب والتعيين: هي ممارسات تشمل البحث والجدب للأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً، تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وتعينهم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.									
6. يبحث البنك عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه.									
7. يؤخذ رأي جميع المستويات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في البنك.									
8. يجري البنك دراسات دقيقة للمصادر التي يحصل من خلالها على حاجته من الموارد البشرية.									
9. يقوم البنك بعملية الاستقطاب بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.									

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					لا أتفق بقوة
					لا أتفق
					محايد
					أتفق
					أتفق بقوة
					1
					2
					3
					4
					5
10. يستند قرار التعيين على نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة.					
3- التدريب: هو ممارسه ذات اسلوب منظم يستهدف اكساب العاملين المهارات والقدرات التي يحتاجونها وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم اثناء تأدية اعمالهم على وفق الاهداف المحددة.					
11. يعقد البنك دورات تدريبية تمكن الموظف من اكتساب مهارات جديدة.					
12. يعتمد البنك على برامج تدريبية متنوعة بما يتناسب مع متغيرات البيئة العالمية.					
13. يحدد البنك الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقة.					
14. يتابع البنك الموظفين بعد إنهائهم التدريب للتأكد من تطبيق ما اكتسبوه من معارف في وظائفهم.					
15. يطور البنك قدرات الموظفين لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.					
4- تقييم الأداء: هي ممارسة يتم فيها مراجعة أداء الموظف على اساس قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء الموظف وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.					
16. يضع البنك معايير للأداء من اجل مقارنتها بالاداء الفعلي.					
17. يقيّم البنك أداء الموظفين في ضوء أدائهم لواجباتهم.					
18. يراجع البنك نتائج أداء الموظف قبل عملية ترقيته.					
19. يقيم البنك عملية الأداء باستمرار.					
20. يعتبر البنك انتاجية الموظفين احد مؤشرات تقييم الاداء.					
5- التعويضات: هي مجموعة الاجور والرواتب والحوافز والمكافآت بجانبها النقدي وغير النقدي والمادي والمعنوي مقابل جهد محدد يؤدونه الموظفين.					
21. يتم وضع سياسة التعويضات في البنك على أسس الكفاءة للموظف.					

لا أتفق بقوة 1	لا أتفق 2	محايد 3	أتفق 4	أتفق بقوة 5	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
					22. يتناسب مستوى الرواتب المدفوعة للعاملين مع مستويات الوظيفية للموظفين.
					23. يمنح البنك مكافآت عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات ابداعية.
					24. يربط البنك بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
					25. يُحدث البنك الخطة السنوية للتعويضات بما يتناسب مع البيئة التنافسية.

ثانياً التحديد الاستراتيجي: هو عملية ممنهجة تعكس قدرة الادارة على التغير التنظيمي، التنافسية من خلال التركيز على مرونة الاعمال، قدرة تكييف الاعمال، التركيز على التعلم البيئي، المعرفة بالإدارة الحركية.

					محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	
1	2	3	4	5	
1- القدرة على التغيير التنظيمي: هي ادخال التجديدات على هيكل المنظمة في الوقت المناسب ليكون قادر على تلبية احتياجات العملاء، والتغيرات في عمليات الأعمال الجديدة، والتغيرات الثقافية التي تخلق قدرات جديدة للشركة.					
					26. يقوم البنك بأدخال التجديدات على الاقسام وفقاً للاستراتيجية الجديدة.
					27. يغير البنك المهام بين مختلف الأقسام الإدارية وفقاً الاستراتيجية الجديدة.
					28. يعتمد البنك المرونة بين المستويات التنظيمية بما يتناسب مع العمليات الجديدة.
					29. يستخدم البنك قاعدة بيانات مركزية تربط أفرعه المختلفة لتبادل المعلومات وتوثيقها.
					30. يرسخ البنك القيم السلوكية الايجابية لدى الموظفين والتي تؤثر في مستوى أدائهم للعمل.

محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها					أتفق بقوة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بقوة
					5	4	3	2	1
2- التأكيد على مرونة العمليات التنافسية : هي التركيز على مخرجات المنظمة، وتحليل المزايا التنافسية لعملياتها، ومن ثم تحديد طبيعتها وابعادها، لتمكنها من إضافة قيمة للخدمة أو المنتج، أو وضع المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة في بيئة تنافسية.									
31. يركز البنك على مرونة مخرجات العمليات التشغيلية.									
32. يحلل البنك مخرجات العمليات التشغيلية الحاصلة في الطلب على الخدمة في البيئة التنافسية.									
33. لدى البنك مرونة في مواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية.									
34. يسرع البنك من دورة حياة الخدمة لمواجهة التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية.									
35. يبتكر البنك خدمة جديدة في وقت قصير مقارنة بالمنافسين.									
3- توجه تعزيز تكيف الاعمال: هي موائمة المنظمة بين استراتيجيات الانتاجية التشغيلية و التغيرات (الديموغرافية، مصادر التمويل الجديدة، و المعرفة الجديدة و الهيكل التنظيمي) في البيئة المصرفية، من اجل التكيف مع مرور الوقت.									
36. يوائم البنك استراتيجية الخدمة التي يقدمها مع التغيرات في بيئة السوق المصرفي.									
37. يتفاعل البنك بشكل سريع مع تحركات المنافسين الاخرين.									
38. يواكب البنك التنوع المتجدد في الخدمات المصرفية التي تلبي رغبات العملاء.									
39. تسهم إدارة البنك بالتكيف مع العمليات التجارية المستحدثة في بيئة السوق المصرفي.									

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					40. يستخدم البنك أساليب متخصصة لمعرفة مصادر التمويل الجديدة عند العملاء.
4- التركيز على التعلم البيئي: هي قدرة المنظمة على معالجة المعلومات، وبيئات الأعمال العالمية والديناميكية، ومعرفة المزيد عن السوق والمنافسين، والظروف التي تسمح لها في تعزيز أعلى فائدة من بين منافسيها.					
					41. يمتلك البنك قاعدة معلومات تشمل بيئة السوق المصرفي على الصعيدين المحلي والدولي.
					42. يجدد البنك معرفته حول نقاط القوة والضعف في البيئة المصرفية.
					43. يتنبأ البنك بالتغير البيئي للخدمات المصرفية بشكل مستمر.
					44. يقوم البنك بتعليم الموظفين في جميع الاقسام الإدارية بالمستجدات البيئية.
					45. يجدد البنك ديناميكية الانتاجية التشغيلية حسب ظروف السوق.
5- الوعي بقدرة الإدارة الحركية: هي معرفة المنظمة بعمليات تقويم الاستراتيجيات الإدارية المتمثلة في تحقيق المعايير العالية بالاستجابة لإحتياجات العملاء، و البقاء على قيد الحياة بين المنافسين.					
					46. يحدث البنك الاستراتيجيات الادارية باستمرار من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء.
					47. يوفر البنك قاعدة بيانات محدثة باستمرار عن العملاء للموظفين لجميع الفروع.
					48. يوزع البنك حجم الصلاحيات بما يتلائم مع طبيعة المسؤوليات.
					49. يقوم البنك بالمقارنات المعيارية بين الاداء والقدرات المتوفرة .
					50. يعلم البنك الموظفين بآلية المعايير العالية من خلال التدريب.

ملحق رقم (3)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/25/132

التاريخ: 2017/10/4

السادة بنك الأردن المحترمون

تحية طيبة وبعد،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب محمد كريم عبيد التميمي ماجستير/ إدارة أعمال، وذلك لإجراء مقابلة مع مدير دائرة الموارد البشرية لإتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيلة



هاتف: 4790222 (00962 6) فاكس: 4129613 (00962 6) ص.ب. 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني: info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo

www.meu.edu.jo