

# أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن The Impact of Human Resource Strategies on Organizational Agility at Commercial Banks in Jordan

ثابت ناجي بني هاني  
المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، في المصارف التجارية في الأردن، تم جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة من جميع المستويات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) في المصارف التجارية في الأردن والبالغ عددهم (13)، وقد تم توزيع الاستبانة على وحدة المعاينة الممثلة (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم، مدير فرع، مساعد مدير فرع) من (320) إدارياً، واعتمد الباحث عينةً طبقيةً متناسبة لجميع الإداريين، والمنهج الوصفي التحليلي، وإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف معالجتها الاختبارات الإحصائية المتمثلة بالانحدار الخطي المتعدد، لتحقيق أهداف الدراسة.

تعتبر أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك أثر إيجابياً لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام ادارة المصارف التجارية باستراتيجيات الموارد بشرية بعمل دليل لمطالبات اشغال كل وظيفة لسهولة تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، والسعي والاهتمام بالرشاقة الاستشعار واتخاذ القرار بإجراء تقييم دوري للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الخارجية على نشاطه لزيادة القدرة على الكشف عن التغييرات الحاصلة في تحركات منافسيه وحفظها في قاعدة البيانات لسهولة الاجراء باساليب الحديثة في العمل، والكشف ابداعات العاملين الذين لديهم القدرة على خلق ميزة تنافسية لسرعة مواكبة للمتغيرات في الاسواق.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، الرشاقة التنظيمية، المصارف التجارية في الأردن.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of human resources strategies (analysis, selection, training, evaluation) on organizational agility (sensing agility, decision-making agility, agility in practice), in commercial banks in Jordan, primary data were collected from the study population from all levels (Senior management, middle management) in commercial banks in Jordan, whose number is (13), and the questionnaire was distributed to the representative inspection unit (director, assistant manager, head of department, branch manager, assistant branch manager) of (320) administratively, and the researcher approved A proportional medical sample for all administrators, the descriptive analytical approach, and the statistical analysis program (SPSS) was used in order to address the statistical tests represented by multiple linear regression, to achieve the objectives of the study.

The most important findings of the study are that there is a positive impact of human resource strategies in terms of their combined dimensions (analysis, selection, training, evaluation) on organizational agility in terms of its combined dimensions (sensing agility, decision-making agility, practice agility) in Jordanian commercial banks. The study recommended the need for commercial bank management to pay attention to human resource strategies by making a guide to the requirements of each position to facilitate identification of their human resource needs that help achieve

competitive advantage, and to strive and pay attention to agility, sensing and making the decision to conduct a periodic evaluation of the potential impacts that occur in the external environment on its activity to increase the ability to Disclosure of the changes occurring in the movements of his competitors and saving them in the database for ease of procedure with modern methods of work, and the detection of the innovations of workers who have the ability to create a competitive advantage to quickly keep pace with the changes in the market.

**Key words:** Human Resource Strategies, Organizational Agility, Commercial Banks in Jordan.

## 1. المقدمة:

يشهد العالم العديد من التحديات، أبرزها ارتفاع وتيرة التغيير بشكل متسارع وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع، مما يجعل من الصعب على أي مؤسسة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، أو توقع التصرف الصحيح الذي تستطيع التعامل معه بفعالية، فالتوسع المعرفي والتغيرات التكنولوجية السريعة، وغيرها من التطورات الحديثة والتحديات أدت إلى التغيير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافسية، واضطراب سوق العمل وعدم استقراره، مما يجعل استخدام الممارسات وأساليب العمل المعتادة لإدارة التغيير لا تكفي لمساعدة المؤسسات في مواكبة تلك التغييرات، مما أصبح من الضروري البحث عن أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير، واستغلال مواردها واستخدامها في التوقيت الصحيح (السلمي، 2015).

وفي ظل ما تعيشه منظمات الأعمال في العصر الحديث من تحديات تبدأ بالعمولة، والسعي إلى العمل في نطاق دولي وتحقيق الكفاءة والفعالية في بيئة تتصف بالتغير المستمر وزيادة حدة المنافسة، أصبح على المنظمات لزاماً أن تجد مقومات تعتمد عليها لمواجهة ذلك؛ ومنها مواردها البشرية التي يُشترط فيها امتلاك كفاءات وخدمات وقدرات عالية تميز المنظمة عن غيرها. لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة فاعلة تمكن المنظمة من الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها الاستراتيجية (الكلادة، 2013)، الأمر الذي استدعى المؤسسات لتبني استراتيجيات جديدة من الآليات والمفاهيم التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث لإيجاد كادر بشري مؤهل وقادر على إدراك الواقع الحالي، ولديه القدرة على صياغة استراتيجيات ابتكارية للتكيف مع التغييرات الغير متوقعة في بيئة المؤسسة، لاستغلال الفرص واحتوى التهديدات لزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة (Alwehabe, 2017).

فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليل متغيراتها والمؤثرة عليها من حيث: أهدافها وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل، كما تعمل على تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والمؤثرات التي قد تؤثر على أعمالها، هذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يمكن الموارد البشرية من وضع استراتيجيات من شأنها أن تعمل على نجاح أنشطة هذه المؤسسة واحتواء التغييرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية (العزاوي، 2016).

ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج ولا يمكن التغاضي عنه بسهولة كما يستغرق إعدادة وقتاً طويلاً وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات أن تخلفت أو انخفضت إنتاجيتها وانخفض مستوى الأداء فيها، لذا لا بد من التنسيق والتكامل بين أنشطة هذه الإدارة الفاعلة والاستراتيجية العامة لهذه المنظمات، حيث أن أي ضعف في التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة يؤثر على أداء المنظمة (Abuzaid, 2015).

لذلك تعتبر الرقابة التنظيمية من أهم الطرق الحديثة لإدارة هذا التغيير وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات في ظل هذا التغيير، فالرقابة التنظيمية تمثل القدرة على إكساب المنظمة خفة الحركة والمرونة اللازمتين للمناورة والبقاء في بيئة تمثل تحدياً لكل المنظمات، ويتم ذلك عن طريق إكساب

المنظمة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة الرشيقة السريعة لظروف الواقع المتغير، والمنظمات التي تطبق الرشاقة الاستراتيجية هي تلك التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل بكفاءة في بيئة الأعمال المتغيرة وتطويع عملياتها لكي تستجيب بفعالية من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

وأدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رشاقته التنظيمية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها؛ فالرشاقة تعني القدرة والبقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة (Abuzaid, 2015) وتعمل الرشاقة التنظيمية على زيادة استفادة المؤسسات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص التسويقية، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح المنشود، والاستدامة، وتعزيز وإعادة تحديد القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين (Anas & As'ad, 2015).

التحولات السابقة تترك أثرا إيجابية وسلبية على المؤسسات؛ وهذا يتحدد بسرعة استجابة المؤسسات ومدى تكيفها مع التغيرات الحاصلة في البيئية الداخلية والخارجية من حولها، وقدراتها المميزة. لذلك تهتم الرشاقة التنظيمية بزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال والتي تتميز بسرعة التغيير، حيث تعد ضرورة ملحة لمعالجة المشاكل والصعوبات الموجودة. وأكد العديد من الباحثين على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر من العوامل التي تؤثر بقوة في الرشاقة التنظيمية للمؤسسات لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية.

## 2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناول عنصر مهم له تأثير كبير وواسع على المصارف التجارية وهو استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية والذي يعد نشاط إداري تمارسه المنظمات للوصول إلى التميز، وتكمن أهمية الدراسة في ناحيتين وكما يلي:

- **الناحية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة كونها من الدراسات العربية والمحلية حول الرشاقة التنظيمية، مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية، تبرز أهمية الدراسة من حيث كونها تبحث في موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، وهي من الموضوعات المهمة من موضوعات الإدارة والسلوك التنظيمي، كما وتساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل حاجة المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات، تكمن أهمية هذه الدراسة بالفائدة الحالية والمستقبلية المتوقعة من خلال فتح آفاق لدراسات مستقبلية.

- **الناحية العملية:** تنبع الأهمية العملية من أهمية القطاع المصرفي الأردني والدور المؤمل منه، باعتباره من أهم روافد الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية، والذي بحاجة في ظل التحديات والمخاطر التي تواجهه إلى تطوير الأساليب الإدارية باستمرار، وتبني المداخل والفلسفات الإدارية الحديثة التي تساعد على مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات، وتضمن له البقاء والنمو. الوقوف على التزام المصارف محل الدراسة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الهادفة لتعزيز الرشاقة التنظيمية. يمكن للدراسة أن تقدم مقترحات لتنمية وتطوير الأداء وامتلاك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تمثل السمة الأبرز لهذا العصر، والقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت السليم، من خلال استخدام استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية لتصل إلى التميز في الأداء وتقديم الخدمات بجودة عالية.

أخيرا، فإن هذه الدراسة ستقدم مقترحات وتوصيات من شأنها حل المصارف التجارية على التركيز على أبعاد (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) كأحد البدائل المقترحة في الحصول على أفضل الموارد البشرية ومحاولة تسخيرها في تعزيز الرشاقة التنظيمية على مستوى المصارف التجارية في الأردن.

## 3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية. بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الاردنية.
- التعرف إلى مستوى توافر الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الاردنية.
- التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الاردنية.

#### 4. مشكلة الدراسة:

يُنظر إلى الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبارها من أهم موارد المؤسسات والتي تعمل على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة كما أنها تعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية لذلك لا بد للمدراء من التركيز على استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق الرقابة التنظيمية. ولكي تستطيع المصارف التنافس في بيئة عمل سريعة التغيير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغييرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم - بقدر المستطاع - بل أن تكون قادرة على اتخاذ القرار وتحسين أدائها (مغاوري، 2016)، لذلك بات لزاماً على المصارف التجارية أن تسعى جاهدة للاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية لتكون قادرة على تحقيق أهداف هذه المصارف، فقد بات من الضروري لجوء المصارف التجارية الاردنية إلى استثمار مواردها البشرية والمعرفية، وتبني الرقابة التنظيمية كاستراتيجية إدارية استباقية من أجل إدارة عمليات التكيف الدائمة فيها، والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والسيطرة عليها، وبما يضمن لها النمو والبقاء، لذلك تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الاردنية؟

#### 5. أسئلة الدراسة:

- اعتماداً على التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى الأهمية النسبية لتطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف التجارية الاردنية؟
- ما مستوى الأهمية النسبية لتوافر الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الاردنية؟
- ما اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الاردنية؟

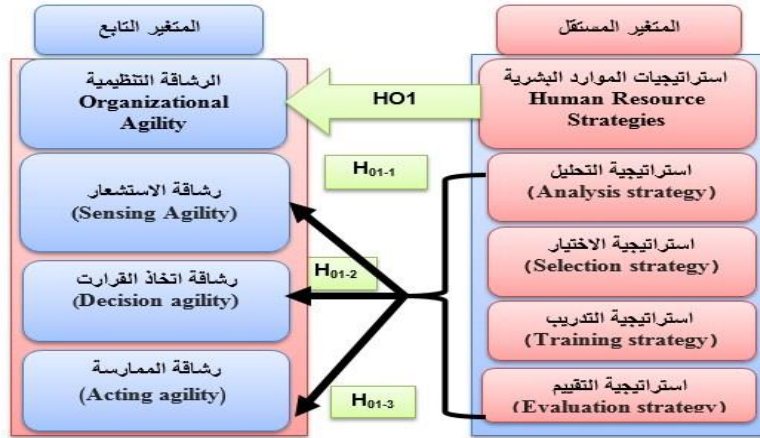
#### 6. فرضيات الدراسة

$H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرقابة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- $H_01-1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.
- $H_01-2$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.
- $H_01-3$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

#### 7. أنموذج الدراسة:

يشير الشكل (1-1) إلى أنموذج الدراسة والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير بالإضافة إلى المراجع التي تم الاعتماد عليها.



شكل رقم (1-1) أتمودج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة:

المتغير المستقل: استراتيجية الموارد البشرية (الريبي، 2018؛ القدسي، 2019).

(Rumasukun, et. al., 2015, Alsheikh, et. al., 2017)

المتغير التابع: الرشاقة التنظيمية (الغزاوي والدباغ، 2016؛ القدسي، 2019)

(Anas & As'ad, 2015)

## 8. التعريفات

### الإجرائية

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المصارف التجارية والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المصارف على تحقيق النجاح.

استراتيجية التحليل: هي استراتيجية تقوم على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها.

استراتيجية الاختيار: عملية تتكون من مراحل وإجراءات متعددة ومتسلسلة ومتلاحقة تهدف جميعها إلى جمع أكبر قدر من المعلومات عن المتقدم للوظيفة وتقييمها عن طريق مقارنتها مع معايير الانتقاء الموضوعية، للتأكد من توافرها فيه والحكم في النهاية عن صلاحيته للتعين.

استراتيجية التدريب: استراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتهم الحالية، وإكسابهم خبرات جديدة ومتنوعة، بهدف التأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

استراتيجية التقييم: هي استراتيجية تصممها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقاً لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، بدءاً من قمة الهرم التنظيمي حتى أدنى مستوياته.

الرشاقة التنظيمية: جميع الممارسات والأساليب التي تتيح للمنظمة مواكبة التغيير وسرعة التعامل معه بفاعلية وابتكار والاستفادة منه في تحسين قدرتها المؤسسية، بما يتماشى مع تحديات البيئة التنافسية المحيطة بها.

رشاقة الاستشعار: هي القدرة على التقاط التغييرات البيئية مثل التغييرات في تفضيلات العملاء، التحركات الجديدة للمنافسين، والتكنولوجيات الجديدة ( في الوقت المناسب).

رشاقة اتخاذ القرار: هي القدرة على جمع وتحليل البيانات والحصول على المعلومات وتحديد الفرص والتهديدات ووضع الخطط والقرارات لإعادة تكوين الموارد وعمل خطط تنافسية جديدة في الوقت المناسب.

رشاقة الممارسة: هي القدرة على إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات

ثانياً: الدراسات السابقة والإطار النظري.

**1. تمهيد:** سيتم استعراض عدة دراسات في البيئتين العربية والأجنبية وذلك بهدف إثراء هذه الدراسة، وتوضيح الأبعاد التي تم تناولها، ومقارنة نتائج هذه الدراسات بنتائج الدراسة الحالية.

#### - الدراسات في البيئة العربية

**دراسة العطار وآخرون (2020) بعنوان: القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط).**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة ب( الذكاء الشعوري ، الذكاء الروحي ، الذكاء العقلاني) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعادها المتمثلة ب( الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية ) في دائرة صحة واسط ، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط ، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ومن اجل انجاز البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها تم توزيع (44) استبانة ، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها عدم وجود تأثير ذا دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الازدهار التنظيمي، كذلك اهتمت الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الموظفين من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرارات وتنفيذها، انخفاض قدرة الإدارة العليا للمنظمة عينة البحث لدعم وتنمية القيادات الذكية لتحقيق مستوى متميز من الازدهار التنظيمي.

**دراسة اسماعيل واسعد (2020) بعنوان:**

**أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة تجريبية في المصارف الخاصة السورية**

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية ، والذي تم تطبيقه على العاملين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة في المصارف الخاصة السورية من مدينة دمشق، وتم اختيار عينة إجمالية من 160 موظفًا. ولتحقيق هدف البحث تم تبني المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات الثانوية من الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة ، في حين أن الاستبيان كان أداة البحث الرئيسية لجمع البيانات الأولية. لتحديد أبعاد الذكاء التنظيمي ، استخدمت الدراسة مقياس (ألبريشت، 2002)، ولقياس المرونة التنظيمية ، استخدم الباحث مقياس (بارك، 2011). وتوصل البحث الى ان هناك تأثير كبير لبعد واحد من الذكاء التنظيمي (الرؤية الاستراتيجية) على رشاقة الاستشعار، وهناك تأثير كبير لأبعاد الذكاء التنظيمي (الرغبة في التغيير - الرؤية الاستراتيجية - التوافق والمواءمة) على الرشاقة التنظيمية في اتخاذ القرار .

**دراسة الطائي واخرون (2020) بعنوان**

**دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة إستطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان / العراق**

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير صيانة الموارد البشرية على أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة صنع القرار، ورشاقة التطبيق) في الجامعات الخاصة/ إقليم كردستان العراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال استخدام استبيان لجمع المعلومات من أعضاء مجالس الجامعات في (11) جامعة خاصة / إقليم كردستان العراق. تضم عينة الدراسة (91) عضواً في مجالس الجامعات المبحوثة . تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS. V. 21) لتحليل المعلومات التي تم جمعها وللحصول على نتائج اختبار الفرضيات. وكانت النتائج الرئيسية للدراسة هي أن الجامعات المبحوثة تنفذ صيانة الموارد البشرية في المستويات المتوسطة، وأنها تمارس الرشاقة التنظيمية في المستويات عالية. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية بين صيانة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. وتشير الدراسة أيضاً إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرشاقة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

**دراسة محمد (2017) بعنوان أثر ممارسات الابتكار على تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية بدولة الكويت**

هدفت الدراسة الحالية الى بحث علاقة الأثر بين ممارسات الابتكار على الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية الكويتية من حيث الابتكار البشري والمؤسسي والابتكار في الخدمات المصرفية، تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 105 مفردة توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين

ممارسات الابتكار والرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بالكويت حيث وجدت علاقة معنوية وتأثير بين الابتكار البشرى والابتكار المؤسسي والابتكار في الخدمات المصرفية والرشاقة التنظيمية لدى البنوك التجارية. واوصت الدراسة الى أهمية ان تحدد البنوك التجارية إجراءات عملية وخطط تطبيقية لأجل ترسيخ ممارسات الابتكار بأبعاده الثلاثة القائمة على العنصر البشرى والمؤسسي والخدمات، مع ضرورة نشر مفهوم الرشاقة التنظيمية وتطبيقه في البنك لضمان عنصر السرعة والدقة والمرونة مع وضع مؤشرات لقياس الابتكار والرشاقة على مستوى البنك.

### **دراسة الزنفلي (2018) بعنوان العوامل المؤثرة فى الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة طنطا**

استهدف هذا البحث دراسة العوامل المؤثرة فى الرشاقة التنظيمية والتي تمثلت فى (التمكين الادارة - التركيز على خدمة العملاء - تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي ) وقد طبق على عينة قوامها 220 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا وقد بلغت الاستثمارات المستوفاة 194 استمارة وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي فى البحث كما استخدم معامل الفا كرونباخ للتأكد من ثبات وصدق المقياس المستخدم فى البحث كما استعان الباحث بأسلوب الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لاختبار مدى صحة فروض البحث وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج التى تتمثل اهمها فى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من ( التمكين الإداري - التركيز على خدمة العملاء - تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي ) فى الرشاقة التنظيمية كما ورد فى تحليل الانحدار البسيط اما تحليل الانحدار المتعدد فقد كشف عن عدم وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي فى الرشاقة التنظيمية كما دل البحث على ان اكثر العوامل تأثيرا فى الرشاقة التنظيمية بالبنوك التجارية بمدينة طنطا التمكين الإداري يليه تكنولوجيا المعلومات ثم التركيز على خدمة العملاء فى حين تم استبعاد متغير التعلم التنظيمي حيث ثبت عدم معنوية تأثيره فى الرشاقة التنظيمية.

### **دراسة القدسي (2019) بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في البنوك التجارية اليمنية، تألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في البنوك التجارية اليمنية (عامة، وخاصة، ومختلطة) والبالغ عددها (8) بنوك، وتم اختيارها من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية ) في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية في المدن التي تتركز فيها هذه البنوك بكثافة وهي: صنعاء، وعدن، والحديدة. وقد تم تحديد حجم عينة للدراسة مقدارها (350) مفردة وقد بلغ عدد القوائم المعادة والصحيحة القابلة لإجراء التحليل الإحصائي (305) قوائم، بنسبة استجابة قدرها (87%) من إجمالي عدد القوائم الموزعة على عينة الدراسة أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة ومعنوية بين ثلاثة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في تصميم العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين من جانب، والرشاقة التنظيمية كمتغير إجمالي من جانب آخر أشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعد تصميم العمل هو الأكثر تفسيراً وتنبؤاً بالرشاقة التنظيمية. وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد تصميم العمل ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير من جانب، وكل من بعد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرارات من جانب آخر. وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لأبعاد تصميم العمل، والتدريب والتطوير، والتوظيف مع رشاقة الممارسة والتطبيق. عدم ثبوت أي علاقة تأثير بين بعدي تقييم أداء العاملين، والتعويضات والمكافآت مع الرشاقة التنظيمية. وجود علاقة موجبة معنوية بين تصميم العمل، ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت من جانب، وعمليات إدارة المعرفة (بشكل إجمالي) من جانب آخر.

### **دراسة الربيعي (2018) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للمديرين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، تكون مجتمع الدراسة المستشفيات العاملة في عملن وعددها 11 مستشفى، بينما تمثلت وحدة التحليل بالمديرين العاملين في هذه المستشفيات والبالغ عددهم 111 مدير. وبعد أن تم التأكد من التوزيع الطبيعي والصدق والثبات والعلاقة بين المتغيرات تم اختبار الفرضيات باستخدام

الانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على دافعية الإنجاز للمديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على طموح المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية علاقات الموظفين، استراتيجية العوائد والتعويضات) على تفوق المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### دراسة العنزي (2017) بعنوان أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري : "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة للعاملين بلغ تعدادهم (330) مبحثاً. واستخدم المنهج الوصفي الميداني، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الرقابة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. كما أن هناك أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري في الإدارة العامة للجمارك في الكويت، ووجود أثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرقابة التنظيمية للإدارة العامة في الكويت وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرقابة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تنوع في القوى العاملة يتحقق من خلالها مزج للثقافات والإبداعات لتحقيق الرقابة التنظيمية، والعمل على تكوين فرق عمل متنوعة وبما يحقق تزاوج الثقافات بين القوى العاملة وتناقل الخبرات ويحقق الرقابة والتكيف والمرونة في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

- الدراسات الأجنبية

### دراسة (2020) Bagher and Masume بعنوان:

#### Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector

أثر الإدارة التعاونية على الرقابة التنظيمية مع الدور الوسيط لتمكين الموظفين في قطاع النقل العام تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير نظام الإدارة التعاونية على الرقابة التنظيمية من خلال النظر في الدور الوسيط لتمكين الموظفين في النقل العام. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة حافلات ( Tabriz and Suburbs Bus ) والبالغ عددهم (650). وتم الاعتماد على عينة مقارها 242 شخصاً. ولقياس المتغيرات تم استخدام الاستبيانات القياسية. وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام PLS و Spss. أشارت النتائج إلى أن الإدارة التعاونية لها تأثير إيجابي على كل من الرقابة التنظيمية وتمكين الموظفين ، كما أن التمكين له تأثير كبير على الرقابة التنظيمية. علاوة على ذلك ، تم التوصل إلى أن تمكين الموظفين يتوسط في العلاقة بين الإدارة التعاونية الرقابة التنظيمية في شركة ( Tabriz and Suburbs Bus ) للباصات.

### دراسة (2019) Harsch and Festing بعنوان:

#### Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration

قدرات إدارة المواهب الديناميكية والرقابة التنظيمية - استكشاف نوعي

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية إدارة المواهب كموارد بشرية رئيسية ، وفقاً لاحتياجات الرقابة التنظيمية الخاصة بالشركة ، وبالتالي المساهمة في اكتساب ميزة تنافسية في بيئات الشركة

الديناميكية. قام الباحثان بإجراء ما مجموعه 24 مقابلة شبه مهيكلة مع كبار المتخصصين في الشركات الألمانية والتي تختلف من حيث الحجم والعمر والهيكل والصناعة والملكية. ونتيجة لذلك ، وقد توصل الباحثان الى تحديد ثلاثة أنواع مختلفة من إمكانات المواهب الديناميكية لتعزيز الرشاقة التنظيمية في النطاقات المختلفة. كذلك يجب معالجة التحديات للبيئة الديناميكية المتزايدة. والتي تستطيع الشركات من خلالها زيادة الرشاقة التنظيمية بشكل مستمر.

دراسة (2019) Safiyeh and Naser بعنوان:

### **The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility through the Mediating of Organizational Learning**

#### **العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي**

تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي، اجريت هذه الدراسة على 218 معلماً في ثانوية زاهدان بطريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لجمع المعلومات ، تم استخدام ثلاثة استبيانات: رأس المال الفكري ، و الرشاقة التنظيمية والتعلم التنظيمي لتحليل البيانات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية بواسطة SPSS وLisrel، توصلت الدراسة الى أن تأثير التعلم التنظيمي على الرشاقة التنظيمية كان كبيراً. كما أن لرأس المال الفكري تأثيراً كبيراً على الرشاقة التنظيمية لذلك يمكن أن يؤدي رأس المال الفكري إلى التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

دراسة (2019) Avan and Rashid بعنوان:

### **The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector**

#### **دور القيادة الريادية في تعزيز الرشاقة التنظيمية في قطاع الاتصالات**

هدف هذا البحث هو معرفة تأثير القيادة الريادية على الرشاقة التنظيمية. حيث تم جمع البيانات من (143) مدير في شركة اسيا سيل في مدينة السليمانية في كردستان العراق وتم اتباع المنهجية الكمية في عملية تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. وأظهرت نتائج الارتباط للدراسة بوجود علاقة مباشرة بين القيادة الريادية والرشاقة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الريادية لها تأثير حاسم على الرشاقة التنظيمية. حيث تظهر نتائج الانحدار للدراسة بمدى أهمية القيادة الريادية في تعزيز الرشاقة التنظيمية. وأخيراً تقترح هذه الدراسة أن تقوم البحوث المستقبلية باستكشاف هذا المفهوم في سياقات مختلفة.

دراسة (2015) Rumasukun, et. al., بعنوان:

### **"The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management .of Communication and Information Technology of Papua Province)"**

"تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية والكفاءة في أداء الموظفين بوساطة دوافع العمل والالتزام التنظيمي وثقافة العمل (دراسة على مسؤولي الإدارة عن الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مقاطعة بابوا)"

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية وكفاءتها على أداء الموظف من خلال عوامل وسيطة وهي تحفيز العمل والالتزام التنظيمي وثقافة العمل في إدارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مقاطعة بابوا، حيث اعتمدت الباحثة على المسح الشامل لعينة اشتملت على 13 موظفاً يمثلون جميع الموظفين المسؤولين عن إدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (PTIK) ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دوافع العمل وثقافة العمل، وبالتالي فإن التأثير المباشر على أداء الموظف غير مهم. علاوة على ذلك، تؤثر الكفاءة بشكل كبير على أداء الموظف من خلال التوسط في دافع العمل والالتزام التنظيمي.

- ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة: من الدراسات السابقة يتضح أن استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من المواضيع الهامة التي شهدت اهتماما كبيرا في الفترة الاخيرة. كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة. ركزت الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة في تكوين الاطار النظري وتصميم منهج وأدوات الدراسة، والاستفادة من نتائجها وكذلك التوصيات وبناء أداة الدراسة ، والاستفادة من خبرات الباحثين في طرق تناولهم لمشاكل بحثهم ومصادر معلوماتهم وطريقة عرضهم وتحليلهم للمعلومات. إن ما يميز هذه الدراسة هو استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية والتي لم تتناولها أي من الدراسات السابقة، والتي تمثل أحد أهم القطاعات في الأردن.

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله. وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم (عقيلي، 2015). يتضح لنا أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. وتهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة.

- التحول الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية:

**1- التخطيط للموارد البشرية:** ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة استراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاته فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماماً لمتطلبات استراتيجية المنظمة الطويلة الاجل (جميل، 2015).

**2- الاستقطاب والاختيار:** لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تتم على رأس انتقاء الفرد المناسب ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب فهذه المقولة أصبحت متقدمة، لأن التوجه الحديث هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة، فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن إرادياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن الفريق يمارس الفرد مهاماً متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق، فإذا لم تكن لديه مهارات متنوعة، لن يكون بإمكانه العمل ضمن الفريق (Laudon, 2013)، فاستقطاب واختيار الموارد البشرية اليوم لم يعد يتم على أساس العمل في وظيفة واحدة ثابتة بل على أساس العمل في عدة وظائف، وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق، ليحل محلها نظرية التخصص الواسع وتنوع الأدوار والمهام، فلم تعد المنظمات بحاجة اليوم الى العمالة النصف ماهرة، بل بحاجة الى عمالة ماهرة تمتلك مهارات عدة وليس مهارة واحدة، بحيث تتمكن من تشغيل الأفراد في وظائف عدة وليس في وظيفة واحدة (الحريري، 2012). وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي. هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصميم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية، وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء، للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد (العاني، 2018).

**3- التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي نقاط الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة، فالنظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعلم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل ينتمي إليه، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة، تعتبر اليوم وسيلة فعالة لتكثيف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات والمستجدات على الساحتين داخل المنظمة وخارجها (David, 2013)، وأصبحت النظرة إليها على أنها استثمار له عائد، يتمثل في جعل قوة

العمل قادرة على تحقيق جودة المنتج التي تحقق الرضا للعملاء، وتقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق. في ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهدفهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي (الغزاوي، 2016).

- **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل، الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق، وإدارة المواد البشرية في الوقت الحاضر، لقد طور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، لينبثق عنها شيء يدعى الآن باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية، وبالتالي نجاحها وبقاؤها، من خلال أداء الموارد البشرية الفعال (عقيلي، 2015).

- **استراتيجية تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط (أو الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها (الحريري، 2012). وتعرف كذلك بأنها تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة (أو العمل)، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات) وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. (David, 2013).

- **استراتيجية اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختبار وضعها تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في وظائف شاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم (جميل، 2015). وعرف الاختيار على أنه العملية التي بموجبها يتم تقسيم المرشحين للتعين إلى مجموعتين مجموعته تقبل لشغل الوظائف الشاغرة ومجموعه أخرى ترفض، كما يضيف بأنه مجموعته من الخطوات التي يتم بمقتضاها دراسة المرشحين لعمل ما للتأكد من مدى صلاحيتهم له تمهيدا لاتخاذ القرار بقبول توظيفهم أو رفضهم (الغزاوي، 2016).

- **استراتيجية التدريب:** هو إجراء منظم من خلاله يتسلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد، والهدف منه هو الوصول إلى تحقيق تغيير في سلوك هؤلاء المتدربين؛ كإكتسابهم المهارات اليدوية والمعرفة الفنية والمقدرة على حل المشاكل التي تواجههم (الكلادة، 2013). كما يمكن تعريفه بأنه: "نشاط إنساني هدفه العام يركز حول التحسين والتكوين، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي الحالتين قد يتم بصورة منظمة، وقد يأتي عفويا أو بصورة غير مخططة لا تتضمن وضع أهداف محددة (عقيلي، 2015).

- **استراتيجية التقييم:** مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمجد لا بد من تمييزه ماليا عن غيره الأقل كفاءة (Laudon, 2013). وتتم من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الإستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل (David, 2013).

- **الرشاقة التنظيمية:** إن الرشاقة التنظيمية تسهم في الرفع من قدرة المؤسسة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل - سواء الداخلية أو الخارجية- وسرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بفعالية وابتكار، والاستفادة من تلك التغييرات باكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها إلى ميزة تنافسية جديدة، وأن تكون قادرة على استباق الأمور بدلا من التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل اتجاهه فقط (Wendler, 2014).

- **مفهوم الرشاقة التنظيمية:** عرفها (Anas and As`ad, 2015) بأنها: الاستجابة السريعة للتغيير في بيئة عمل المؤسسة، والتغلب على العقبات من خلال كسب فرص ومزايا تنافسية، وقد عرفها (Wendler, 2014) بأنها: إعادة تشكيل الموارد، واستخدام أفضل أساليب العمل الممكنة، لتحقيق التكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، أو التي لا يمكن التنبؤ بها في قطاع الاعمال، وبين إدارة المؤسسة للمعرفة من أجل تحقيق السرعة والفعالية طبقا لاحتياجات العملاء، ودون الإخلال بعامل التكلفة، أو الإقلال من جودة المنتجات أو العمليات.

- **أبعاد الرشاقة التنظيمية:** المؤسسة الرشاقة تتفحص الفرص وسط تلك التغييرات وتغتنمها لتحويلها الى مزايا تنافسية تؤدي الى ازدهارها، أما المؤسسات الجامدة، فليس لديها الكفاءة المطلوبة لاستباق الأمور او المبادرة، والتغيير بالنسبة لها يجلب الفوضى، وتكتفي فقط في مواجهة هذا التغيير إلى التوسع في حجمها، وازدياد حدود عملياتها دون أن يكون لذلك تأثيراً كبيراً على جودة ما تقدمه من إنتاج أو خدمات (De Smet, and Schaninger, 2016).

- **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيير البيئي (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب (Holbeche, 2015). إذ تشير مهمة الاستشعار إلى عملية الرصد الاستراتيجي للأحداث البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغيير البيئي، وتنقية من المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً (Anas and As`ad,2015).

- **رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتراكم، وهيكلة، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة (عزت، 2017).

- **رشاقة التطبيق:** هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة علاقات تغيير التجهيز على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (De Smet, and Schaninger, 2016). وتتكون مهمة الممارسة من مجموعة من الأنشطة لإعادة تجميع الموارد التنظيمية وتعديل العمليات التجارية على أساس مبادئ العمل الناتجة من مهمة اتخاذ القرار للتصدي للتغيير البيئي، وتشمل مهمة الممارسة أيضاً إجراءات المنظمات التنافسية الجديدة للسوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج التسعير الجديدة، وتغيير السياسات مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن (Holbeche, 2015).

### ثالثاً: الطريقة والجراءات

**1. مقدمة:** يشتمل هذا الفصل على وصف منهجية الدراسة المستخدمة، وبيان لمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى عرض الإجراءات التي تم الاعتماد عليها لتنفيذ الدراسة، إضافة إلى توضيح مصادر الحصول على المعلومات، وبيان أداة الدراسة وخطوات تطويرها، وعرض مؤسّع لاختبار صدق وثبات الدراسة، والأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول للنتائج.

**2. منهجية الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها للتعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الاردن، وذلك باستعراض الأدب النظري المتعلق باستراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي في هذه الدراسة، قام على إعداد استبانة وتحليلها وذلك باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، (Statistical Package for the Social Sciences) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاختبارات الاحصائية الملائمة من أجل اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة ومن ثم التوصل إلى النتائج اللازمة وتقديم التوصيات (النجار، وآخرون، 2017).

**3. مجتمع وعينة الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في الادارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الاردنية، والبالغ عددهم (1900) موظف، تم استخدام استراتيجية المعاينة، قامت الباحث بسحب عينة طبقية متناسبة من مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد في تحديد حجم العينة المسحوبة على حجم المجتمع الكلي، وهامش الخطأ المسموح به في الدراسة الحالية وهو (5%) حسب جدول تحديد حجم العينات المطلوبة (Sekaran, & Bougie, 2016) وبلغ عدد العينة (320) موظف، وتم توزيع الاستبانة جزء مباشر على الموظفين، وجزء إلكتروني، عبر (Gmail) (Email Yahoo) (Outlook.com) (Mail)، وتم استعادة (318) استبانة، وعند المراجعة للاستبانات تبين ان (3) غير صالحة، وتم الاعتماد

(315) استبانة صالحة، بما نسبته (98.4%) مستجيب من عدد الإستبانات الموزعة، ويُوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة.

#### وحدة

4.

| المصارف التجارية الأردنية (1 جدول رقم) ( <a href="http://www.abj.org.jo">http://www.abj.org.jo</a> ) |                                  |        |        |               |               |
|--|----------------------------------|--------|--------|---------------|---------------|
| الرقم  | اسم البنك                        | العليا | الوسطى | المجموع الكلي | العدد المسحوب |
| 1  | البنك العربي                     | 28     | 225    | 253           | 42**          |
| 2  | البنك الأهلي الأردني             | 18     | 159    | 177           | 30            |
| 3  | بنك الأردن                       | 10     | 198    | 208           | 35            |
| 4  | بنك القاهرة عمان                 | 15     | 210    | 225           | 37            |
| 5  | بنك الإسكان للتجارة والتمويل     | 23     | 333    | 356           | 60            |
| 6  | البنك الأردني الكويتي            | 17     | 141    | 158           | 27            |
| 7  | البنك التجاري الأردني            | 23     | 84     | 107           | 18            |
| 8  | بنك الاستثمار العربي الأردني     | 10     | 45     | 55            | 9             |
| 9  | بنك المؤسسة العربية المصرفية     | 15     | 81     | 96            | 16            |
| 10   | البنك الأردني للاستثمار والتمويل | 6      | 33     | 39            | 7             |
| 11   | بنك الاتحاد للمادخار والاستثمار  | 18     | 105    | 123           | 21            |
| 12   | بنك سويسته جنرال/ الأردن         | 10     | 48     | 58            | 10            |
| 13   | بنك المال الأردني                | 9      | 36     | 45            | 8             |
|  | المجموع                          | 202    | 1698   | 1900          | 320           |

**المعايينة:** تتكون وحدة المعايينة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية في المسميات الوظيفية (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم، مدير فرع، مساعد مدير فرع).  
**5. اختبار ثبات أداة الدراسة:** يستخدم هذا المقياس للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة التي طُورت لغايات دراسة مدى توافر متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، وذلك عن طريق إيجاد قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذا يعتبر من الوسائل الاحصائية الشائعة لاختبار ثبات أداة الدراسة، حيث تشير قيم ألفا التي تزيد عن (0.7) إلى ثبات أداة الدراسة (Sekar and Bougie, 2010, 184)، وبالنظر إلى الجدول (2) الذي يبين قيم معاملات ألفا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، كؤن هذه القيم جميعها تزيد عن (0.7) لذا في إمكاننا وصف أداة الدراسة الحالية بالثبات، وهذا يدل على وجود علاقة اتساق عالية بين فقرات المتغيرات الرئيسية وبين فقرت مقياس البعد الواحد أيضاً، لذا فإن هذه النتائج تدل على إمكانية ثبات نتائج الدراسة التي من الممكن ان تترتب نتيجة تطبيق الاستبانة.

| جدول (2) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها |                  |       |         |
|--|------------------|-------|---------|
| المتغيرات                                      | Cronbach's Alpha | العدد | الفقرات |
| استراتيجيات الموارد البشرية                    | .957             | 21    | 1 - 21  |
| التحليل  | .881             | 6     | 1 - 6   |
| الاختبار                                       | .875             | 5     | 7 - 11  |
| التدريب  | .894             | 5     | 12 - 16 |
| التقييم  | .869             | 5     | 17 - 21 |
| الرشافة التنظيمية                              | .945             | 16    | 22 - 37 |
| رشافة الاستشعار                                | .872             | 5     | 22 - 26 |
| رشافة اتخاذ القرار                             | .906             | 5     | 27 - 31 |
| رشافة الممارسة                                 | .886             | 6     | 32 - 37 |

#### رابعاً: اختبار الفرضيات نتائج الدراسة

- المقدمة: تم اخضاع الفرضية الرئيسية الأولى وُالفرضيات المتفرعة عنها، لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وُقد كانت النتائج كما يلي:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية.

| الجدول (3) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية. |                            |                           |                             |                |                   |
|---|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------|-------------------|
| Durbin-Watson   | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square         | R Square                    | R              | Model             |
| 2.032   | .45071                     | .683                      | .687                        | .829           | الرشاقة التنظيمية |
| ANOVA <sup>a</sup>  |                            |                           |                             |                |                   |
| Sig.  | F                          | Mean Square               | Df                          | Sum of Squares | Model             |
| .000  | 169.769                    | 34.487                    | 4                           | 137.949        | Regression        |
|   |                            | .203                      | 310                         | 62.974         | Residual          |
|   |                            |                           | 314                         | 200.923        | Total             |
| Coefficients <sup>a</sup>   |                            |                           |                             |                |                   |
| Sig.  | T                          | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |                | Model             |
|   |                            | Beta                      | Std. Error                  | B              |                   |
| .000  | 4.647                      |                           | .120                        | .558           | Constant          |
| .536  | .619                       | .033                      | .054                        | .033           | التحليل           |
| .000  | 3.951                      | .244                      | .057                        | .225           | الاختيار          |
| .252  | 1.147                      | .063                      | .048                        | .055           | التدريب           |
| .000  | 9.517                      | .546                      | .052                        | .495           | التقييم           |

تشير نتائج الجدول (3) أن معامل الارتباط ( $R = .829$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة وُالمتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) على المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .687$ ) وهي تشير إلى أن (68.7%) من التباين في (الرشاقة التنظيمية) يمكن تفسيره من خلال التباين في استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وُكانت قيمة F المحسوبة هي (169.769)، وُبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، وُهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعده (التحليل) قد بلغت (0.033). وُأن قيمة t عنده (0.619)، وُبمستوى دلالة (Sig = .536)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعده (الاختيار) قد بلغت (0.225) وُأن قيمة t عنده هي (3.951)، وُبمستوى دلالة (Sig = .000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت B لبعده (التدريب) بقيمة بلغت (0.055). وُكانت قيمة t (1.147)، وُبمستوى دلالة (Sig = .252)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لبعده (التقييم) بقيمة بلغت (0.495). وُكانت قيمة t (9.517)، وُبمستوى دلالة (Sig = .000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وُبناءً على ذلك ترفض هذه النتائج الفرضية العدمية وُتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وُجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية.

**Ho1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.

| الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في رشاقة الاستشعار. |                            |                           |                             |                |                 |
|---|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------|-----------------|
| Durbin-Watson   | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square         | R Square                    | R              | Model           |
| 1.935   | .49698                     | .646                      | .651                        | .807           | رشاقة الاستشعار |
| ANOVAa  |                            |                           |                             |                |                 |
| Sig.  | F                          | Mean Square               | Df                          | Sum of Squares | Model           |
| .000  | 144.318                    | 35.645                    | 4                           | 142.582        | Regression      |
|   |                            | .247                      | 310                         | 76.568         | Residual        |
|   |                            |                           | 314                         | 219.150        | Total           |
| Coefficientsa   |                            |                           |                             |                |                 |
| Sig.  | T                          | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |                | Model           |
|   |                            | Beta                      | Std. Error                  | B              |                 |
| .000  | 5.627                      |                           | .132                        | .745           | Constant        |
| .118  | 1.569                      | .089                      | .059                        | .093           | التحليل         |
| .353  | .930                       | .061                      | .063                        | .058           | الاختيار        |
| .826  | .220                       | .013                      | .052                        | .012           | التدريب         |
| .000  | 11.246                     | .681                      | .057                        | .644           | التقييم         |

تشير نتائج الجدول (4) أن معامل الارتباط ( $R = .807$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقلة وُبعد المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) على المتغير التابع (رشاقة الاستشعار) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .651$ ) وهي تشير إلى أن (65.1%) من التباين في (رشاقة الاستشعار) يمكن تفسيره من خلال التباين في استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (144.318)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعده (التحليل) قد بلغت (0.093). وأن قيمة t عنده (1.569)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .118$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعده (الاختيار) قد بلغت (0.058) وأن قيمة t عنده هي (0.930)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .353$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما كانت B لبعده (التدريب) بقيمة بلغت (0.012). وكانت قيمة t (0.220)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .826$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لبعده (التقييم) بقيمة بلغت (0.644). وكانت قيمة t (11.246)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك ترفض هذه النتائج الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.

**Ho1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.

| الجدول (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في رشاقة اتخاذ القرار |                            |                   |          |                |                    |
|---|----------------------------|-------------------|----------|----------------|--------------------|
| Durbin-Watson   | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R              | Model              |
| 1.775   | .58617                     | .618              | .623     | .789           | رشاقة اتخاذ القرار |
| ANOVAa  |                            |                   |          |                |                    |
| Sig.  | F                          | Mean Square       | Df       | Sum of Squares | Model              |
| .000  | 127.947                    | 43.962            | 4        | 175.849        | Regression         |
|   |                            | .344              | 310      | 106.515        | Residual           |

|               |       | 314          |                             | 282.364 |          | Total |  | رشافة<br>اتخاذ<br>القرار |
|---------------|-------|--------------|-----------------------------|---------|----------|-------|--|--------------------------|
| Coefficientsa |       |              |                             |         |          |       |  |                          |
| Sig.          | T     | Standardized | Unstandardized Coefficients |         | Model    |       |  |                          |
|               |       | Beta         | Std. Error                  | B       |          |       |  |                          |
| .686          | .404  |              | .156                        | .063    | Constant |       |  | رشافة<br>اتخاذ<br>القرار |
| .766          | .298  | .018         | .070                        | .021    | التحليل  |       |  |                          |
| .005          | 2.850 | .193         | .074                        | .211    | الاختيار |       |  |                          |
| .008          | 2.679 | .162         | .062                        | .166    | التدريب  |       |  |                          |
| .000          | 7.588 | .477         | .068                        | .513    | التقييم  |       |  |                          |

تشير نتائج الجدول (5) أن معامل الارتباط ( $R = .789$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقلة وُبعد المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) على المتغير التابع (رشافة اتخاذ القرار) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .623$ ) وهي تشير إلى أن (62.3%) من التباين في (رشافة اتخاذ القرار) يمكن تفسيره من خلال التباين في استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (127.947)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعء (التحليل) قد بلغت (0.021). وأن قيمة t عنده (0.298)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.766)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعء (الاختيار) قد بلغت (0.211) وأن قيمة t عنده هي (2.850)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.005)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت B لبعء (التدريب) بقيمة بلغت (0.166). وكانت قيمة t (2.679)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.008)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، كما كانت B لبعء (التقييم) بقيمة بلغت (0.513). وكانت قيمة t (7.588)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك ترفض هذه النتائج الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشافة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.

**Ho1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشافة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

| الجدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في رشافة الممارسة |                            |                   |                             |                |                   |  |
|---|----------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|-------------------|--|
| Durbin-Watson   | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square                    | R              | Model             |  |
| 1.850   | .64450                     | .457              | .464                        | .681           | رشافة<br>الممارسة |  |
| ANOVAa  |                            |                   |                             |                |                   |  |
| Sig.  | F                          | Mean Square       | Df                          | Sum of Squares | Model             |  |
| .000  | 67.023                     | 27.840            | 4                           | 111.362        | Regression        |  |
|   |                            | .415              | 310                         | 128.770        | Residual          |  |
|   |                            |                   | 314                         | 240.131        | Total             |  |
| Coefficientsa   |                            |                   |                             |                |                   |  |
| Sig.  | T                          | Standardized      | Unstandardized Coefficients |                | Model             |  |
|   |                            | Beta              | Std. Error                  | B              |                   |  |
| .000  | 4.744                      |                   | .172                        | .815           | Constant          |  |
| .937  | .079                       | .006              | .077                        | .006           | التحليل           |  |
| .000  | 4.611                      | .373              | .082                        | .376           | الاختيار          |  |

|      |       |      |      |      |         |
|------|-------|------|------|------|---------|
| .973 | .033  | .002 | .068 | .002 | التدريب |
| .000 | 4.770 | .358 | .074 | .354 | التقييم |

تشير نتائج الجدول (6) أن معامل الارتباط ( $R = .681$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغير المستقلة وبعده المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) على المتغير التابع (رشاقة الممارسة) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .464$ ) وهي تشير إلى أن (46.4%) من التباين في (رشاقة الممارسة) يمكن تفسيره من خلال التباين في استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (67.023)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعده (التحليل) قد بلغت (0.006) وأن قيمة t عنده (0.079)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .937$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعده (الاختيار) قد بلغت (0.376) وأن قيمة t عنده هي (4.611)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت B لبعده (التدريب) بقيمة بلغت (0.002) وكانت قيمة t (0.033)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .973$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لبعده (التقييم) بقيمة بلغت (0.354) وكانت قيمة t (4.770)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك ترفض هذه النتائج الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: وجود لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

#### خامساً: النتائج والتوصيات

1. المقدمة: يشمل هذا الفصل على عرضاً ومناقشة أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، واختبار الفرضيات، وفي ضوء ذلك يعرض هذا الفصل جملة من التوصيات المقترحة.

#### 2. نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية، أن معامل الارتباط ( $R = .829$ ) وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .687$ )، وكانت قيمة F المحسوبة هي (169.769)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، أن قيمة بعد (التحليل) بمستوى دلالة ( $Sig = .536$ )، أن البعد غير معنوي. أما بعد (الاختيار) بمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت بعد (التدريب) بمستوى دلالة ( $Sig = .252$ )، أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت بعد (التقييم) بمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

✓ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.

✓ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.

✓ أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

وبهذا تتفق هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، دراسة الطائي وآخرون (2020)، ودراسة

القدسسي (2019)، ودراسة Rumasukun, et. al., (2015) ودراسة Alsheikh, et. al., (2017)

### 3. التوصيات

- في ضوء ما تقدم من نتائج، من الممكن القاء الضوء على أهم التوصيات التالية:
1. نوصي بضرورة اهتمام ادارة المصارف التجارية باستراتيجيات الموارد بشرية بعمل دليل لمتطلبات اشغال كل وظيفة لسهولة تحديد احتياجاتهم من الموارد البشرية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
  2. العمل على زيادة الاهتمام من قبل ادارة المصارف التجارية باجراء دراسات دقيقة للمصادر الخارجية وذلك لفهم المتقدمين للوظيفة بشكل دقيق.
  3. ضرورة سعي ادارة المصارف التجارية لعقد دورات تدريبية لتمكين الموظفين من اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم لتطور قدراتهم لتلائم متطلبات المسار الوظيفي.
  4. ضرورة تكريس ومتابعة ادارة المصارف التجارية لاختصاص جميع العاملين لعملية التقييم على اختلاف مستوياتهم الإدارية لتساعد في اتخاذ قرارات ادارية ناجحة.
  5. ضرورة سعي ادارة المصارف التجارية بالرشاقة الاستشعار واتخاذ القرار بإجراء تقييم دوري للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الخارجية على نشاطه لزيادة القدرة على الكشف عن التغييرات الحاصلة في تحركات منافسيه وحفظها في قاعدة البيانات لسهولة الاجراء باساليب الحديثة في العمل.
  6. ضرورة كشف ادارة المصارف التجارية لابداعات العاملين الذين لديهم القدرة على خلق ميزة تنافسية لسرعة مواكبة للمتغيرات في الاسواق.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- إسماعيل ، حساء؛ الأسعد ، نور. (2020). أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة تجريبية في المصارف الخاصة السورية، المجلة الدولية للبحث الأكاديمي في الأعمال والعلوم الاجتماعية ، المجلد 10 (2) ، 465-483.
- جميل. عبد الكريم أحمد (2015) إدارة الموارد البشرية، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد سرور. (2012). طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الربيعي، زكريا علي (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الزنفلي، احمد بديع فتحى. (2018) العوامل المؤثرة فى الرشاقة التنظيمية : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة طنطا ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.
- السلمي، علي (2015) إدارة الموارد البشرية. (ط.2) القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- الطائي ، محمد أحمد ؛ إسماعيل ، هادي؛ خضور ، شهاب (2020). "دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية" دراسة إستطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان / العراق، تنمية الرافدين ، المجلد 39 (125) ، 43-62.
- العاني علي فائق جميل (2018) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي، مصر: دار التعليم الجامعي.
- العزاوي، نجم عبد الله (2016) الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان: دار اليازوري العلمية .
- العتار، فؤاد حمودي ؛ الغنيموي، حازم ربح نجم ؛ كاظم، جاسم راهي (2020) القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط)، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 16، العدد 45، 133-166.
- عقيلي، عمر وصفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العززي، احمد حمدان (2017) أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري : "دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت.
- عويس، ممدوح زكي، (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 55 (2)، 240-282.
- القدسي، عبد العزيز غالب (2019) دور عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسبوط، مصر.
- الكلادة، طاهر (2013) إدارة الموارد البشرية الحديثة "، الطبعة الأولى، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- المحاسنة، لميس عارف عبد ربه. (2017) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- محمد، عماد صقر (2017) أثر ممارسات الابتكار على تحقيق الرشاقة التنظيمية دراسة تطبيقية مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية بدولة الكويت، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المجلد 2، العدد 1، 124-158.

مغاوري، هالة أمين(2016) الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، المجلد3، العدد10، 133-174.

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة، وُالزعيبي، ماجد راضي (2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر وُالتوزيع.

### المراجع الأجنبية.

Abuzaid, A. N. (2015). Examination the impact of total quality management practices in achieving strategic agility: applied study on the Jordanian 162 private hospitals. *European Journal of Business and Management*, 7(27), 87-96.

Alwehabie, A. M. (2017). Criteria for Measuring the Efficiency and Effectiveness of Human Resource Management Strategy and its Relation to Institutional Performance at Al Rajhi Bank at Al Qassim in Saudi Arabia from the Employees' Point of View. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 111.

Anas Y. Alhadid& As'ad, H. Abu-Rumman (2015) Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan, in *International Review of Management and Business Research*, Vol.4,issue1, 34-39.

Avan, Ibrahim1,Wiryana Najm Rashid (2019)The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector, *The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia*, Vol 3, Issue 1, 470-479.

David, F.R. (2013). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Harlow: Pearson Education Ltd

Harsch, Katharina & Festing, Marion (2019) Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration, *human resource management*, Volume59, Issue1, 43-61.

Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.

Laudon, K. Laudon, J. (2013). *Management Information System: Managing the digital firm*, [13th] ed. England: Pear Jersey Pearson Prentice Hall. Printed in the United States of America, ISBN-10: 0-13-214285-6.

Rumasukun, S; Rante, Y; Wambrauw, O & Bharanti, B. (2015). The Influence of Human Resource Management Strategy and Competence on Employee Performance with the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture: Study at the Official of Management of Communication and Information Technology of Papua Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(8): 15-27.

Safiyeh, Shami& Naser, Nastiezaie(2019) The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Agility through the Mediating of Organizational Learning, *The new education, iran*, DOI: 10.15804/tner.56.2.15.

Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7th) edition, NY: John Wiley & Sons Inc, New York.

Tabachnick, G, Barbara, and Fidell, S, Linda, (2018). Using Multivariate Statistics. (7th) edition, California State University-Northridge

Tamayo-Torres, J., Roehrich, J. K., and Lewis, M. A. (2017). Ambidexterity, performance and environmental dynamism. *International Journal of Operations and Production Management*, 37 (3), 282-299.

