

# أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية

ثابت ناجي بني هاني أ.د. محمد مفضي الكساسبة

كلية المال والأعمال

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة)، في المصارف التجارية الأردنية. تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة من مستوى الإدارة العليا، والإدارة الوسطى في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً.

تم توزيع (320) استبانة على وحدة المعاينة المتمثلة بـ (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، مدير فرع، مساعد مدير فرع)، وتم اعتماد المنهج الكمي، والعينة الطبقية المتناسبة في الدراسة، وإستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، والاختيار، والتدريب، والتقييم) في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية. وتوصي الدراسة بضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام من قبل إدارة المصارف التجارية باستراتيجيات الموارد البشرية التي تساعد في تعزيز الرشاقة التنظيمية مما يرفع من قدرتها على الكشف عن التغييرات في تحركات المنافسين.

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

## The Impact of Human Resource Strategies on Organizational Agility at Jordanain Commercial Banks

Thabit Naji Bani Hani

Prof. Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh

Faculty of Business and Finance

The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

## ABSTRACT

This study aimed at identifying the impact of human resources strategies (analysis, selection, training, and evaluation) on organizational agility (sensing agility, decision-making agility, and acting agility) at Jordanain commercial banks. Data were collected from the study population of senior management, and middle management levels at Jordanain commercial banks, which number is (13) banks.

Three hundreds twenty questionnaire were distributed to the representative analysis unit represented by (director, assistant manager, head of department, branch manager, and assistant branch manager). The quantitative approach and the proportional stratified sample were adopted in the study, and statistical package (SPSS) was used to process data through multiple linear regression.

The most important findings of the study are that there is a positive impact of human resource strategies represented by (analysis, selection, training, and evaluation) on organizational agility at Jordanian commercial banks. The study recommends that the management of commercial banks should pay more attention to human resource strategies that help in enhancing organizational agility, thus increasing their ability to detect changes in competitors' movements.

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

## 1. المقدمة:

يشهد العالم تحديات عدة، أبرزها ارتفاع وتيرة التغير بشكل متسارع، وفي بعض الأحيان بشكل غير متوقع، مما يجعل من الصعب على أي منظمة تحديد حجم التحديات التي تواجهها بدقة، أو توقع التصرف الصحيح الذي تستطيع التعامل معه بفاعلية؛ فالتوسع المعرفي والتغيرات التكنولوجية السريعة، وغيرها من التطورات الحديثة والتحديات أدت إلى التغير في احتياجات العملاء ومتطلباتهم، وزيادة حدة التنافسية، واضطراب سوق العمل وعدم استقراره، مما يجعل استخدام الممارسات وأساليب العمل المعتادة لإدارة التغير لا تكفي لمساعدة المنظمات في مواكبة تلك التغيرات، مما أصبح من الضروري البحث عن أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغير، 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 والفاعلية 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 جدارات 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 اضطر المنظمات لتبني استراتيجيات جديدة للموارد البشرية تتوافق مع متطلبات العصر الحديث لإيجاد كادر بشري مؤهل وقادر على إدراك الواقع الحالي، ولديه القدرة على صياغة استراتيجيات ابتكارية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة المنظمة، واستغلال الفرص وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة (Alwehabe, 2017).

تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل متغيراتها المؤثرة في أهدافها وثقافتها التنظيمية ومتطلبات عملها، كما تقوم على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرات التي قد تؤثر في أعمالها، ويمكن الفهم للبيئة الداخلية والخارجية الموارد البشرية من وضع استراتيجيات من شأنها أن تؤدي إلى نجاح أنشطة المنظمة واحتواء التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية (العزاوي، 2016).

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، ويستغرق إعدادة وقتاً طويلاً، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات انخفاض إنتاجيتها، وانخفاض مستوى الأداء فيها، لذا لا بد من التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمات، إذ إن أي ضعف في التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الأخرى في المنظمة يؤثر في أداء المنظمة (Abuzaid, 2015).

لذلك تعد الرشاقة التنظيمية من أهم الطرق الحديثة لإدارة التغير وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات، فالرشاقة التنظيمية تمثل القدرة على إكساب المنظمة حفة الحركة والمرونة اللازمتين للمناورة والبقاء في بيئة تمثل تحدياً لكل المنظمات، ويتم ذلك عن طريق إكساب المنظمة القدرة على تغيير عملياتها

الرئيسة بكفاءة والاستجابة السريعة لظروف الواقع المتغير، والمنظمات التي تطبق الرقابة التنظيمية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل بكفاءة في بيئة الأعمال المتغيرة وتطويع عملياتها لكي تستجيب بفاعلية للتغيرات في البيئة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

أدركت المنظمات التي تسعى إلى النجاح أن الاستدامة والاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل يعتمد على مدى رقابتها التنظيمية وإدراكها للريادة والتميز في مجال عملها؛ فالرقابة 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 الرقابة التنظيمية على زيادة استفادة المنظمات وتعلمها من خبراتها في اقتناص الفرص، وتجنب التهديدات لتكون الأساس للنجاح، والاستدامة، وتعزيز القيمة من عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين (Alhadid & Abu-Rumman, 2015).

تترك التحولات الحاصلة في البيئية الداخلية والخارجية أثرا إيجابية وسلبية في المنظمات؛ وهذا يتحدد بسرعة استجابتها ومدى تكيفها مع التغيرات؛ لذلك ترفع الرقابة التنظيمية من قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المختلفة في بيئة الأعمال والتي تتميز بسرعة التغير. وأكد الكثير من الباحثين على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعد من العوامل التي تؤثر في الرقابة التنظيمية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية.

## 2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناول موضوع مهم، وهو استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في الرقابة التنظيمية، وتكمن أهمية الدراسة في ناحيتين هما:

- **الناحية النظرية:** تبرز أهمية الدراسة من حيث كونها تبحث في موضوع استراتيجيات الموارد البشرية والرقابة التنظيمية، وهي من الموضوعات المهمة في الإدارة، خاصة في ظل حاجة المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات، وتكمن أهمية هذه الدراسة بالفائدة الحالية والمستقبلية المتوقعة من خلال فتح آفاق لدراسات مستقبلية.

- **الناحية العملية:** تتبع 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. ويمكن للدراسة إن تقدم مقترحات وتوصيات من شأنها مساعدة المصارف التجارية على التركيز على أبعاد (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) كاستراتيجيات مهمة في الحصول على أفضل الموارد البشرية ومحاولة تسخيرها في تعزيز الرقابة التنظيمية على مستوى المصارف التجارية الأردنية.

## 3. أهداف الدراسة:

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

- التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.

- التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.

- التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

## 4. مشكلة الدراسة:

يُنظر إلى الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة باعتبارها من أهم موارد المؤسسات والتي تعمل على زيادة كفاءة وفاعلية 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 التغير، عليها أن تكون قادرة على استشعار التغير القادم، والاستعداد والاستجابة له بسرعة ومرونة، وقراءة التغيرات الموجودة في البيئة المحيطة بها، والتنبؤ بما هو قادم بل أن تكون قادرة على اتخاذ القرار وتحسين أدائها (مغاوري، 2016)، لذلك بات من الضروري أن تسعى المصارف التجارية جاهدة للاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية لتكون قادرة على تحقيق أهدافها، وأن تتبنى 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 الأردنية؟

## 5. أسئلة الدراسة:

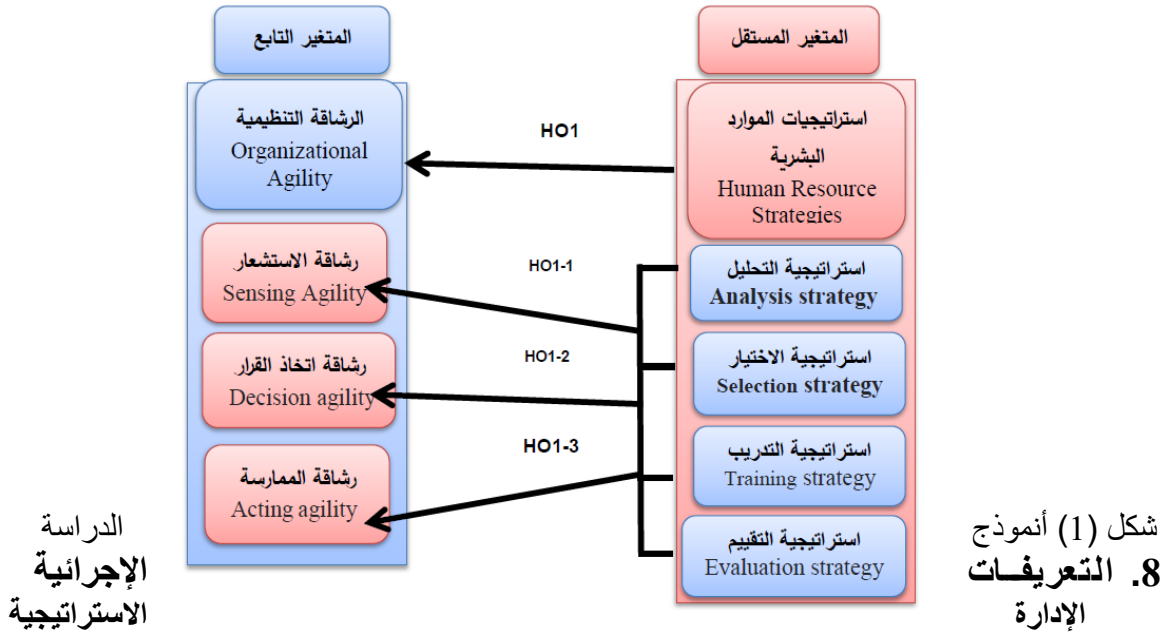
- اعتمادا على التساؤل الرئيس يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية؟
  - ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية؟
  - ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رقابة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية؟

## 6. فرضيات الدراسة

- $H_01$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (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) إلى أنموذج الدراسة، والذي يتضمن متغيراتها وأبعاد كل متغير.



**الموارد 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 للتعيين.

**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 التغير 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 التغيرات البيئية مثل التغيرات في تفضيلات العملاء، والتحركات الجديدة للمنافسين، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب.

**رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات 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.

### الدراسات السابقة:

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

هدفت دراسة اسماعيل واسعد (2020) إلى اختبار أثر الذكاء التنظيمي في الرشاقة التنظيمية، والتي تم تطبيقها على العاملين في مستويات الإدارة العليا والمتوسطة في المصارف الخاصة السورية من مدينة دمشق، وتم اختيار عينة إجمالية من 160 موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لبعيد الرؤية الاستراتيجية في رشاقة الاستشعار، وهناك تأثير لأبعاد الرغبة في التغيير والرؤية الاستراتيجية والتوافق والمواءمة في رشاقة اتخاذ القرار.

جاءت دراسة الطائي وآخرون (2020) بهدف التعرف إلى تأثير صيانة الموارد البشرية في أنواع الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة صنع القرار، ورشاقة التطبيق) في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. تشير الدراسة إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرشاقة التنظيمية في الجامعات المبحوثة.

تهدف دراسة (Asgarnezhad Nouri & Mir Mousavi 2020) إلى التحقق في تأثير نظام الإدارة التعاونية في الرشاقة 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 مقدارها 242 شخصاً. أشارت النتائج إلى أن الإدارة التعاونية لها تأثير إيجابي في كل من الرشاقة التنظيمية وتمكين الموظفين، كما أن التمكين له تأثير كبير في الرشاقة التنظيمية. علاوة على ذلك، تم التوصل إلى أن تمكين الموظفين يتوسط العلاقة بين الإدارة التعاونية والرشاقة التنظيمية. توضح دراسة (Harsch and Festing 2019) كيفية إدارة المواهب كموارد بشرية رئيسية، وفقاً لاحتياجات الرشاقة التنظيمية الخاصة بالشركة، وبالتالي المساهمة في اكتساب ميزة تنافسية في بيئات الشركة الديناميكية. قام الباحثان بإجراء ما مجموعه 24 مقابلة شبيهة مهيكلة مع كبار المتخصصين في الشركات الألمانية والتي تختلف من حيث الحجم والعمر والهيكل والصناعة والملكية. ونتيجة لذلك، توصل الباحثان إلى تحديد ثلاثة أنواع مختلفة من إمكانيات المواهب الديناميكية لتعزيز الرشاقة التنظيمية.

حددت دراسة (Safiyeh and Naser 2019) العلاقة بين رأس المال الفكري والرشاقة التنظيمية من خلال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على 218 معلماً في ثانوية زاهدان بطريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية لجمع المعلومات، تم استخدام ثلاثة استبيانات لرأس المال الفكري، والرشاقة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، توصلت الدراسة إلى أن تأثير التعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية كان كبيراً. كما أن لرأس المال الفكري تأثيراً كبيراً في الرشاقة التنظيمية لذلك يمكن أن يؤدي رأس المال الفكري إلى التعلم التنظيمي والرشاقة التنظيمية.

بحثت دراسة (Avan and Rashid 2019) تأثير القيادة الريادية في الرشاقة التنظيمية. حيث تم جمع البيانات من (143) مديراً في شركة اسيا سيل في مدينة السليمانية في كردستان العراق. أظهرت نتائج الارتباط للدراسة بوجود علاقة مباشرة بين القيادة الريادية والرشاقة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة الريادية لها تأثير حاسم في الرشاقة التنظيمية.

هدفت دراسة القدسي (2019) إلى التعرف إلى 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 العامة، والخاصة، والمختلطة والبالغ عددها (8) بنوك. 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 من جانب آخر. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعد تصميم العمل هو الأكثر تفسيراً وتنبؤاً بالرشاقة التنظيمية. وبينت وجود علاقة موجبة ومعنوية بين أبعاد تصميم العمل ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير من جانب، وكل من بعد رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرارات من جانب آخر. ووجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية لأبعاد تصميم العمل، والتدريب والتطوير، والتوظيف مع رشاقة الممارسة والتطبيق. وعدم ثبوت أي علاقة تأثير بين بعدي تقييم أداء العاملين، والتعويضات والمكافآت مع الرشاقة التنظيمية.

استهدفت دراسة الزنفلي (2018) العوامل المؤثرة في الرشاقة التنظيمية والتي تمثلت في التمكين الإدارة، والتركيز على خدمة العملاء، وتكنولوجيا المعلومات، والتعلم التنظيمي، وقد طبق على عينة قوامها 220 مفردة من العاملين بالبنوك التجارية بمدينة طنطا، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج التي

تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من التمكين الإداري، والتركيز على خدمة العملاء، وتكنولوجيا المعلومات، والتعلم التنظيمي في الرشاقة التنظيمية.

تناولت دراسة الربيعي (2018) بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دافعية الإنجاز للمديرين في المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، تكون مجتمع الدراسة من المستشفيات العاملة في عمان وعددها 11 مستشفى، بينما تمثلت وحدة التحليل بالمديرين العاملين في هذه المستشفيات والبالغ عددهم 111 مديراً. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية علاقات الموظفين، واستراتيجية العوائد والتعويضات) في دافعية الإنجاز للمديرين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية علاقات الموظفين، واستراتيجية العوائد والتعويضات) في طموح المديرين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية علاقات الموظفين، واستراتيجية العوائد والتعويضات) في تفوق المديرين في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان.

بحثت دراسة محمد (2017) أثر ممارسات الابتكار في 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 البشري والابتكار المؤسسي والابتكار في الخدمات المصرفية والرشاقة التنظيمية لدى البنوك التجارية.

جاءت دراسة العنزي (2017) لتحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة 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 العاملين بلغ تعدادهم (330) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العامة للجمارك في الكويت. كما أن هناك أثر لتنوع القوى العاملة (العمر والمؤهل العلمي) في الإبداع الإداري، ووجود أثر للإبداع الإداري بأبعاده مجتمعة في الرشاقة التنظيمية، وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري كمتغير وسيط في الإدارة العامة للجمارك في الكويت.

تناولت دراسة Rumasukun et al. (2015) توضيح تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وكفاءتها في أداء الموظف من خلال عوامل وسيطة وهي تحفيز العمل والالتزام التنظيمي وثقافة العمل في إدارة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مقاطعة بابوا. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في أداء الموظف من خلال التوسط في دوافع العمل وثقافة العمل، وبالتالي فإن التأثير المباشر في أداء الموظف غير مهم. علاوة على ذلك، تؤثر الكفاءة بشكل كبير في أداء الموظف من خلال التوسط في دافع العمل والالتزام التنظيمي.

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية من المواضيع المهمة التي شهدت اهتماماً كبيراً في الفترة الأخيرة. ومن الملاحظ قلة الدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية. إن ما يميز هذه الدراسة هو بحث استراتيجيات الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية الأردنية والتي تمثل أحد أهم القطاعات الاقتصادية في الأردن.

## الإطار النظري:

### استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

ينظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية كممارسات 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 إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها 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 مهمة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة. وتهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفاعلة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة.

ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة طويل الأجل، الذي يمثل أحد وظائف ومهام إدارة الأفراد في السابق، وإدارة الموارد 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 بنجاحها وبقائها، من خلال أداء الموارد البشرية الفاعل (عقيلي، 2015). ومن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- **استراتيجية تحليل العمل وتصميمه:** تقوم استراتيجية تحليل العمل وتصميمه على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها (الحريري، 2012). وتعرف كذلك بأنها تحديد الأنشطة المكونة لمهام الوظيفة 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 أحياناً أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة (David, 2013).

- **استراتيجية اختيار الموارد البشرية وتعيينها:** تقوم استراتيجية اختيار الموارد البشرية وتعيينها على انتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختبار نتجت عن عملية تحليل العمل وتصميمه، وتعيينهم في وظائف شاغرة متوافقة مع مواصفاتهم (جميل، 2015). وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا المعلومات. هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم 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).

- **استراتيجية التدريب:** تقوم استراتيجية التدريب بتوفير المعرفة والمهارة للأفراد بغرض محدد، والهدف منه هو الوصول إلى تحقيق تغيير في سلوك هؤلاء المتدربين؛ ككسابهم المهارات اليدوية والمعرفة الفنية والمقدرة على حل المشاكل التي تواجههم (الكلادة، 2013). لان التدريب نشاط إنساني يركز على التحسين والتكوين، ويمكن أن يمارس بأسلوب فردي أو جماعي وفي الحالتين قد يتم بصورة منظمة (عقيلي، 2015).

- **استراتيجية التقييم:** تقوم استراتيجية التقييم على مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء الموارد البشرية، وفي ضوء نتائج التقييم يجري تعويض ومكافأة المجدين، فالمجد لا بد من تمييزه عن غيره الأقل كفاءة (Laudon & Laudon, 2013).

### الرشاقة التنظيمية:

تساهم الرشاقة التنظيمية في الرفع من قدرة المنظمة على استشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل، وسرعة الاستجابة لها، والتعامل معها بفاعلية وابتكار، والاستفادة من تلك التغيرات

بإكتشاف فرص جديدة، واستثمارها وتحويلها الى ميزة تنافسية مستدامة، وأن تكون قادرة على استباق الأمور بدلاً عن التعامل مع التغيير بمنطق رد الفعل (Wendler, 2014).

## مفهوم الرشاقة التنظيمية:

عرف Alhadid and Abu-Rumman (2015) الرشاقة التنظيمية بأنها الاستجابة السريعة للتغير في بيئة عمل المنظمة، والتغلب على العقبات من خلال كسب فرص ومزايا تنافسية، وقد عرفها Wendler (2014) بأنها: إعادة تشكيل الموارد، واستخدام أفضل أساليب العمل الممكنة، لتحقيق التكامل الفاعل بين قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، أو التي لا يمكن التنبؤ بها في قطاع الاعمال، وبين إدارة المؤسسة للمعرفة من أجل تحقيق السرعة والفاعلية طبقا لاحتياجات العملاء، ودون الإخلال بعامل التكلفة، أو الإقلال من جودة المنتجات أو العمليات.

**أبعاد الرشاقة التنظيمية:**

تتقنص المنظمة الرشاقة الفرص وسط تلك التغيرات وتغتنمها لتحويلها الى مزايا تنافسية تؤدي الى ازدهارها، أما المنظمة الجامدة، فليس لديها الكفاءة المطلوبة لاستباق الأمور او المبادرة، والتغيير بالنسبة لها يجلب الفوضى، وتكتفي فقط في مواجهة هذا التغير إلى التوسع في حجمها، وازدياد حدود عملياتها دون أن يكون لذلك تأثيراً كبيراً في جودة ما تقدمه من إنتاج أو خدمات (De Smet & Schaninger, 2016).

ومن أنواع الرشاقة التنظيمية ما يلي:

- **رشاقة الاستشعار:** هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغير البيئي كتغير تفضيل الزبون، وتحركات 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 في الإستراتيجية التنظيمية، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. وتشمل مهمة الاستشعار أنشطة مثل الحصول على معلومات تتعلق بالأحداث، والذي يتجلى فيها التغير البيئي، واستبعاد المعلومات غير المهمة التي تعتمد على أساس قواعد محددة سلفاً (Alhadid & Abu-Rumman, 2015).

- **رشاقة اتخاذ القرار:** هي القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة وتراكمها، وهيكلتها، وتقييمها من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة في 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 الممارسة:** 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 & 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 للتغير 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).

## الطريقة والإجراءات

1. **منهجية الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يتناسب مع الدراسة وأهدافها للتعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن، وتم إعداد استبانة وتحليلها وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، (Statistical Package for the Social Sciences) والاختبارات الاحصائية الملائمة من أجل اختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم التوصل إلى النتائج اللازمة وتقديم التوصيات (النجار، وآخرون، 2017).

2. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية، والبالغ عددهم (1900) موظف (<http://www.abj.org.jo>)، وتم استخدام استراتيجية المعاينة، وسحب 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 حجم العينة (320) موظف، وتم توزيع الاستبانة على العينة، وتم استعادة (295) استبانة، وعند المراجعة للاستبانات تبين

ان (22) استبانة غير صالحة، وبقي (273) استبانة صالحة، بما نسبته (85.31%) من الإستانات الموزعة، ويوضح الجدول (1) مجتمع وعينة الدراسة.

### جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	اسم المصرف	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	المجتمع	الحجم العينة	الاستبانات الصالحة
1	البنك العربي	28	225	253	42	36
2	البنك الأهلي الأردني	18	159	177	30	25
3	بنك الأردن	10	198	208	35	30
4	بنك القاهرة عمان	15	210	225	37	32
5	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	23	333	356	60	51
6	البنك الأردني الكويتي	17	141	158	27	23
7	البنك التجاري الأردني	23	84	107	18	15
8	بنك الاستثمار العربي الأردني	10	45	55	9	8
9	بنك المؤسسة العربية المصرفية	15	81	96	16	14
10	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	6	33	39	7	6
11	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	18	105	123	21	18
12	بنك سوسيته جنرال/ الأردن	10	48	58	10	8
13	بنك المال الأردني	9	36	45	8	7
	المجموع	202	1698	1900	320	273

3. وحدة المعاينة: تتكون وحدة المعاينة من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الاردنية في المسميات الوظيفية (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم، مدير فرع، مساعد مدير فرع).
4. اختبار ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من درجة ثبات أداة الدراسة التي طورت لغايات قياس متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها، وذلك عن طريق إيجاد قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ تشير قيم ألفا التي تزيد عن (0.7) إلى ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016)، وبالنظر إلى الجدول (2) الذي يبين قيم معاملات ألفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وبما أن هذه القيم جميعها تزيد عن (0.7)؛ لذا فيمكن وصف أداة الدراسة بالثبات.

## جدول (2) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	Cronbach's Alpha	العدد	الفقرات
استراتيجيات الموارد البشرية	.957	21	21 - 1
التحليل	.881	6	6 - 1
الاختيار	.875	5	11 - 7
التدريب	.894	5	16 - 12
التقييم	.869	5	21 - 17
الرشاقة التنظيمية	.945	16	37 - 22
رشاقة الاستشعار	.872	5	26 - 22
رشاقة اتخاذ القرار	.906	5	31 - 27
رشاقة الممارسة	.886	6	37 - 32

## اختبار الفرضيات

تم إخضاع الفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد كانت النتائج كما يلي:

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

تبين نتائج الجدول (3) أن معامل الارتباط ( $R = .833$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في المتغير التابع (الرشاقة التنظيمية) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .694$ ) وهي تشير إلى أن (69.4%) من التباين في (الرشاقة التنظيمية) يمكن تفسيره من خلال التباين في إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وكانت قيمة  $F$  المحسوبة هي (151.757)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة  $B$  لبعد التحليل قد بلغت (0.075) وأن قيمة  $t$  عنده (1.233)، وبمستوى دلالة (0.219) ( $\text{Sig} = .219$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة  $B$  لبعد الاختيار قد بلغت (0.182) وأن قيمة  $t$  عنده هي (2.921)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = .004$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت  $B$  لبعد التدريب بقيمة بلغت (0.070) وكانت قيمة  $t$  (1.209)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = .228$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت  $B$  لبعد التقييم بقيمة بلغت (0.486) وكانت قيمة  $t$  (7.955)، وبمستوى دلالة ( $\text{Sig} = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (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 إستراتيجيات الموارد البشرية في الرشاقة التنظيمية

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
2.075	.45739	.689	.694	.833	الرشاقة التنظيمية	
ANOVA <sup>a</sup>						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000	151.757	31.749	4	137.949	Regression	
		.209	268	62.974	Residual	
			272	200.923	Total	
Coefficients <sup>a</sup>						
Sig.	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta		Std. Error	B	
.000	4.647			.120	.558	Constant
.219	1.233	.075		.061	.075	التحليل

.004	2.921	.198	.062	.182	الاختيار
.228	1.209	.079	.058	.070	التدريب
.000	7.955	.536	.061	.486	التقييم

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. تبين نتائج الجدول (4) أن معامل الارتباط ( $R = .809$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في المتغير التابع (رشاقة الاستشعار) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .655$ ) وهي تشير إلى أن (65.5%) من التباين في (رشاقة الاستشعار) يمكن تفسيره من خلال التباين في إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (127.093)، 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 (.101). وأن قيمة t عنده (1.486)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .138$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعء الاختيار قد بلغت (.063). وأن قيمة t عنده هي (.908)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .365$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. كما كانت B لبعء التدريب بقيمة بلغت (.052) وكانت قيمة t (.804)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .422$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لبعء التقييم بقيمة بلغت (.601) وكانت قيمة t (8.843)، وبمستوى دلالة ( $Sig = .000$ )، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.

#### الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إستراتيجيات الموارد البشرية في رشاقة الاستشعار

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.907	.50839	.650	.655	.809	رشاقة الاستشعار
ANOVA <sup>a</sup>					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	127.093	32.849	4	131.394	Regression
		.258	268	69.267	Residual
			272	200.661	Total
Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	5.627		.132	.745	Constant
.138	1.486	.096	.068	.101	التحليل
.365	.908	.065	.069	.063	الاختيار
.422	.804	.056	.065	.052	التدريب
.000	8.843	.632	.068	.601	التقييم

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. تبين نتائج الجدول (5) أن معامل الارتباط ( $R = .794$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في المتغير التابع (رشاقة اتخاذ القرار) هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .630$ ) وهي تشير إلى أن (63.0%) من التباين في (رشاقة اتخاذ القرار) يمكن تفسيره من خلال التباين في إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (114.042)، وبمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha$ )

0.05 ≤). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B لبعد التحليل قد بلغت (0.099) وأن قيمة t عنده (1.260)، وبمستوى دلالة (Sig = .209)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعد الاختيار قد بلغت (0.184) وأن قيمة t عنده هي (2.283)، وبمستوى دلالة (Sig = .023)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت B لبعد التدريب بقيمة بلغت (0.189) وكانت قيمة t (2.511)، وبمستوى دلالة (Sig = .013)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي، كما كانت B لبعد التقييم بقيمة بلغت (0.449) وكانت قيمة t (5.679)، وبمستوى دلالة (Sig = .000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لإستراتيجيات 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
1.827	.59189	.624	.630	.794	رشاقة اتخاذ القرار
ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	114.042	39.953	4	159.811	Regression
		.350	268	93.889	Residual
			272	253.701	Total
Coefficientsa					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.686	.404		.156	.063	Constant
.209	1.260	.085	.079	.099	التحليل
.023	2.283	.170	.081	.184	الاختيار
.013	2.511	.180	.075	.189	التدريب
.000	5.679	.420	.079	.449	التقييم

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 رشاقة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية. تبين نتائج الجدول (6) أن معامل الارتباط ( $R = .689$ ) يشير إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع، كما أن أثر ابعاد المتغير المستقل إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في المتغير التابع (رشاقة الممارسة) هو أثر ذو دلالة احصائية، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = .475$ ) وهي تشير إلى أن (47.5%) من التباين في (رشاقة الممارسة) يمكن تفسيره من خلال التباين في إستراتيجيات الموارد البشرية (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم)، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج، وكانت قيمة F المحسوبة هي (60.709)، 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 (0.034). وأن قيمة t عنده (3.91)، وبمستوى دلالة (Sig = .696)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. أما قيمة B لبعده الاختيار قد بلغت (0.279). وأن قيمة t عنده هي (3.172)، وبمستوى دلالة (Sig = .002)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. كما كانت B لبعده التدريب بقيمة بلغت (0.013) وكانت قيمة t (1.62)، وبمستوى دلالة (Sig = .872)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي، كما كانت B لبعده التقييم بقيمة بلغت (0.422). وكانت قيمة t (4.878)، وبمستوى دلالة (Sig = .000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. وبناءً على ذلك لا يمكن قبول الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.

**الجدول (6) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات الموارد البشرية في رشاقة الممارسة**

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.908	.64691	.468	.475	.689	رشاقة الممارسة
ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	60.709	25.406	4	101.626	Regression
		.418	268	112.157	Residual
			272	213.783	Total
Coefficientsa					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model

		Beta	Std. Error	B		
.000	4.744		.172	.815	Constant	رشفافة الممارسة
.696	.391	.031	.086	.034	التحليل	
.002	3.172	.281	.088	.279	الاختيار	
.872	.162	.014	.082	.013	التدريب	
.000	4.878	.430	.086	.422	التقييم	

## النتائج والتوصيات

### 1. نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في الرشاقة التنظيمية بدلالة أبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) في المصارف التجارية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الاستشعار في المصارف التجارية الأردنية.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة اتخاذ القرار في المصارف التجارية الأردنية.
  - ✓ وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التحليل، الاختيار، التدريب، التقييم) في رشاقة الممارسة في المصارف التجارية الأردنية.
- وبهذا تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الطائي وآخرون (2020) التي توصلت إلى أن صيانة الموارد البشرية لها تأثير معنوي في الرشاقة التنظيمية. وتتفق مع دراسة القدسي (2019) التي أسفرت عن وجود علاقة موجبة ومعنوية بين ثلاثة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في تصميم العمل، والتدريب، ومشاركة العاملين من جانب، والرشاقة التنظيمية من جانب آخر.

### 2. التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج، من الممكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام أكثر من قبل ادارة المصارف التجارية باستراتيجيات الموارد بشرية والاستمرار بوضع خطط استراتيجية للاختيار، والتدريب، والتقييم مما يساعد في تحقيق الرشاقة التنظيمية.
2. العمل على زيادة الاهتمام من قبل ادارة المصارف التجارية باجراء تحليل دقيق للبيئة الخارجية عند التخطيط للموارد البشرية.
3. ضرورة تعزيز رشاقة الاستشعار واتخاذ القرار والممارسة في المصارف التجارية بإجراء تقييم دوري للتأثيرات المحتملة التي تحصل في البيئة الخارجية على أنشطتها لزيادة القدرة على الكشف عن التغييرات في تحركات المنافسين.
4. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول متغيرات الدراسة في القطاعات الاقتصادية الأخرى أو البحث عن متغيرات وسيطة للدراسة كالبراعة الاستراتيجية أو متغيرات معدلة كمرونة الموارد البشرية لقياس دورها في العلاقة بين استراتيجيات الموارد بشرية والرشاقة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، حسان، والأسعد، نور (2020). أثر الذكاء التنظيمي على الرشاقة التنظيمية: دراسة تجريبية في المصارف الخاصة السورية، *المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية*، 10(2)، 465-483.
- جميل، عبد الكريم أحمد (2015) *إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع*.
- الحريري، محمد سرور (2012). *طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية*. 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 في 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). دار غريب للطباعة والنشر.
- الطائي، محمد أحمد، وإسماعيل، هادي، وخضور، شهاب (2020). دور صيانة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الجامعات الخاصة في إقليم كردستان / العراق، *تنمية الرفادين*، 39 (125)، 43-62.
- العاني، علي فائق جميل (2018) *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل في عملية التطوير التنظيمي*، دار التعليم الجامعي.
- العزاوي، نجم عبد الله (2016). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة*، دار البازوري العلمية.
- عقيلي، عمر وصفي (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، 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.
- القدسسي، 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 أسيوط، مصر.
- الكلادة، طاهر (2013) *إدارة الموارد البشرية الحديثة*، دار البداية ناشرون وموزعون.
- 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*، 2(1)، 124-158.
- مغاوري، هالة أمين (2016). *الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري*، مجلة *الإدارة التربوية*، 3(10)، 133-174.
- الموقع الإلكتروني لجمعية البنوك في الأردن. <http://www.abj.org.jo>
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي (2017). *أساليب البحث العلمي*: منظور تطبيقي. ط4. دار الحامد للنشر والتوزيع.

### 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.
- Alhadid, Anas Y. & Abu-Rumman, As'ad, H. (2015) Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan, in *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Alwehabe, 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), 111-120, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n10p111>

- Asgarnezhad Nouri, Bagher & Mir Mousavi, Masume, 2020. Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector, *Cuadernos de Gestión*, 20(2) : 15-46 <http://hdl.handle.net/10810/42356>
- Avan, Ibrahim, Wirya Najm Rashid (2019) The Role of Entrepreneurial Leadership in Enhance Organizational Agility in Telecommunication Sector, *The Scientific Journal of Cihan University – Sulaimanyia*, 3 (1), 470-479.
- De Smet, A., Lund, S. and Schaninger, W. (2016), Organizing for the future, *McKinsey Quarterly*, January, 1-14.
- David, F.R. (2013). *Strategic Management. Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Harsch, Katharina & Festing, Marion (2019) Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration, *human resource management*, 59(1), 43-61.
- Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*, Kogan Page Publishers.
- 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. Pearson Prentice Hall.
- 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 Review*, 184-194, <https://doi.org/10.15804/tner.2019.56.2.15>
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7th) ed., John Wiley & Sons.
- Wendler, R. (2014), Development of the organizational agility maturity model, 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS), IEEE, Warsaw, Poland, 1197-1206.

