

تاريخ ارسال البحث 2024/1/1 تاريخ قبول البحث 2024/3/28

اثر استراتيجيات ادارة العاملين على التميز المنظمي في البنوك التجارية الاردنية

الدكتور هاني الحراشنة



الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الاردنية . واعتمدت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها ، من خلال تصميم استبانة اعدت لغرض جمع البيانات من المستجيبين ، ليتم فيما بعد تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS). وشملت الدراسة العاملين في الوظائف القيادية في البنوك التجارية الاردنية ، تم توزيع (195) استبانة على مجتمع الدراسة ، بلغ عدد الاستبانات المستردة 185 استبانة جميعها صالحة للتحليل الاحصائي ونسبة (95%) . توصلت الدراسة الى ما يلي : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف ، التدريب، التعويضات ، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظيمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة). عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التعويضات) على ابعاد التميز التنظيمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) ، اوصت الدراسة بما يلي: الاهتمام بالعنصر البشري من حيث التطوير والتدريب ، وضع نظام عادل للحوافز والتعويضات يشجع العاملين على التميز ، الاستماع لمشاكل العاملين وحلها ، تحسن جودة بيئة العمل

كلمات مفتاحية: استراتيجيات ادارة العاملين ، التميز التنظيمي ، شركات قطاع الادوية في الاردن .

Abstract

The study aimed to investigate the effect of human resources management strategies on achieving organizational excellence an applied study on the Jordanian pharmaceutical companies sector. The study adopted a descriptive analytical approach to data processing and classification, through the design of a questionnaire prepared for the purpose of collecting data from respondents, to be analyzed using the Statistical Package Program (SPSS). The study included workers in leadership positions in the Jordanian pharmaceutical companies, (195) questionnaires were distributed to the study population, 185 questionnaires were recovered (95%). The study found that: There is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the human resources management strategies (recruitment, training, compensation, performance management) on achieving organizational excellence (leadership, employees, structure, culture) . There is no a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of human resource management strategies (compensation) on the organizational excellence (leadership, workers, structure, culture) .the study recommended the following: Attention to the human resource in terms of development and training, establishing a fair system of incentives and compensation that encourages employees to excel, listen to and solve employees' problems, and improve the quality of the work environment.

Keywords: Human Resources Strategies, Organizational Excellence, Pharmaceutical Companies in Jordan.

1. المقدمة

لقد إنصب اهتمام المنظمات في بداية القرن العشرين على الوظيفة الإنتاجية من اجل حشن تخصيص مواردها النادرة وذلك لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق و بما يتضمنه من بحوث السوق من اجل محاولة اكتشاف حاجات ورغبات وميول المستهلك تمهيداً لتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجاته، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظراً لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماماً بفقدانها هذا العنصر. ان النجاح التنظمي وادارة اقتصاد المعرفة يعتمد اليوم بشكل كبير على إدارة العاملين وكيف يمكن استخدام وظائفها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من الهيمنة في بيئة الاعمال (HRM). (Troshani et al., 2011)، ولقد تحولت إدارة العاملين (HRM) في الآونة الأخيرة الى التركيز على تبادل المعرفة والتحليل الاستراتيجي للقوى العاملة وتطورت مساهمتها وبشكل كبير في الادارة الاستراتيجية للمنظمة وتطوع قوى التغيير المحيطة ذات التأثير الكبير في ادارة مواردها وتعظيم العائد منها (Troshani et al., 2011). لذا فان المنظمات تسعى اليوم وعلى مختلف أشكالها إلى استغلال جميع ما تمتلكه من موارد وإمكانات وطاقات لمواجهة التطورات والتحديات التي تحدد علاقتها مع زبائنها وتؤثر على مكانتها في السوق، فالتجهت الى زيادة فعالية إدارة مواردها البشرية من خلال الاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية (Lippert and Swiercz, 2005). وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة ادارة العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطاً ضرورياً كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقوم وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

2. مشكلة الدراسة

ان المنظمات اليوم تعيش عصر النضوج الفكري و المعرفي و التوجه نحو المزيد من الدراسات و البحوث حول أهمية ادارة العاملين ، فالأسواط الطويلة التي قطعها المنظمات العالمية نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي " كشركة (Microsoft ، IBM ، Google) جاء عبر مركز قوتها و انطلاقها وقدرتها على ممارسة التركيز والالتزام بتوجهاتها الاستراتيجية ، مما اعطاها كافة الإمكانيات و الوسائل الذي مكنها من الإبداع وادارة التنافس وفق قواعد تتسم بالاحتراف والاعتراف بقواعد المنافسة في مضمارة البيئة المحيطة .

ان ادارة التميز التنظمي في البنوك التجارية الاردنية هو من المجالات البحثية المهمة ، كونها من الادوات التي تؤثر على اسباب بقائها وتطوير قدرتها على التكيف مع قوى البيئة المحيطة ذات الاثر الفعال في قدرة مفاعلها في قيادة الاسواق ، وان الاهتمام بالتميز التنظمي هو من الاستراتيجيات التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار في هذا الجانب ، ولقد لمس الباحثون ان هناك قصور في ادراك دور استراتيجيات ادار العاملين في تحقيق التميز التنظمي في البنوك التجارية الاردنية ، لذا وجب على البنوك التجارية الاردنية تطوير مواردها البشرية وبما يتلائم مع حجم التغيير الحاصل في بيئتها .

3. اهداف الدراسة

- التعرف على واقع استراتيجيات ادارة العاملين في البنوك التجارية الاردنية .
- التعرف على واقع تحقيق التميز التنظمي في البنوك التجارية الاردنية .
- معرفة مجالات استخدام استراتيجيات ادارة العاملين في البنوك التجارية الاردنية .
- معرفة اثر استخدام استراتيجيات ادارة العاملين على تحقيق التميز التنظمي في البنوك التجارية الاردنية .

4. اهمية الدراسة :

ان اهمية الدراسة تنطلق من اهمية ادارة العاملين ودورها في تطوير قدرات العاملين ورفع جاهزيتهم للاستخدام الامثل للموارد، وهذا يتطلب حسن ادارة التغيير المفروض على المنظمات والتكليف معه وبما يحقق اهدافها ويرفع قدرتها على التعامل مع قوى التغيير في بيئتها الداخلية والخارجية ، وهذا يؤكد ان المنظمات باتت مطالبة بالاستجابة العاقلة التي

تقوم على مبدأ الرشد لتحقيق المنافع المطلوبة مع تحقيق رضا اصحاب المصلحة . وتنطلق الاهمية التطبيقية من اهمية القطاع المبحوث وهو البنوك التجارية الاردنية ، والتي يعمل بها عدد كبير من الموظفين ويعول عليها بالمشاركة مع الجهات الحكومية في تطوير قطاعات التنمية وتشغيل الموارد الاقتصادية . ان تفعيل استخدام استراتيجيات ادارة العاملين في البنوك التجارية الاردنية والاهتمام به يرفع من كفاءتها ، وذلك ان التدريب السليم للعاملين يرفع من قدراتهم ومعارفهم ويطور اتجاهاتهم ، ويسرع انتقال البيانات والمعارف المتعلقة بالعاملين ويوفرها بالكيفية المطلوبة ، والتالي تستطيع المنظمة من الوصول الى التميز التنظمي .

5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى :

(H01) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة العاملين (التوظيف والتدريب والتعويضات وإدارة الأداء) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الصفرية التالية:

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة العاملين (التوظيف) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

H02-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة العاملين (التدريب) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

H03-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة العاملين (التعويضات) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

H04-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة العاملين (إدارة الأداء) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

6. استراتيجيات ادارة العاملين

إن التعريف بإدارة العاملين يستلزم التعريف بكل من مفهومي الإدارة والموارد البشرية، حيث أن الموارد البشرية تعتبر حجر الأساس في أي منظمة، كما أنها تعتبر المرتكز الأساس في إدارة المنظمة (السالم، 2017، 24). وتعرف الإدارة على أنها إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة بوساطة العاملين أو من خلالها، ولتحقق الادارة أهدافها ولتحقق الادارة أعمالها لا بد أن تعمل على تنسيق الجهود بين الوظائف الأساسية من خلال عملية التخطيط من أجل وضع الأهداف، وتحديد الأنشطة التي ستقوم بتحقيق هذه الأهداف من خلال عملية التنظيم، والقيادة من أجل توزيع الأعمال والمهام التي تتوافق مع مؤهلات العاملين العلمية وخبراتهم العملية. وأيضاً متابعة الأداء الفعلي والتأكد من تحقيق الأهداف من خلال عملية الرقابة (السالم، 2017، 25). وتعرف إدارة العاملين بأنها مجموعة السياسات والممارسات والنظم التي من شأنها أن تؤثر في ممارسات العاملين واتجاهاتهم وأدائهم. ومن جهة أخرى فقد عرفها (Schermerhom, 2018) بأنها عملية جذب وتطوير والحفاظ على نوعية وجودة العمل. وقد تطور اهتمام الإدارة الإستراتيجية بدراسة دور الموارد البشرية كقيمة مضافة (Baird and Meshoulam, 1988)، وقد توسيع نطاق تركيز أبحاث إدارة العاملين من مقارنة متناهية الصغر (أي التركيز على الفعالية الفردية) إلى كلي (أي التركيز على الفعالية التنظيمية) أو النهج الاستراتيجي (Butler et al., 1991)، ويوضح المنظور الاستراتيجي لإدارة العاملين (SHRM) أهمية ممارسات الموارد البشرية للأداء التنظمي، مثل دوران الموظفين والإنتاجية والأداء المالي ... الخ. وبما أن إدارة العاملين تعتبر ميزة تنافسية للمنظمات ظهر مصطلح "إدارة العاملين الإستراتيجية" والذي يعرف بأنه ربط إدارة العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يسرع من عملية الإبداع والاستجابة لقوى التغيير. وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) بمثابة مجموعة من الاستراتيجيات في أي منظمة بضمن أن يكون لدى الموظفين قوة ماهرة وملتزمة ولديهم دوافع جيدة لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية قدرات العاملين على التحدي في بيئة تتسم بالتنافس والتغيير (Sarker, m and Rahman, m . 2018).

ابعاد استراتيجية الموارد البشرية (SHRM)

ان ممارسات (SHRM) تشمل القرارات والإجراءات التي تتعلق بإدارة العاملين على جميع المستويات الادارية ، والتي تتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية (Dimba, 2010). هناك أربعة مجالات رئيسية يمكن من خلالها تطوير استراتيجيات الموارد البشرية. ويشمل ذلك التوظيف والتدريب والتعويضات وإدارة الأداء (Foot & Hook, 2009). ويرى (Pfeffer & Sutton 2000) أن عددًا من ممارسات الموارد البشرية تتفوق باستمرار على الآخرين وأن على جميع المنظمات تبنيها. كما يجادل بأن زيادة استخدام ممارسات الإدارة ، على سبيل المثال التوظيف الانتقائي ، ودفع الحوافز ، والأمن الوظيفي ، ومشاركة الموظفين ، وإدارة الأداء ، والتدريب والترقية من الداخل ، يؤدي إلى زيادة الإنتاج في جميع المنظمات. وبالمثل ، أشار (Osterman 2004) إلى أن عددًا من ممارسات العمل الحديثة ، مثل تناوب الوظائف ، وتصميم الوظائف ، وإدارة الجودة الشاملة ، ودوائر الجودة ، تؤدي إلى الكفاءة في المنظمات.

التوظيف

التوظيف هو عملية جمع المتقدمين المؤهلين لشغل الوظائف المتاحة داخل المنظمة، وتحديد ما إذا كان سيتم توظيف المتقدمين المؤهلين أو رفضهم ، وتتضمن عملية الاختيار اختيار أنسب المتقدمين الذين يستوفون متطلبات وظيفة معينة ، ان ممارسة الاختيار هي نشاط لصنع قرار أو حساب نفسي لمدى الملاءمة (السعر ، ممارسات إدارة الموارد البشرية: تأثير التعيين والاختيار ، والتدريب المستقبلي) ، إن المنظمات التي تعتمد عمليات الاختيار المناسبة تستقطب الموظفين الذين لديهم مهارات ومستويات عالية من الملائمة لوظيفة معينة ، كما أن ممارسات التوظيف والاختيار المحددة لها تأثير إيجابي على الأداء التنظمي (Harel & Tzafrir, 1996). أن عمليات التوظيف والاختيار الفعالة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمات فمن خلال دراسة استراتيجيات توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم أكدت دراسة (Gberevbie, 2010) أهمية تبني استراتيجيات توظيف واستبقاء الموظفين المناسبين لان هناك علاقة مهمة وإيجابية بين التوظيف وأداء المنظمة.

التدريب

التدريب عنصر مهم لإدارة الموارد البشرية ، ويتحسن الأداء التنظمي من التدريب بطرق مختلفة وهو نشاط منظم يهدف إلى نقل المعارف والمهارات من اجل تحسين أداء العاملين ، وتتضمن عملية التدريب الأنشطة التي تساعد العاملين على الحصول على المعارف والمهارات الجديدة الضرورية لتطورهم الشخصي ، وتساعدهم على التركيز على المهارات والمواقف والمعارف الضرورية لتحقيق الأهداف ولتوليد مزايا تنافسية لمنظمة وهنا يمكن ان نبرهن ان للتدريب دورا كبير على الاداء والتميز المنظمي (Apospori ets,2008).

أن التدريب يؤثر على أداء المنظمة من خلال تحسين مهارات الموظفين ومعارفهم وقدراتهم بشكل مستمر، كما توجد علاقة مهمة بين التدريب والتطوير والأداء التنظمي (AL-Qudah,ets 2014). أن الاستثمار في التدريب والتطوير يمكن أن يؤدي إلى فوائد ضخمة للمؤسسة (Blair (2007). أفاد العديد من الباحثين أن التدريب يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية ، ويمكن للموظفين وأصحاب العمل الحصول على فوائد متبادلة من التدريب (Ballot et al., 2006).

مفهوم استراتيجية التدريب (Alshwabkeh , Alsawalhah, 2019)

فيما يلي بعض استراتيجيات تدريب الموارد البشرية

- خطة أخلاقية مهيكلية لتحفيز العاملين ذوي الكفاءة.
- يجب أن يفي البرنامج التدريبي بتوقعات واحتياجات الموظفين لتقليل معدل دوران العمال .
- ضمان التوازن للموظفين فيما يتعلق بتقييم الأداء ، ونظام المكافآت والتدريب.
- في صياغة استراتيجية التدريب المستمدة من تحقيق أهداف الموارد البشرية ؛ يجب أن تعتمد المنظمات برامج التدريب والتطوير لجميع الأقسام الإدارية ، لضمان كفاءة الموظفين .
- اتخاذ قرار التوظيف الجيد للاستفادة من الخبرات المتخصصة.
- بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الإنتاجية.

التعويضات

تعد إدارة التعويضات جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الموارد البشرية وهي تتضمن اجتذاب أفضل الموظفين وجعل المنظمة صاحبة العمل المفضل، ويشتمل برنامج إدارة التعويضات على عروض تنافسية، وتعديلات ضمن النطاق، وبيانات السوق، والعمل الإضافي، واستراتيجية الدفع، وهيكّل الأجور، وتغيير الأدوار في العمل.

هي إحدى المجالات الهامة لاستراتيجية موارد البشرية في المنظمات والتي تشمل الرواتب والأجور وكيفية ادائها ومدى ارتباطها بالعوامل البيئية المتعلقة بالمنظمة، وهي عوامل استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف (Adeoye 2014). وتلعب استراتيجية التعويضات ادارة دورا كبيرا في استقطاب العاملين الموهوبين للعمل بجدية أكبر من اجل زيادة انتاجية المنظمة والمساهمة في استقرارها وتحقيق اهدافها بعيدة المدى (ildemob,2011).

وتعرف التعويضات بانها وجود هيكل تعويضات يضمن تعويض الموظفين الذين يكون ادائهم في المتوسط عاليا مقارنة بمتوسط أداء الموظفين الآخرين (Pingle , 2014). وتشكل إدارة التعويضات عنصرا حاسما في استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة وتشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لاستقطابهم الى مكان العمل (khan, 2011). وتكمن اهمية استراتيجية ادارة التعويضات في انها تساهم في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على بيئة الأبداع وتحفيز الموظفين اشار (Hok, 2005).

إدارة الأداء

إدارة الأداء، هي واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي وجد لها علاقة إيجابية قوية مع الأداء والتميز التنظيمي (على سبيل المثال،). وادارة الاداء تهتم بإنتاجية العاملين وفق مرجعيات قياسية ويمكن ضبط ادائهم عليها، وهي المؤشر النهائي للحكم على مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنظمة بعيدة المدى، ولا بد من تطابق مخرجات اداء العاملين مع معايير معدة مسبقا والتفوق عليها للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية (Chang & Chen,2002).

7. التميز التنظيمي :

ان مفهوم التميز التنظيمي يستند إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط بين ابعاده ، ويلتزم منطق التفكير المنظوم الذي ينظر الى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل مع بيئتها ، وتتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها مع بعضها البعض ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها التداؤبية ، ومن ثم فإن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة (الصوالحة واخرون ، 2016). ان التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات للفرص الحاسمة والحرية التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء والالتزام بالرؤية الاستراتيجية من خلال استشراف خطوات المنظمة المستقبلية في بيئة الاعمال . ان التميز التنظيمي هو أداء الموظف المتميز ويشمل عناصر الإبداع وممارسات المديرين في إدارة مؤسساتهم والابتكار والإنتاجية والقدرة التنافسية والربحية وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة (Moullin,2007). وعندما توجد الفعالية والكفاءة على جميع المستويات يتم تعريف التميز التنظيمي على أنه أداء و جهد مستمر لإنشاء إطار داخلي لمستوى أو مستوى العملية أو مستوى وحدة الموظف / العمل، والتميز التنظيمي يحفز الموظفين على تقديم المنتجات والخدمات والتي تفي بشكل أساسي بمتطلبات العملاء وتوقعات ادارة المنظمة (Anonymous, 2016).

ابعاد التميز التنظيمي

التميز في القيادة :

ان القيادة لها تأثير كبير على التوجهات المتعلقة بالتميز التنظيمي ، فهي تساهم في تنمية قدرات الافراد وتساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة ، ولكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً ، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (Borghini,2013)

تميز العاملين: من الجوان المهمة لتميز المرؤوسين هي القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك المتميز ، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

- **الطلاقة :** الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (السويدان والعدلونى ، 2011، 57).
 - **الأصالة:** وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى .
 - **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها.
 - **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. (جروان، 2015م ، ص 157)
 - **التحليل والربط:** التحليل : هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2013، 43)
 - **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف صعبة والدفاع عن أفكاره وتوجهات اثناء العمل .
- التميز الهيكلي التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات

تميز الثقافة: لفهم القيم التي يتم تبنيها في المنظمة للوصول لثقافة التميز هي: أرضاء الزبون والعمليات الفاعلة وقياس المخرجات الصحيحة والشراكة مع المعنيين والتحسين المستمر والعناية بالبيئة والتركيز على النتائج والقيادة المهمة والعمل الجماعي والتمكن والمسائلة والتواصل والشفافية وربط المخرجات بالنتائج وتجنب الأخطاء.

8. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

(H01) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، التعويضات ، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

الجدول رقم (2) الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

جدول المعاملات Coeffecient				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	
0.001	3.263	0.051	0.167	التوظيف	0.000	4	98.560	0.525	0.725
0.000	3.896	0.059	0.168	التدريب					
0.083	1.231	0.057	0.099	التعويضات					
0.000	8.914	0.042	0.373	إدارة الأداء					
						180			
						184			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول أن معامل الارتباط ($R = 0.725$) يشير إلى العلاقة الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (التميز التنظمي) هي ذات اثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (98.560)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.525$) وهي تشير إلى أن (53.9%) من التباين في (التميز المنظمي) يمكن تفسيره من خلال التباين في (أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) مجتمعة. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوظيف) قد بلغت (0.167) وأن قيمة t عنده هي (3.263)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التدريب) قد بلغت (0.168) وأن قيمة t عنده هي (3.896)، وبمستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي. أما قيمة B عند بعد (التعويضات) قد بلغت (0.099) وأن قيمة t

عنده هي (1.231)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.083)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد غير معنوي. وقد بلغت قيمة B عند بعد (إدارة الأداء) (0.373) وقيمة t عنده هي (8.914)، وبمستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، التدريب ، التعويضات ، إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية "

اختبار الفرضية الفرعية الاولى :

H01-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة ، العاملين ، الهيكل ، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

جدول (3) نتائج اختبار اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف) على ابعاد التميز التنظمي

جدول المعاملات Coeffecient		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية		F	r ²
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	Df	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.000	13.438	0.037	0.503	التوظيف	0.000	1	180.579	0.562	0.750
						183			
						184			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول () أن قيمة ($r = 0.750$)، وهذا يعني أن هناك علاقة بين بعد (التوظيف) و(التميز التنظمي). وتبين أن قيمة معامل التحديد ($r^2 = 0.562$)، وهذا يعني أن بعد (التوظيف) قد فسّر ما مقداره (56.2%) من التباين في تحقيق التميز التنظمي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (180.579) عند مستوى ثقة (Sig = 0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.503) وأن قيمة (t= 13.438) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (α ≤ 0.05). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية.

جدول (4) * نتائج اختبار استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب) على تحقيق التميز التنظمي

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df		F المحسوبة	r ² معامل التحديد
0.000	14.657	0.035	0.520	التدريب	0.000	1	214.828	0.725	0.852
						183			
						184			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05)

تشير نتائج الجدول (4) أن قيمة (r = 0.852)، وهذا يعني أن هناك علاقة بين بعد (التدريب) والتميز التنظمي). وتبين أن قيمة معامل التحديد (r² = 0.725)، وهذا يعني أن بعد (التدريب) قد فسّر ما مقداره (72.5%) من التباين في (التميز التنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (214.828) عند مستوى ثقة (Sig = 0.00) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (α ≤ 0.05). كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.520) وأن قيمة (t= 14.657)

عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية "

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H03-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التعويضات) على

تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .

جدول (5) * نتائج اختبار اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التعويضات) على تحقيق التميز التنظمي

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية		F	r ²
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	Df	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.275	1.256	0.030	0.005	التعويضات	0.035	1	1.76	0.062	0.250
						183			
						184			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (5) أن قيمة ($r=0.25$)، وهذا يعني أن العلاقة بين بعد (التعويضات) و(التميز التنظمي) ضعيفة. وتبين

أن قيمة معامل التحديد ($r^2=0.062$)، وهذا يعني أن بعد (التعويضات) قد فسّر ما مقداره (6%) من التباين في (التميز

التنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (1.76) عند مستوى ثقة (Sig = 0.275) وهذا

يؤكد عدم معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.005) وأن قيمة (t= 1.256) عند مستوى ثقة (Sig = 0.275) وهذه تؤكد عدم

معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة التي تنص:

" عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التعويضات) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية."

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H04-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إدارة الأداء) على

تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية.

جدول (6) * نتائج اختبار أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظمي

جدول المعاملات Coefficient		تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع		
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df		F	r ²
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	17.259	0.030	0.532	إدارة الأداء	0.000	1	310.521	0.571	0.756
						278			
						279			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول (6) أن قيمة (r=0.756)، وهذا يعني أن هناك علاقة بين بعد (إدارة الأداء) و(التميز التنظمي). وتبين أن

قيمة معامل التحديد (r²=0.571) وهذا يعني أن بعد (التعويضات) قد فسّر ما مقداره (57.1%) من التباين في (التميز

التنظمي)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (310.521) عند مستوى ثقة (Sig = 0.00) وهذا

يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة (B=0.532) وأن قيمة (t= 17.259) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية."

9. النتائج والتوصيات

النتائج

- تلعب استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دورا مهما في تحقيق التميز التنظيم في البنوك التجارية الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التدريب) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التعويضات) على ابعاد التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية (إدارة الأداء) على تحقيق التميز التنظمي (القيادة، العاملين، الهيكل، الثقافة) من وجه نظر موظفي البنوك التجارية الاردنية

التوصيات

- وضع نظام عادل للتعويضات والحوافز لتشجع العاملين المتميزين .
- الاهتمام العنصر البشري من حيث التطوير والتدريب.

- الاستماع لمشاكل العاملين وحلها
- تحسن جودة بيئة العمل وتوفير سبل السلامة العامة
- اشراك العاملين في القرارات المهمة المؤثرة على وضعية الشركة .

5- المراجع

المراجع باللغة الاجنبية

- 1- ايوب الصوالحة وآخرون (2016) السلوك الانساني في المنظمات ، الجزائر : دار الامة للنشر والتوزيع ط 1.
- 2- حسين رشوان (2013). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط 6.
- 3- طارق السويديان، محمد العدلوني. (2011) مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ط 4.
- 4- فتحي جروان (2015). الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ط 5 .
- 5- مويد سعيد السالم ، (2017) ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عمان ، عالم الكتب الحديث ط 5.

المراجع الاجنبية

- 6- Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27), 342.
- 7- Alshawabkeh ,R. Alsawalhah,A(2019). Effects of Training Strategies on Employees Performance: A Practical Study in Amman's Municipality \ Jordan, International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 6 • June 2019

- 8- AL-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A., (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 4.
- 9- Anonymous, 2016. Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. INSEAD and the World Intellectual Property Organization (WIPO), Cornell University, Ithaca, New York, USA
- 10- Apospori, E., Nikandrou, I., Brewster, C., & Papalexandris, N. (2008). HRM and Organizational Performance in Northern and Southern Europe, *International Journal of Human Resource Management*. Vol.19, 7, 1187–1207
- 11- Baird, L. and Meshoulam, I. (1988) 'Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management', *Academy of Management Review*, 13: 116–28.
- 12- Ballot, Gérard, Fakhfakh, F., & Taymaz, E. (2006). Who benefits from training and R & D, the firm or the workers? *British Journal of Industrial Relations*, Vol.44, 473-495
- 13- Blair, D. & Sisakhti, R. 2007. "Sales training: what makes it work"? *T+D Magazine*, August, available at www.astd.org/astd/Publications/TD_Magazine/2007_pdf/August/0708_ExecSum.htm. Retrieved on 22-2-2014.
- 14- Borghini ,E.C.(2013), Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The journal of creative Behavior*, USA : Wiley-Blackwell, vol. (31), No. (1), PP. 226 – 289.

- 15- Butler, J.E., Ferris, G.R. and Napier, N.K. (1991) *Strategy and Human Resource Management*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- 16- Chang, P.L., & Chen, W.L. (2002). The effect of human resource practices on firm performance: empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4), 622.
- 17- Dimba, B. & K'Obonyo P. (2010). Strategic human resource management practices: Effects on performance, *African journal of economic and management Studies*, 12, 28-137.
- 18- Foot, M. & Hook, C. (2009). *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Financial Times Prentice.
- 19- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston/Mass
- 19- Gbervbie, D.E. (2010). "Strategies for Employee Recruitment, Retention and Performance: Dimension of the Federal Civil Service of Nigeria". *African Journal of Business Management*. Vol.4 (8). pp.1447-1456 .
- 20- Harel, G.H. & Tzafrir, S.S. (1996). "The Effects of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organisational and Market Performance of the Firm". *Human Resource Management*. Vol.38, pp.185–200
- 21- Hoke, M. C. (2006). A case study of the effects of a total compensation strategy on the culture of a nonprofit organization. *Dissertation Abstracts International*, 66(11)
- 22- Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as tool for improving organizational performance in the Public Sectors: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. *Sacha Journal of Policy and Strategic Studies*, 12-109 ,(1)1

- 23- Khan, Rabia Inam; Aslam, Hassan Danial & Lodhi, Irfan (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(1), 89-97.
- 24- Lippers, S. K., & Swiercz, P. M. (2005). Human resource information systems (HRIS) & technology trust. *Journal of Information Science*, 31(5), 340-353.
- 25- Moullin, M., 2007. Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *Intl. J. Health Care Qual. Assur.*, 20: 181-183
- 26- Osterman, P. (2004). Choice of employment systems in internal labour markets. *Industrial Relations*, 26, 46–67.
- 27- Pingle, S. (2014). Reward and recognition practices in public sector: An empirical study at Steel Authority of India Ltd (SAIL). *Journal of Institute of Environment and Management*, 7(1), 10-15
- 28- Sarker ,m and Rahman,m (2018) Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations: Empirical Evidence from RDRS Bangladesh, *European Journal of Business and Management* www.iiste.org .Vol.10, No.33, 2018.
- 29- Schermerhorn, J.R. Hunt, J.R and Osborn, N.R,(2018), "Organizational Behaviour", 9th Ed. New York: John Wiley & Sons.
- 30- Troshani, I., Jerram, C., & Rao, S. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management and Data Systems*, 111(3), 470 -488.