

تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية

الأردنية

د. أحمد عبد

إسماعيل الصفار *

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم ،خصوصاً وأنها تعمل في ظل بيئة تتسم بكونها غير مستقرة، وديناميكية، ومتنوعة، ومعقدة، مشكلة إدارة واستثمار موجوداتها المادية وغير المادية على حد سواء من أجل رفع كفاءة أداؤها ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية لضمان بقائها ونموها وازدهارها. لقد أكد (Oliver Sheldon) على ضرورة تحقيق التوازن بين تلك الموجودات (الأبعاد) المادية والإنسانية في العمل.

يطلق على تلك الأبعاد الإنسانية -الموجودات الغير مادية - مسميات متعددة مثل رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال المعرفي، رأس المال الثقافي، الموجودات غير الملموسة، المدخلات غير المنظورة وغيرها. والتي تمثل موجوداً استراتيجياً، ويشمل مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح للمنظمة الميزة التنافسية بوصفها تعتمد على الابتكار والتجديد والتحسين المتواصل للأداء من خلال التفعيل الكامل لها.

اعتبرت (الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير)، رأس المال الفكري - رأس المال البشري أحد مكوناته -الموجودات الأكثر قيمة للمنظمات، إذ تسعى المنظمات القائدة (الرائدة) لقياس أفضل لموجوداتها الفكرية والتي تشمل المعرفة، والمهارة، والمعلومات وكيفية إدارتها - ورأت الجمعية إن الموجودات الفكرية

* مدرس/ جامعة اربد الاهلية/كلية العلوم الادارية والمالية/قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2008/5/11

مثل معرفة . ماذا (know-HOW)، ومعرفة -لماذا (Know-why) يمكن أن تكون أكثر قيمة من الموجودات المادية.

يمكن اعتبار رأس المال البشري "المكون الأهم الذي يمثل المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة ومعرفة كيفية تحويلها إلى ربح أوفى نقل ((التعليم -المعرفة)) ووضعها موضع التنفيذ".

إن احد الأسباب الرئيسية للهوة /الفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعياً والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالاقتصاد المعرفي، إذ استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها إلى معارف ومهارات وخبرات وإدارتها بنجاح، ومن ثم، نجاح منظماتها وانتعاش اقتصادياتها.

في حين لازالت الدول النامية غير قادرة على الاستفادة من الكم والنوع الهائل من البيانات المتوافرة لديها ومعالجتها واستثمارها بما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائها المصرفي. عليه يصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري بوصفه أهم مكون من مكونات المنظمة، وإدارته واستثماره استثماراً أمثلاً من قبل المنظمات، التي تعيش في ظل بيئة المنافسة الشديدة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان بقائها، ونموها، ولن يتحقق كل ذلك إلا من خلال رؤية موضوعية، ومقدرة عقلية، فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية لديها.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة لكون رأس المال البشري (Human Capital) قد حظي باهتمام بالغ في الدول المتقدمة صناعياً من أجل تعظيم القدرات التنافسية لمنظماتها، إذ يعتبر ذو أهمية كبيرة بوصفه أحد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني)، والأداة الفاعلة لنجاح المنظمات وخلق القدرة التنافسية لها، فضلاً عن رغبة الباحث في تكوين رؤية موضوعية عن كيفية استثمار رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى العلاقة بين إدارة واستثمار رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية وأدائها؟
- 2- ما مدى تأثير استثمار رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية في أدائها؟

فرضيات الدراسة

استندت الفرضيات إلى اختبار مدى إمكانية تطبيق النموذج المعتمد من قبل الباحث ، إذ تم تطوير الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين رأس المال البشري وأداء المصارف التجارية الأردنية العامة في مدينة اربد.

الفرضية الفرعية الأولى: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمستوى معرفة العاملين (مستوى التعليم) وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد.

الفرضية الفرعية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمستوى خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد.

الفرضية الفرعية الرابعة: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد.

الفرضية الفرعية الخامسة : وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد.

أهداف الدراسة:

تندرج أهداف الدراسة بما يلي :

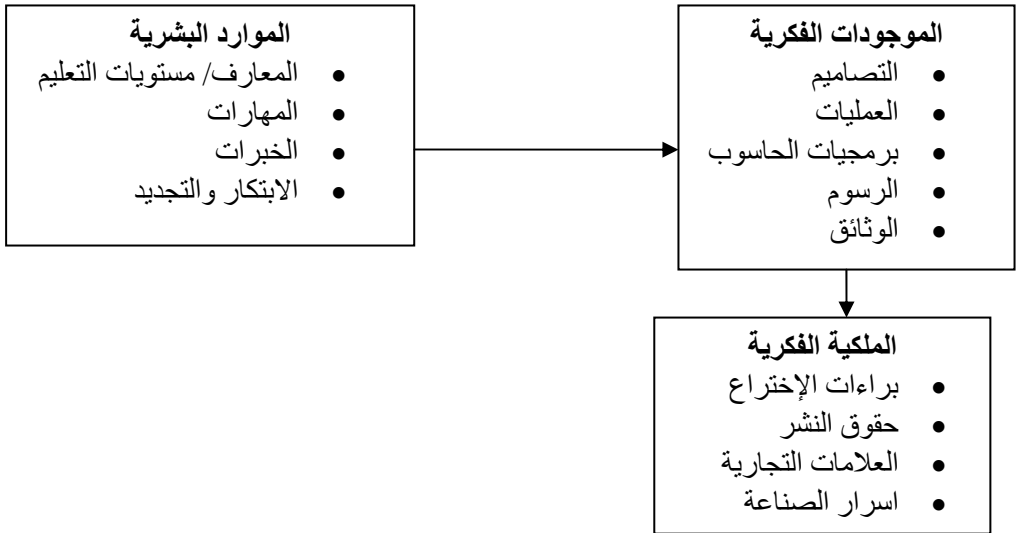
- 1- تقديم مساهمة علمية متواضعة للارتكاز عليها وتطبيق نموذج يؤثر تأثيراً رأس المال البشري في الأداء بكافة أبعاده لتشخيص الأبعاد ذات العلاقة الأقوى من حيث تأثيرها في الأداء المصرفي.
- 2- تحديد الأسس والمعايير الملائمة للنهوض بمستوى الأداء في المصارف التجارية الأردنية ومن ثم نجاحها من خلال منحها الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتجديد المتواصل لأدائها.
- 3- التعرف على رأس المال البشري في المصارف التجارية الأردنية وكيفية استثماره من قبلها.
- 4- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة ، بما يؤدي إلى مساعدة الإدارات العليا في المصارف التجارية على استثمار رأس المال البشري لديها استثماراً أمثلاً لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

يعتبر رأس المال البشري (Human capital) موجوداً استراتيجياً يتمثل في مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية العاملة في المنظمة والتي يمكن إدارتها واستثمارها من خلال التفعيل الكامل لطاقتها والتحسين المتواصل لأدائها.

ويشير رأس المال البشري إلى "مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات وإمكانات معرفية وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال" (Youndit et al, 1996:836-866)

فيما عرف (Davenport&prusak, 1997:2-4) رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح" وقدما نموذجاً بينا فيه أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاث مكونات رئيسية هي الموارد البشرية ، والموجودات والملكية الفكرية . والشكل (1) يوضح عملية تحويل الموارد البشرية (المعارف ، المهارات والخبرات) إلى موجودات فكرية (المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو التي تدخل في الحاسوب) وتمثل مصدر الابتكار الذي تنافس به المنظمة ، فضلاً عن الملكية الفكرية وهي الموجودات الفكرية التي يمكن حمايتها قانوناً.



شكل (1) مكونات رأس المال الفكري

تبرز أهمية استخدام تطبيقات إدارة رأس المال البشري وإستراتيجيتها التشغيلية ومن بينها إستراتيجية تقويم رأس المال البشري وأدائه، إذ أن أداء رأس المال البشري يتوقف على الخصائص والسمات (المعرفة، والمهارات ،والقابليات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها الأفراد والتي تعد بمثابة

الموجودات غير الملموسة Intangible Assests ، فضلاً عن الأهداف الشخصية والقيم ، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبدونها الأفراد العاملون في المنظمة .

الأداء التنظيمي Organizational Performance

يختلف مفهوم مصطلح الأداء تبعاً للهدف المراد تحقيقه، ومن ثم اختلاف مؤشرات قياسه. (التميمي، ماجدة، 2005: 73).

ويمثل الأداء وفق المفهوم الشمولي "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها" (wright et al, 1998: 259) ويعد الأداء النتيجة المتحققة من خلال الموازنة بين الأعمال ومواردها الخاصة.

(Johuson & scholes, 1993: 177). وتبرز أهمية الأداء في ارتباطه بتحقيق أهداف أطراف متعددة

مهمتها بأنشطة المنظمة بسبب تأثرها بانجازها ممثلاً في حملة الأسهم، المالكين، العاملين، المقرضين، المجهزين، الحكومة والزبائن. (certo & peter, 1995: 147)

يعتمد قياس أداء المنظمة على مؤشرات متعددة منها: (الشماع، 2007: 328-331)

- 1- مدى توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .
- 2- وسائل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.
- 3- قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف .
- 4- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة وبأستمرار.
- 5- قدرة المنظمة على النمو والتطور والاستمرار.

وتعد القياسات غير المباشرة ، في بعض المجالات ، طريقة يختلف الاستفادة منها في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق (الشماع، حمود، 2007 : 332)

- 1- قياس الرغبة في العمل.
- 2- التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين .
- 3- التعرف على الروح المعنوية للأفراد العاملين.
- 4- دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .

أهمية استثمار رأس المال البشري في تحقيق الأداء المصرفي

لقد أصبحت منظمات اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى تطوير وإدارة رأس مال بشري بكسبها ميزة تنافسية يمدّها بمقومات البقاء والنمو، الأمر الذي دفع العديد من هذه المنظمات إلى إدارة وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة تزيد من احتمالات بروز قادة استراتيجيين مؤثرين ، فضلاً عن إسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها القائد الاستراتيجي في تحديده التصور الاستراتيجي للمنظمة ، والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها ، وتطوير الثقافة التنظيمية الراحية للممارسات الأخلاقية في المنظمات (Hitl et al,2001:501). واعتقد كل من

(Stewart,1997:93-95,Miller,98:2) إن تطوير الإمكانيات الثلاث الآتية يجعل بالإمكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية وهي: (توسيع الذكاء، تشجيع الابتكار والتجديد، وتوحيد الأفكار والأفعال).

وفيما يلي عرض لأهم مكونات رأس المال البشري والذي يؤدي إدارتها واستثمارها إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءة أداها :

1. معرفة العاملين: وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:
 - المعرفة الصريحة، والتي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات.
 - ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها (عيشاوي، أحمد، 2005، ص310).
 - المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

أن المنظمات المعاصرة في سعيها لأن تكون منظمات متعلمة، لا بد لها أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير والتعليم المستمر بما ينتشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لانجاز النتائج المرغوبة للمنظمة. ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح (منظمات تعليمية) والتي تعرف بأنها "منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها"

2. خبرة العاملين: ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف مترجمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة. ويرى (المغربي، 2004 : 164) إن هناك أسباباً عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم وهي:
- تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.
 - تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.
 - إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

3. مهارة العاملين: وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل .

وتكمن القدرات الإنسانية كما يراها (المغربي، 2004: 163-162) بما يلي:

- (1) القدرات العقلية والقدر الكلامية (اللفظية) والرياضية وقدرة المنطق والإبداع (2) القدرة الحركية ، (3) القدرة الميكانيكية و(4) القدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة.

وان أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل .

يشير (الطراونة ، والصالح ، 2004 : 161-160) إلى أنواع المهارات التي ينبغي توافرها في العاملين وهي : (1) مهارة التنفيذ ، (2) مهارة التنسيق ، (3) مهارة الدعم ، (4) مهارة التحقيق ، (5) مهارة التجديد ، (6) مهارة التقييم ، (7) مهارة التركيز، (8) مهارة الإنهاء.

كما أكد الكاتبان على وجود علاقات ارتباط قوية وهامة بين تلك المهارات الإبداعية ، مما يدل على صعوبة فصل هذه المهارات عن بعضها البعض.

4. معنويات العاملين : وهو اتجاه يحمله الأفراد والجماعات في المنظمة يساعدهم على العمل سوياً

كفريق واحد ، إذ يمكن أن يعرف الفريق بأنه "جماعة صغيرة من الأشخاص الذين يمتلكون مهارات متكاملة ويتحملون مسؤولية مشتركة لتحقيق هدف عام ويعتبر (Schermerhorn,hunt,Osborn, 91: (667 (Rupert,Eales,White,98:58-59)

إن المعرفة والمهارة والثقة في النفس والتعاون يشكل تأثيراً كبيراً على المنظمة في تحقيقها لأهدافها.

5- الابتكار والتجديد للعاملين: ويعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة ، وهو يشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي ، بحيث يؤدي

إلى إنتاج السلعة وتقديم الخدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي. (Moorhead, G and Griffin.R,2000 : 524) (West ,A.1992:45)

ويصنف الابتكار إلى أنواع متعددة هي:

(1) الابتكار الفني ، (2) ابتكار السلعة ، (3) ابتكار العملية و (4) والابتكار الإداري .

وتتم عملية الابتكار بعدد من المراحل هي: (Schermerhorn,Huunt,Osborn,1991: 667)

(1) مرحلة خلق وإيجاد الفكرة. (2) مرحلة التجريب المبدئي. (3) مرحلة تحديد الملائمة. و(4) مرحلة التطبيق النهائي.

ولأجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ، لا بد من توفر رأس المال ،وبالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات ، فضلاً عن الموارد المالية الضروريين لتحقيق الهدف المطلوب. هذا فضلاً عن توافر مجموعة عوامل أخرى تساعد على الإبداع وتنميته، (فاخر عاقل، 1975 : 42-27) وهي:

(1) عوامل الطلاقة (2) عوامل المرونة (3) عوامل التوسع (4) عوامل الكم والكيف (5) التفكير الجماعي والتفكير الفردي (6) سياق الإبداع (7) التميز (الإدراك) والذاكرة.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات المتعلقة بالموضوع وما توصلت إليه من نتائج حولها.

قام (Youndt , 1996) بدراسة حول العاملين ذوي المعرفة (Knowledge worker)، ذكر (Youndt) أن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري ، وليس لرأس المال المادي قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي إذ يتحتم على المنظمات الراغبة في النجاح أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية فيها، لكي تكسب أفراداً يمتلكون قدرات ومهارات تفوق منافسيها ، لذا فإن الباحث يقرن الأداء الإيجابي للمنظمة بمدى قدرتها على تعزيز رأس المال الفكري. وقد وجدت الدراسة أن الأفراد العاملين في منظمات اليوم مطالبين بالانتقال من العمل التقليدي ، إذ تكون مسؤولياتهم محددة بتنفيذ العمل إلى ما يسمى بالعمل المعرفي Knowledge work تتوسع فيه مسؤولياتهم لتشتمل على مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات (Youndt, 1996:1-4).

وفي دراسة (Brown ,1997) تحت عنوان (تعلم الجوهر :وأن تكون دقيقاً في توظيف وتدريب العاملين الجيدين) Learn the net-Be afanatic About Hiring & Training Good people . أشارت إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى الفاعلية المنظمة، عن

طريق استبعاد العاملين غير الجيدين، واستقطاب العاملين الإذكياء الذين يقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد في المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن (Brown, 1997:1-4)

وأجرى (Buren & mark, 1999) دراسة تحت عنوان (خلق رأس المال الفكري) Creating Intellectual Capital، وجدت الدراسة أن المقدرة العقلية تؤثر على أداء المنظمات المالي، واتفقت نتائج دراستهم على وجود علاقة ايجابية بين استثمار المقدرة العقلية والأداء المالي، فالمنظمات التي كانت تمتلك رأسمالاً فكرياً بدرجة كبيرة، واتسم أدائها بمعدل عالي للعائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، وارتفاع ربحية السهم الواحد، يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية. (Buren & Mark, 1999:1-2)

أما الدراسات التي تناولت مؤشرات الأداء فهي: دراسة مكتب المحاسبة العمومي الخاص بفريق تحريات الكونغرس الأمريكي (GAO) (1989) The General Accounting office أجريت الدراسة على (20) منظمة مهتمة ببعد الجودة، لبيان تأثيرها على تحسين الأداء، ضمت أربعة مؤشرات رئيسية وتتفرع منها مؤشرات تفصيلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الجودة العالية والأداء يتمثل بـ (الحصة السوقية والربحية) (علاقات العاملين والأداء)، (رضا الزبائن) و(الجودة والتكلفة) (Schonberger & JR, 1997:56). وفي دراسة (Malone, 1997) تحت عنوان (الثروة المستقبلية) (Future Wealth) تلخصت استنتاجات الدراسة في أن حسن استثمار رأس المال الفكري سينعكس على تحقيق مستويات أداء عال أو ما يسمى (بالأداء المربح) (Profit Performance) بدلالة زيادة الربحية ونمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية. (Malane, 1997 :1-2).

منهجية وإجراءات الدراسة - مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجمع الدراسة جميع العاملين في المصارف التجارية الأردنية في مدينة اربد، إذ تم توزيع (200) استبانة على العاملين في فروع تلك المصارف، وتم استرداد (180) استبانة صالحة للتحليل وهي تمثل (90%) من مجموع عينة الدراسة. وقد شملت الدراسة المصارف التالية: البنك المركزي الأردني، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك العربي، بنك الأردن، وبنك القاهرة عمان كعينة عشوائية من مجموع عشرة بنوك تقريباً عاملة في مدينة اربد. وبغرض التعرف على المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات، والجدول رقم (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	129	71.7%
	أنثى	51	28.3%
	المجموع	180	100%
العمر	من 20 - 30 سنة	72	40%
	من 31 - 40 سنة	39	21.7%
	من 41 - 50 سنة	48	26.7%
	51 سنة فأكثر	21	11.7%
	المجموع	180	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	42	23.3%
	بكالوريوس	114	63.3%
	ماجستير	21	11.7%
	دكتوراه	3	1.7%
	المجموع	180	100%
الخبرة	من 1 - 5 سنوات	54	30%
	من 6 - 10 سنوات	29	16.1%
	من 11 - 15 سنة	42	23.3%
	16 سنة فأكثر	55	30.6%
	المجموع	180	100%

يظهر من الجدول رقم (1) أن أفراد عينة الدراسة الذكور حصلوا على نسبة مئوية بلغت (71.7%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الإناث (28.3%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد حصلت الفئة العمرية (من 20 - 30 سنة) على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت (40%)، ثم جاءت النسبة المئوية (26.7%) للفئة العمرية (من 41 - 50 سنة)، كما حصلت الفئة العمرية (من 31 - 40 سنة) على ما نسبته (21.7%) من أفراد عينة الدراسة، بينما حصلت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت (11.7%).

ويظهر من الجدول السابق أن ما نسبته (63.3%) من أفراد عينة الدراسة يحملون المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وأن ما نسبته (23.3%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم)، وحصل المؤهل العلمي (ماجستير) على ما نسبته (11.7%)، بينما حصل المؤهل العلمي (دكتوراه) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت (1.7%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة بلغت أعلى نسبة مئوية (30.6%) من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، ثم جاءت سنوات الخبرة (من 1- 5 سنوات) بنسبة مئوية (30%)، وحصلت سنوات الخبرة (من 11- 15 سنة) على ما نسبته (23.3%)، بينما حصلت سنوات الخبرة (من 6- 10 سنوات) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت (16.1%).

أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت العديد من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات تحقيقاً لأهداف البحث وكالاتي:

1- الإطار النظري ، إذ استند الجانب النظري من الدراسة على توظيف الطروحات الأكاديمية في الكتب والدوريات والمراجع العلمية والرسائل الجامعية ، فضلاً عن الأبحاث المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة ، وذلك بهدف استكمال الإطار النظري ووضع الفرضيات المتعلقة بالدراسة بشكل أساسي .

2- الإطار العملي ، اعتمدت الدراسة على الأساليب التالية:

أ- المقابلات الشخصية مع رؤساء أقسام المصارف التجارية الأردنية والعاملين فيها .

ب- استمارة استبيان والتي استندت صياغة أسئلتها على مقاييس عالمية جاهزة وخصوصاً الدراسات

التي أجراها كل من: (Stewart,1999)(JOHN&mark,1996)

(Lenznet&shook,1998) وغيرهم، وبما يتلائم مع البيئة الأردنية. واشتملت الاستبانة على

ثلاثة أجزاء وهي :

الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين ، ويشمل الفقرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويغطي الجوانب التي تتعلق برأس المال البشري ويضم (32) فقرة موزعة على النحو التالي

:

(1- 6) ويغطي بعد معرفة العاملين .

(7- 13) ويشمل بعد مهارات العاملين .

(14- 19) ويتضمن بعد خبرات العاملين.

(20- 26) وتتعلق ببعد معنويات العاملين .

(27- 32) وتركز على بعد الابتكار والتجديد للعاملين .

الجزء الثالث: ويضم الفقرات (33-37) وتتناول الأداء المنظمي والمتمثل في (نمو إيرادات النشاطات

الأساسية، والربحية ، وزيادة الحصة السوقية وعدد الخدمات المقدمة إلى الزبائن).

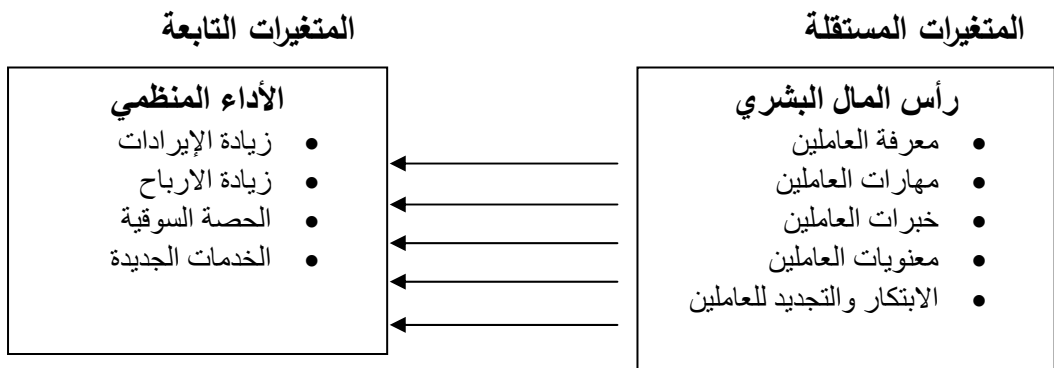
لقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتضمن خمسة مستويات أدناها (1) وأعلىها (5): لا اتفق أبداً، (2) لا اتفق، (3) اتفق أحياناً، (4) اتفق، (5) اتفق تماماً .

نموذج الدراسة:

يستند نموذج الدراسة الذي يوضحه الشكل (2) والمتمثل في تحليل العناصر والأسس الضرورية لتحسين الأداء المصرفي، إذ اعتمدت عملية بناء النموذج على تقسيم متغيراته إلى:

- أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)** وتتمثل بمكونات رأس المال البشري .
- ويقسم إلى مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي :
- 1- معرفة العاملين. 2- مهارات العاملين. 3- خبرات العاملين.
 - 4- معنويات العاملين . 5- الابتكار والتجديد للعاملين .

ثانياً: المتغيرات المعتمدة (Dependent Variables) وتتمثل في الأداء المصرفي الذي سوف يتم تحليله اعتماداً على تقييم واقع المؤشرات الحقيقية بمجموعة متغيرات فرعية وهي: 1-زيادة الإيرادات 2-زيادة الأرباح 3- الحصة السوقية 4- الخدمات المقدمة إلى الزبائن.



شكل ((2)) متغيرات الدراسة

صدق وثبات أداة القياس:

لقد عرضت الإستبانة على مجموعة من المختصين للتأكد من صدقها، كما وزعت على المبحوثين في عينة الدراسة لمعرفة آرائهم حول دقة واتساق ووضوح العبارات الواردة فيها، وصلتها بمتغيرات الدراسة، وقد تم الأخذ بالملاحظات الواردة من قبلهم وتعديلها لصياغتها بشكلها النهائي. كما تم اختبار الاستبانة من خلال اختيار عينة وعرضها عليها لفترة زمنيتين متتاليتين مع تحليل نتائجها للتأكد من درجة ثبات أداة القياس، هذا فضلاً عن استخدام اختبار كرونباخ ألفا الإحصائي، إذ بلغت قيمة ألفا (Alpha) لكل فقرات الإستبانة (91.35%) وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة والبالغة (70%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية، لأغراض التحليل واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة إذ تم استخدام: التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين للانحدار البسيط والمتعدد وتحليل التباين الرباعي وذلك باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package For Social Sciences .

عرض النتائج:

فيما يلي عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على كيفية استثمار رأس المال البشري وأثره في أداء المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين رأس المال البشري وأداء المصارف التجارية

بغرض التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن الأثر بين رأس المال البشري وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن أثر رأس المال البشري على أداء المصارف التجارية

المتغير	قيمة (Beta)	قيمة (t)	الدلالة الإحصائية	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
معرفة العاملين	0.154	1.929	0.055	0.437	0.191	8.224	0.000
مهارات العاملين	0.015	0.144	0.886				
خبرات العاملين	0.297	4.101	0.000				
مغنوات العاملين	0.128	1.437	0.153				
الابتكار والتجديد	0.260	3.090	0.002				

يظهر من الجدول رقم (2) أن قيمة (R) بلغت (0.437)، وبلغت قيمة (R²) (0.191)، كما بلغت قيمة (F) (8.224) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود أثر لرأس المال البشري على أداء المصارف التجارية.

كما يظهر من الجدول ما يلي:

1- أن قيمة (t) لمستوى معرفة العاملين بلغت (1.929) وبدلالة إحصائية (0.055)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى معرفة العاملين وأداء المصارف التجارية، كما بلغت قيمة (Beta) (0.154) وهذا يعني أن أداء المصارف التجارية يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد مستوى معرفة العاملين بمقدار (0.154).

2- أن قيمة (t) لمهارات العاملين بلغت (0.144) وبدلالة إحصائية (0.886)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية، كما بلغت قيمة (Beta) (0.015) وهذا يعني أن أداء المصارف التجارية يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زادت مهارات العاملين بمقدار (0.015).

3- أن قيمة (t) لخبرات العاملين بلغت (4.101) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية، كما بلغت قيمة (Beta) (0.297) وهذا يعني أن أداء المصارف التجارية يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زادت خبرات العاملين بمقدار (0.297).

4- أن قيمة (t) لمغنوات العاملين بلغت (1.437) وبدلالة إحصائية (0.153)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية، كما بلغت قيمة (Beta) (0.128) وهذا يعني أن أداء المصارف التجارية يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زادت معنويات العاملين بمقدار (0.128).
 5- أن قيمة (t) للابتكار والتجديد للعاملين بلغت (3.099) وبدلالة إحصائية (0.002)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية، كما بلغت قيمة (Beta) (0.260) وهذا يعني أن أداء المصارف التجارية يزداد بمقدار وحدة واحدة كلما زاد الابتكار والتجديد للعاملين بمقدار (0.260).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى معرفة العاملين وأداء المصارف التجارية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى معرفة العاملين وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى معرفة العاملين وأداء المصارف التجارية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (R)	قيمة (R^2)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
معرفة العاملين	2.824	1	3.284	0.227	0.051	9.642	0.002
	70.584	178	0.397				
	74.408	179					

يظهر من الجدول رقم (3) أن قيمة (R) بلغت (0.227)، وبلغت قيمة (R^2) (0.051)، كما بلغت قيمة (F) (9.642) وبدلالة إحصائية (0.002) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا يدل على وجود أثر لمستوى معرفة العاملين وأداء المصارف التجارية، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة صحيحة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول رقم (4)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	الدالة الإحصائية
مهارات العاملين	2.408	1	2.408	0.180	0.032	5.953	0.016
	72.000	178	0.404				
	74.408	179					

يظهر من الجدول رقم (4) أن قيمة (R) بلغت (0.180)، وبلغت قيمة (R²) (0.032)، كما بلغت قيمة (F) (5.953) وبدلالة إحصائية (0.016) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود أثر لمستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثانية للدراسة صحيحة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر مستوى خبرات

العاملين وأداء المصارف التجارية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	الدالة الإحصائية
خبرات العاملين	2.481	1	2.481	0.183	0.033	6.139	0.014
	71.927	178	0.404				
	74.408	179					

يظهر من الجدول رقم (5) أن قيمة (R) بلغت (0.183)، وبلغت قيمة (R^2) (0.033)، كما بلغت قيمة (F) (6.139) وبدلالة إحصائية (0.014) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α) = 0.05، وهذا يدل على وجود أثر لمستوى خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة صحيحة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية.

بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر معنويات العاملين وأداء

المصارف التجارية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (R)	قيمة (R^2)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
معنويات العاملين	1.685	1	1.685	0.150	0.023	4.124	0.044
	72.723	178	0.409				
	74.408	179					

يظهر من الجدول رقم (6) أن قيمة (R) بلغت (0.150)، وبلغت قيمة (R^2) (0.023)، كما بلغت قيمة (F) (4.124) وبدلالة إحصائية (0.044) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α) = 0.05، وهذا يدل على وجود أثر لمعنويات العاملين وأداء المصارف التجارية، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة صحيحة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية.

وبغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة، تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية، جدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) للكشف عن أثر الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (R)	قيمة (R ²)	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية
الابتكار والتجديد	6.630	1	6.630	0.299	0.089	17.413	0.000
	67.778	178	0.381				
	74.408	179					

يظهر من الجدول رقم (7) أن قيمة (R) بلغت (0.299)، وبلغت قيمة (R²) (0.089)، كما بلغت قيمة (F) (17.413) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α) = 0.05، وهذا يدل على وجود أثر بين الابتكار والتجديد للعاملين وأداء المصارف التجارية، وبالتالي يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة صحيحة.

ملخص النتائج:

فيما يلي ملخص نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على كيفية استثمار رأس المال البشري وأثره في أداء المصارف التجارية الأردنية:

جدول (8)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية

رقم الفرضية الفرعية	متغيرات رأس المال البشري	متغيرات الأداء		F	مستوى الدلالة	الأثر	مرتبة الأهمية
		R ²	R				
5	الابتكار والتجديد	0.229	0.089	17.413	0.000	وجود أثر	المرتبة الأولى
1	المعرفة	0.227	0.051	9.642	0.002	وجود أثر	المرتبة الثانية
3	الخبرات	0.183	0.033	6.139	0.014	وجود أثر	المرتبة الثالثة
2	المهارات	0.180	0.032	5.953	0.016	وجود أثر	المرتبة الرابعة
4	المعنويات	0.150	0.023	4.124	0.044	وجود أثر	المرتبة الخامسة

الاستنتاجات:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار نموذج الدراسة والفرضيات توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. وجود اهتمام من قبل إدارة المصارف التجارية الأردنية العاملة في مدينة إربد على تحقيق النجاح في أدائها، من خلال بناءها لقاعدة فكرية تسهم بشكل فاعل في تحقيق أهدافها المرجوة.

2. حققت متغيرات الابتكار والتجديد المرتبة الأولى من حيث أهمية الأثر في الأداء، وهذا يؤشر استفادة المصارف التجارية من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها فضلاً عن قيامها بمراجعة أدائها بشكل مستمر، مع تشجيع ومكافأة الأفراد المتميزين والمبدعين فيها.

3. حققت متغيرات المعرفة أثراً في المرتبة الثانية في متغيرات الأداء، مما يدل على إيلاء المصارف اهتماماً بالاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل، فضلاً عن استقطابها لحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية وتشجيع العاملين على استخدام التقنيات الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء، إذ أن المصارف عينة الدراسة تعمل على التركيز على المعرفة المتمثلة بقدرتها على ترجمة المعلومات إلى أداء وانجاز من خلال استقطاب الأفراد ذوي العقول والقدرات الفكرية العالية.

4. وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى خبرات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة إربد، إذ جاءت علاقات الأثر في المرتبة الثالثة، وهذا يؤشر الآثار المتوسطة من حيث شدة أثر خبرات العاملين في أداء المصارف التجارية عاكساً إدراك الإدارة بضرورة الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل واعتمادها عليهم في إشغال الوظائف المهمة.

5. وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى مهارات العاملين وأداء المصارف التجارية الأردنية في مدينة إربد، إذ أفرزت النتائج احتلال الأثر المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، ويستدل منه تواضع الإدارة لمدى ملائمة العمل مع المؤهل العلمي والمهارات، فضلاً عن انخفاض مستوى الاهتمام بالحوافز المقدمة لتنمية مهارات العاملين وعدم تناسب الأجور والمكافآت المقدمة مع مستوى المهارات.

6. وجود أثر ذات دلالة معنوية بين معنويات العاملين وأداء المصارف التجارية في مدينة إربد، إذ احتلت العلاقة المرتبة الخامسة من حيث الأثر، مما يدل على انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بشكل عام من جراء شعورهم بعدم تناسب أجورهم ومكافآتهم الممنوحة لهم مع تكاليف المعيشة، مما أدى إلى انخفاض رغبتهم في أداء العمل.

التوصيات:

1. دعوة المصارف إلى الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح المصرف الميزة التنافسية من خلال متغيراته المختلفة (المعرفة، المهارات، الخبرات، المعنويات، والابتكار والتجديد) إذ أن رأس المال البشري يتوقف على الخصائص والسمات التي يتميز بها الأفراد في العمل.
2. ضرورة تركيز المصارف على متغيري مهارات ومعنويات العاملين من خلال تكثيف الدورات التدريبية والتعليم المستمر لتطوير تلك المهارات والمعارف من خلال إدخال نظم جديدة لإدارة المعرفة وتحفيز العاملين على استخدامها وإدامة صورة القاعدة المعرفية.
3. محاولة رفع درجات الرضا والروح المعنوية للعاملين من خلال دراسة الأوضاع المعيشية لهم وسبل رفعها ليتناسب مع تكاليف المعيشة، فضلاً عن خلق مناخ تنظيمي يربط بين أهداف العاملين وأهداف المصارف، مع وضع أنظمة عادلة لتحفيز العاملين من حيث المكافآت الأجور والترقيات وحوافز العمل والتقدم المهني.
4. تعزيز العلاقات القوية، ولاسيما متغيرات الابتكار والتجديد والمعرفة فضلاً عن خبرات العاملين، لما لها من دور كبير على متغيرات الأداء.
5. التركيز على أهمية العمل الجماعي وفرق العمل.
6. دعوة العينة المبحوثة للإفادة من نتائج الدراسة الحالية بوصفها بيانات مهمة توفر الأرضية الملائمة للارتكاز عليها في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء المستقبلي.

المراجع:

- (1) التميمي، ماجدة عبد اللطيف محمد (2005)، اثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأسبقيات التنافسية، أطروحة دكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- (2) حرّيم، حسين والساعد، رشاد (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيره في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2).
- (3) الشماع، خليل وحمود، خضير كاظم (2007)، نظرية المنظمة، ط3، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (4) الطراونة، تحسين والصالح، نضال، (2004)، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد - دراسة استطلاعية، جرش للبحوث وللدراسات، المجلد التاسع، العدد الأول.
- (5) عيشاوي، أحمد (2005)، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات.

- (6) المغربي، كامل (2004) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3 ، عمان، دار الفكر.
- (7) الكببسي، سعدي مجيد عاشور (2001)، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- (8) Buren and mark ,(1999) ,creating Intellectual capital Forbes:1-2
- (9) Brown, M ., (1997)., measuring Knowledge , forbes :1-3
- (10) Certo ,S.C & PETER ,P-J-(1995) ,The Strategy Management Process , 3rd ed .,USA, Richard D..Irwin , Inc .
- (11) Davenport , T.H ., &Prusak ,L., (1997) ,Working Knowledge :How Organizations Manage What They Know ,Business Quarterly :1-4
- (12) Hitt , Michael A ., & IRELAND , R – Duane& Hoskisson , Ropert E.,(2001) Strategic Management :Competitiveness and Globalization , 4th ed., Sowth College Pub ., USA.
- (13) Johrison , and Scholes (1993) Exploring Coroprate Strategy , 2nded , Prentice-Hall .
- (14) John, T-Delaney & Mark , A.Hassled(1996) ,The Impact of Human Resource Management :Practices on Pereception of Organizational Performance , Academy of Management Journal Vol-39 ,No -4 :949-969 .
- (15) Lenzner, R.,&Shook ,C ., (1998) ,Intellectual Capital Measures forbes:1-8
- (16) Malone , S.M ., (1997) . Future Weath ,Forbes :1-2 .
- (18) Miller, WC,(1998), fostering Intellectual Capital ,HR- FOCUS.1-4 .
- (19) Moorhead , G,& Griffin ,R , (2000) ,Organizational Behavior , 5th ed , A-I-T-B-S Publishers & Distributors (Regal) , Delhi .
- (20) Rupert , E ales, Wite (1998) How to be a Better Teqmbuilder,New Delhi :Kong page India .Private Limited .
- (21) Schemerhorn ,John , R-, Jr-, Hunt ,James G-, Osborn Richard ,N(1991)Organization Behavior ,7th ed ,New York :John Wiley Sons ,Inc .
- (22) Schonberger , Richard , J., Knod edwar(1997) Operation Management :Customer – Focused Principles, 6th ed., U.S.A , Mc Graw-Hill.
- (23) Sekaran , Uma , (1984) ., Research Methods for Managers :A Skill – Building Approach , New York :John Willey and Sons.
- (24) Stewart, T, A (1999), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, New York: Doubleday Currency.
- (25) Stewart, T, A (1997), Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations , New York :Doubleday-Currency.

- (26) West ,A (1992), Innovation Strategy , 1st ed Prentice Hall , New York, USA.
- (27) Wright, Peter, Koll, Mark, J and Parnel ,John A, (1998) Strategic Management Concepts ,4th Prentice Hall.
- (28) Youndit , D, A ,A., Snell , A., Dean , J ,w & Lepak , D ,p ,(1996) , Human Resource Management Manufacturing Strategy ,and Firm Performance ,Academy of Management Journal ,Vol. 39 , No 4.
- (29) Youndt, A, (1996), Knowledge worker , Forbes 1-4 .

استمارة استبيان

أختي الموظفة.... أخي الموظف
تحية طيبة وبعد....

ينوي الباحث القيام بدراسة بحثية حول "كيفية استثمار رأس المال البشري وأثره في الأداء المصرفي" بهدف استطلاع آرائكم حول رأس المال البشري والمتمثل بأبعاد (معرفة، ومهارات، وخبرات ومعنويات العاملين) فضلاً عن الابتكار والتجديد للعاملين.. وأثر ذلك في الأداء.

إن تعاونكم واهتمامكم معنا في أن تكون استجابتكم على فقرات الاستبانة دقيقة وموضوعية سيكون له الأثر الأكبر في إغناء وإثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

ستكون آرائكم موضع ثقة وسيتم التعامل معها بموضوعية وسرية تامة وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم معنا في هذا المجال

الباحث

أولاً: المعلومات التعريفية:

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: 30-20 ☐ 40-31 ☐ 50-41 ☐ 51 فأكثر ☐
3. المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
4. عدد سنوات الخدمة الوظيفية: 1-5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: يرجى بيان مدى اتفاقك في كل فقرة من الفقرات التالية بوضع علامة (✓) أمامها:

ت	الفقرات	أتفق تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا أتفق	لا أبداً
	المعرفة					
1	يبدل المصرف جهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.					
2	يستقطب المصرف الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
3	يملك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها.					
4	تساعدني معرفتي باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء والإبداع فيه.					
5	امتلاكي للمعارف والتقنية يجعلني محط احترام الإدارة وتمسكها بي.					
6	تشجعني الإدارة على استخدام (تقنيات الآلة أو العمل) الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء.					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا أتفق	لا أبداً
	المهارات					
7	يتلائم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية.					
8	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة لي مع مهاراتي في العمل.					
9	تعمل المنظمة على اختيار الأفراد المؤهلين.					
10	توجد حوافز موضوعية في المنظمة لغايات تنمية مهارات الأفراد.					
11	تهتم المنظمة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين.					
12	تستخدم المنظمة العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة					
13	ترى إدارة المنظمة أن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية.					

ت	الفقرات	أتفق تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا أتفق	لا أبداً
	الخبرات					
14	يتناسب الأجر الذي انتقاه مع خبراتي الطويلة في العمل.					
15	تقدم المكافآت والحوافز على أساس الخبرات.					
16	تناسب الوظيفة التي أشغلها خبراتي العملية.					

17	تبذل المنظمة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل.				
18	تعتمد المنظمة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها.				
19	تتاح الفرصة لي لاستثمار خبراتي وللمبادأة والابتكار.				

ت	الفقرات	أنتفى تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا اتفق	لا أبدأ
	معنويات العاملين					
20	توجد لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به.					
21	يوجد شعور بالفخر والاعتزاز حينما يتم إنجاز العمل المطلوب.					
22	يدفعني الإشادة والتشجيع لي إلى انجاز أعلى.					
23	تهتم الإدارة بحاجاتي ورغباتي والعمل على تحقيقها.					
24	يسود أجواء العمل الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد.					
25	تتيح الوظيفة الفرصة لي لإثبات مكانتي الاجتماعية.					
26	يتناسب الأجر والمكافآت الممنوحة لي مع عملي وتكاليف المعيشة.					

ت	الفقرات	أنتفى تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا اتفق	لا أبدأ
	الابتكار والتجديد					
27	تقوم المنظمة بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والتجديد والإبداع.					
28	توجد حوافز موضوعة في المنظمة لتشجيع نشاطات التجديد والإبداع.					
29	تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع.					
30	توفر المنظمة العاملين المبدعين لديها إلى البلدان المتقدمة في مجال نشاطها.					
31	تقوم المنظمة بتبني وتقييم الأفكار الجديدة والأخذ بها.					
32	تقوم المنظمة بمراجعة أداؤها باستمرار.					

ثالثاً: الفقرات التي تتعلق بالأداء المنظمي:

باعتمادك ومن خلال عملك في المصرف، وعبر الثلاث سنوات الماضية الأخيرة ما مدى تحقيق

المصرف لما يلي:

ت	الفقرات	أنتفى تماماً	اتفق	اتفق أحياناً	لا اتفق	لا اتفق
---	---------	--------------	------	--------------	---------	---------

أبدأ						
33	يوجد نمو مستمر في إيرادات النشاطات الأساسية.					
34	تسعى المنظمة إلى زيادة الربحية باستمرار.					
35	تسعى المنظمة إلى زيادة الإيرادات من خلال نشاطات أخرى.					
36	توجد زيادة في الحصة السوقية بالنسبة للخدمات الحالية قياساً بالمنافسين.					
37	توجد زيادة في عدد الخدمات الجديدة المقدمة إلى الزبائن.					

.....

.....

.....