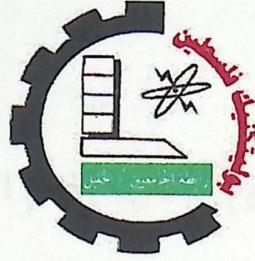


بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

مدى توفير متطلبات رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك
العاملة في مدينة الخليل

فريق البحث

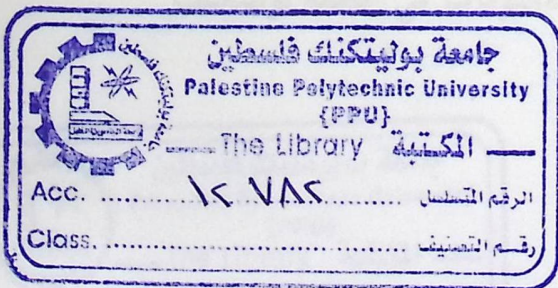
محمد خليل أبو رجب

حمادة ناصر الدين

جلال جمال قفيشه

إشراف

أ. أكرم إحشيش



أيار 2012

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الادارية ونظم المعلومات

مدى توفير متطلبات رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك
العاملة في مدينة الخليل

فريق البحث

محمد خليل أبو رجب

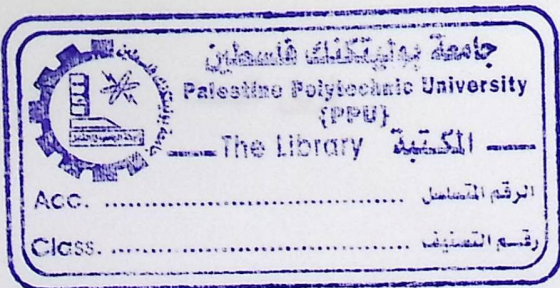
حمادة ناصر الدين

جلال جمال قفيشه

إشراف

أ. أكرم إحشيش

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة
الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك
فلسطين



أيار 2012

شكر وتقدير

دائماً هي سطور الشكر تكون في غاية الصعوبة عند صياغتها

ربما لأنها تشعرنا دوماً بقصورها وعدم إيفائها حق من نهديه هذه الأسطر..

فلا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في

رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد

لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في

الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا دون استثناء في كلية العلوم الادرايه ونظم المعلومات

ونخص بالذكر عماد هذه الدراسه مشرفنا الذي رافقنا خطوة بخطوة لمدة ثمان شهور بكل مرحلة من

مراحل البحث ...

الأستاذ : أكرم إحشيش

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث سواء من ساهم بتحكيم الاستبانة أو من زودنا

بالمعلومات اللازمة لإتمامه ..ونخص بالذكر

الدكتور : محمد حسونه

الأستاذ : محمد الشالافه

الاستاذ: أمجد الننتشه

فريق البحث

الإهداء

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) , (التوبة, 105) صدق الله العظيم .

إلى من بلغ الرسالة .. وأدى الأمانة ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه

بكل افتخار .. والدي العزيز .

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر

الوجود إلى أغلى الحبايب أُمي الحبيبة .

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إخواني وأخواتي .

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من

كانوا معي على طريق النجاح والخير أصدقائي وزملائي .

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة .. الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل .

فريق البحث

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
*	شكر وتقدير	أ
*	الإهداء	ب
*	قائمة المحتويات	ت
*	فهرس الجداول	ج
*	ملخص الدراسة	خ
*	المصطلحات الاجرائية	د
الفصل الأول (الإطار العام)		
1.1	مقدمة	1
2.1	مشكلة الدراسة	2
3.1	أسئلة الدراسة	2
4.1	أهداف الدراسة	3
5.1	أهمية الدراسة	3
6.1	حدود الدراسة	4
7.1	الهيكل التنظيمي للدراسة	4
الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)		
1.2	المبحث الأول (الإطار النظري)	5
1.1.2	تمهيد	5
2.1.2	الميزة التنافسية	5
3.1.2	سمات الميزة التنافسية	7
4.1.2	أنواع الميزة التنافسية	7
5.1.2	مصادر الميزة التنافسية	8
6.1.2	رأس المال البشري	11
7.1.2	مكونات رأس المال البشري	12
8.1.2	أسماء البنوك العاملة في مدينة الخليل والتي استهدفتها الدراسة	13
2.2	المبحث الثاني (الدراسات السابقة)	14

14	الدراسات العربية والمحلية	1.2.2
17	الدراسات الأجنبية	2.2.2
18	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2
19	نموذج الدراسة	4.2.2
الفصل الثالث (إجراءات الدراسة)		
23	منهج الدراسة	1.3
23	مجتمع الدراسة	2.3
24	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	3.3
26	أساليب جمع المعلومات	4.3
27	أداة الدراسة	5.3
27	صدق الأداة	6.3
27	اجراءات الدراسة	7.3
28	التحليل الاحصائي	8.3
الفصل الرابع (التحليل وعرض النتائج)		
30	عرض نتائج التحليل	1.4
30	العبارات المتعلقة بالاجابة على سؤال مدى ادراك المؤسسة لأهمية رأس المال البشري وتوفيرها لأهم متطلباته كي يكون أداة لتحقيق ميزة تنافسية لها	1.1.4
54	تحليل العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) في تلبية متطلبات رأس المال البشري	2.1.4
الفصل الخامس (الإستنتاجات والتوصيات)		
71	الإستنتاجات	1.5
72	التوصيات	2.5
المراجع		
73	المراجع العربية	*
74	المراجع الاجنبية	*
الملاحق		
76	الاستبانة	*
80	ملخص باللغه الإنجليزیه	*

فهرس الجداول

الصفحة	أسم الجدول
13	أسماء أهم البنوك العاملة في مدينة الخليل
24	متغير العمر
24	متغير الجنس
25	متغير سنوات الخبرة
25	متغير المؤهل العلمي
26	متغير المسمى الوظيفي
28	الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات
29	مفاتيح المتوسطات الحسابية
30	تعتبر المؤسسة راس المال البشري من أهم ركائزها
31	تعتبر المؤسسة راس المال البشري أهم أداة لتحقيق الميزة التنافسية لها
32	تقوم المؤسسة بجمع البيانات حول احتياجات راس المال البشري بشكل مستمر
33	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة بناءً على الكفاءة
34	في المؤسسة يتم ترقية الموظفين من المؤسسة نفسها لتولي المناصب الشاغرة فيها
35	تحرص المؤسسة على توفير التدريب المناسب للموظفين
36	التدريب الذي تلقته ساهم في تحسين أدائي بشكل ملموس
37	تمنح المؤسسة الموظفين فرص لإبداء وجهات نظرهم حول العمل
38	تطلع المؤسسة موظفيها حول مستجدات العمل باستمرار
39	تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية صنع القرار
40	يمتلك الموظفون قدرة التأثير على الأعمال التي يقومون بها
41	تشجع المؤسسة العمل ضمن الفريق الواحد
42	الراتب الذي يدفع لي يتناسب وجدارتي بالعمل
43	الراتب الذي انقاضه يتناسب وظروف معيشتي
44	تقدم المؤسسة الحوافز والدعم الكافي للموظفين
45	يقدم المسؤولون الثناء والتقدير على الأداء الجيد
46	يتمكن الموظفون من الوصول الى أي معلومات تتعلق بطبيعة العمل والمؤسسة بسهولة
47	تعقد اجتماعات دورية بين الموظفين وإدارة المؤسسة لمناقشة العديد من القضايا
48	يقدم المسؤول المباشر المساعدة لي حيثما يلزم
49	تسعى المؤسسة لخلق علاقة متميزة بين المدراء والموظفين

50	اشعر بالعدالة في المؤسسة من حيث الاجور والحوافز والترقيات	29
51	تولى المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم راس المال البشري	30
52	تعزز المؤسسة الشعور بالأمن الوظيفي	31
53	تسعى المؤسسة الى تنمية شعور الانتماء والولاء عند موظفيها	32
54	الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتقديم الحوافز للموظفين بشكل دائم	33
55	الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتوفير فرص تدريب للموظفين داخل المؤسسة	34
56	الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتوفير فرص تدريب للموظفين خارج المؤسسة	35
57	الإمكانيات المادية للمؤسسة تلعب دورا في المحافظة على الموقع التنافسي لها	36
58	تتعاون المؤسسة مع الجامعات ومراكز البحوث في مجالات التي تؤدي لتنمية راس المال البشري	37
59	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث والتطوير الخاصة براس المال البشري	38
60	ثقافة المؤسسة تركز على الاهتمام براس المال البشري	39
61	تسعى المؤسسة الى تحقيق الانسجام بين القيم الجوهرية للمؤسسة وقيم الموظفين	40
62	تسعى المؤسسة الى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع الابداع والابتكار لدى الموظفين	41
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة	42
64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة والإدارة العليا	43
65	تسعى المؤسسة الى بناء نظام متكامل لإدارة راس المال البشري	44
66	العلاقات الشخصية لا تلعب دورا في توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين	45
67	العلاقات الشخصية لا تلعب دورا في عملية الترقية	46
68	العلاقات الشخصية لا تؤثر على عملية التوظيف	47
69	تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بشكل مستمر وتوظفه في منهجية العمل	48
70	تعقد المؤسسة دورات تدريبية لمتابعة التطورات التكنولوجية المتغيرة	49

ملخص الدراسة

يتناول هذا البحث مدى توفير ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لمتطلبات رأس المال البشري ليكون أداة لتحقيق ميزه تنافسيه,بالإضافة الى قياس مدى إدراك هذه البنوك لأهميه رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسيه ودراسة تأثير بعض العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعيق هذه البنوك في توفيرها لمتطلبات رأس المال البشري. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل بفروعها المختلفة والبالغ عددها 10 بنوك مكونة من 16 فرع ,بجميع موظفيها باختلاف مناصبهم الوظيفية. فبعد تحديد مشكلة الدراسة ومجتمعها قام فريق البحث باعداد وتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة حيث قام فريق البحث بتوزيع "125" إستبانة على موظفي هذه البنوك باختلاف مناصبهم الوظيفية,وتمكن فريق البحث من إستعادة "96" صالحة للتحليل ثم قام فريق الدراسة بعمل التحليل الإحصائي للإستبانة, ومن ثم التوصل إلى أهم النتائج التالية :

تدرك غالبية ادارات البنوك العاملة في مدينه الخليل أهمية رأس المال البشري وتعتبره أهم ركائزها لتحقيق الميزة التنافسيه,توفر البنوك العاملة في مدينة الخليل لموظفيها أهم المتطلبات من (تدريب وحوافز وترقيات ومكافئات ومشاركة في المعلومات والخبرات) اللزمه لتحقيق ميزة تنافسية من خلالهم,هناك حالة من الإنقسام بين الموظفين في شعورهم بالأمان الوظيفي ,هناك حالة من التفاوت بين الموظفين في رضاهم عن الأجور التي يتقاضوها,الأمكانيات المادية للبنوك العاملة في مدينة الخليل تساهم في توفير متطلبات رأس المال البشري ليكون أداة لتحقيق ميزه تنافسية لها,هناك حالة من الانقسام بين موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل حول دور العلاقات الشخصية في عملية التوظيف والترقية.

والخروج بالتوصيات التالية : ضرورة عمل البنوك ادارات العاملة في مدينة الخليل على تقليل شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي من خلال توفير ضمانات مهنية ومادية لضمان مستقبلهم المهني,أن تأخذ البنوك العاملة في مدينه الخليل بعين الاعتبار ظروف موظفيها المعيشية وتطلعاتهم المستقبليه عند تحديد الرواتب, لتقليل شعورهم بعدم الرضا عن الرواتب التي يتقاضوها,يتوجب على البنوك العاملة في مدينة الخليل تقليل دور العلاقات الشخصية في عملية التوظيف والترقية لزياده شعور العاملين فيها بالعدالة والمساواة , ضرورة إجراء دراسات أخرى حول دور رأس المال البشري واهم متطلباته لتحقيق ميزة تنافسية في القطاعات الأخرى, العمل على زياده رأس المال المستثمر في البحث العلمي والتطوير لإبتكار اساليب علميه جديدة لتطوير رأس المال البشري وزياده فاعليته على الأبتكار والابداع.

المصطلحات الإجرائية

الميزة التنافسية: هي الوسيلة أو المورد أو الأسلوب التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها للآخرين.

رأس المال البشري : المهارات والابداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري ويمكن تحويلها الى قيمة . (أبو الفتوح , دور رأس المال البشري في تحقيق ميزه تنافسيه , ص 14)

المصارف العاملة في مدينة الخليل : هي البنوك التجارية والإسلامية وفروعها العاملة في مدينة الخليل .

نموذج بفيفر (P feffer) : نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال الإدارة الفعالة للأفراد في المنظمة, وهو عبارة عن نموذج بياني يصور مشكله البحث من خلال عرض متغيراتها وتدفق العلاقات بينها.

الفصل الأول

3.1 المقدمة

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

الهيكل التنظيمي للدراسة

عبد الحفيظ (2009)

والإطار العام للدراسة والتطور المتسارع في أساليبها بين المنظمات، ولأن الغناء نوما للأصناف والأكثر نظاما في إنتاجها بزيادة الطلب على الخدمات والمنتجات المعروفة بامتلاك الموارد البشرية والتكنولوجية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم ركائز منظمات الأعمال في وقتنا الحالي ، والأداة الأكثر إعتماديه بالنسبة للمنظمات لتحقيق نجاحاتها والوصول لأهدافها ، ومن هنا برزت الحاجة عند الإدارات الحديثه إلى توجيه وبناء قدرات ومهارات وخبرات العنصر البشري لديها ، وربط ذلك بأهداف العنصر البشري الخاصه وأهداف المنظمه العامه التي تسعى لتحقيقها ، والعمل على خلق حاله من التناغم والتجانس بين أهداف المنظمه وأهداف العنصر البشري ، وذلك لإيجاد بيئة العمل المناسبه التي من شأنها بناء وتدعيم وجود ورؤية المنظمه على كافة الأصعد والمستويات داخل وخارج المنظمه .

إن التطور التكنولوجي المتسارع ايضاً له الأثر الأكبر في دفع المنظمات على حد سواء للإهتمام بالعنصر البشري ، والعمل على تطويره وتنميته على كافة الأصعد ، فقد أصبحت الحاجه أكثر إلحاحاً عما قبل نظراً للتركيز المتزايد في وقتنا الحالي على الجوده والمرونه في تقديم السلع والخدمات .

ونظراً لدخول المنظمات الألفيه الجديده التي تقوم على المعلومات وتكنولوجياتها " البيئات والافكار والخبرات والمهارات والأبداعات والبحوث العلميه والمعرفه "، أصبح لزاماً عليها تركيز جزء كبير من إهتمامها على نوعيه العاملين لديها وكفاءتهم وقدراتهم ومستوى ادائهم. (عبد الباقي روايح, 2009).

ولأزدياد المنافسة والتطور المتسارع في أساليبها بين المنظمات ولأن البقاء دوماً للأصلح والأكثر ذكاءاً في إستغلال موارده بفعاليه ، وفي ظل العولمة واقتصاد المعرفة باتت الموارد المادية والتكنولوجية

متاحة للجميع وليست حكرا لأحد دون الآخر, ولم تعد تشكل ذلك المجال الخصب لتحقيق الأرباح والتميز.

تعد الموارد البشرية العنصر الرئيسي لعملية تحقيق الأرباح والتميز في المصارف بصفة عامة, فالأموال لا تدر عائدا بنفسها دون استثمار وحتى يحقق ذلك لابد من توافر العنصر البشري القادر على استثمار هذه الأموال, بحيث تتوفر لديه الخبرة والمعرفة والمهارة اللازمه, ولا يأتي ذلك إلا من خلال ادراك مزايا هذا العنصر وقدراته وملكاتة والعمل على تنميتها وتطويرها.

2.1 مشكلة الدراسة

نتيجة الانتشار الكبير للبنوك العاملة في مدينة الخليل واحتدام المنافسة فيما بينها بشكل متزايد, فإنه لا يمكن البقاء والاستمرار في هذا القطاع لأي بنك دون تمتعه بميزة تنافسية تتسم بالاستمرارية, ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة التركيز على دور رأس المال البشري, وتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى ادراك ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لأهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية, و مدى توفيرها لأهم متطلباته ليكون اداة لتحقيق ميزة تنافسية لها.

3.1 أسئلة الدراسة

ستحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية

1. ما مدى إدراك ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لأهمية رأس المال البشري ؟
2. ما مدى توفير ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لمتطلبات رأس المال البشري ؟
3. ما هي العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تنمية رأس المال البشري وتلبية متطلباته

ليكون اداة لتحقيق ميزة تنافسية لها؟

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى إدراك ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لأهمية رأس المال البشري .
- التعرف على مدى توفير ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لمتطلبات رأس المال البشري.
- معرفة أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة التي قد تعيق رأس المال البشري ليكون اداة لتحقيق ميزة تنافسية.

5.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

1. بالنسبة إلى فريق البحث تكمن أهمية الدراسة في اعطاء فريق البحث فكرة عن المنهجية التي تتبعها ادارات البنوك للإفادة من رأس المال البشري , وأليه عمل البنوك, بالإضافة إلى أنها تتطلب أساسى لحصول فريق البحث على درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين.
2. مساعده متخذي القرار وصانعي السياسات في ادارات البنوك العاملة في مدينة الخليل في التعرف على أهم الأشكاليات التي يواجهها رأس المال البشري, وتوضيح اهم متطلباته وبيان أهم العوامل التي تساعد في تحقيق ميزه تنافسيه من خلال العنصر البشري وتحقيق أقصى استفاده منه والمحافظة على هذه الميزة.
3. توفير مصدر من المعلومات للأبحاث الأخرى ذات العلاقة في المستقبل.
4. إبراز دور رأس المال البشري الذي اصبح في الوقت الراهن أحد اهم الموارد التي من شأنها تحقيق ميزه تنافسيه لمنظمات الأعمال في كافة المجالات.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تقتصر هذه الأثرية على الحدود التالية:

- الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على البنوك العاملة في مدينة الخليل .
- الحدود الزمانية : 2011 /9/20 _2012/5/20 .
- الحدود البشرية : الموظفين والإداريين العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

7.1 الهيكـل التنظيمي للدراسة

لقد إرتيء فريق الدراسة تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول أساسيه على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

ويتضمن (المقدمة ,مشكلة الدراسة,أسئلة الدراسة,أهداف الدراسة,أهمية الدراسة,حدود الدراسة,الهيكل التنظيمي للدراسة).

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن (الخلفية النظرية للدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة).

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

ويتضمن (منهج الدراسة,مجتمع الدراسة,عينه الدراسة,خصائص عينه الدراسة,أداة الدراسة,صدق أداة الدراسة,إجراءات الدراسة).

الفصل الرابع :تحليل البيانات والنتائج

يتضمن (تحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة).

الفصل الخامس : الإستنتاجات والتوصيات

يتضمن عرض (نتائج الدراسة وتوصياتها).

الفصل الثاني

1.1.2

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

1.2

تعد الدراسات السابقة من أهم العناصر التي يجب مراعاتها في إعداد البحث العلمي، حيث توفر للمؤلف خلفية كافية عن الموضوع الذي يتناولها، وتساعد على تحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة. كما تساعد على تجنب التكرار وتوفر الوقت والجهد. (سعيد، 2009).

من المهم أن تكون الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع الذي يتناوله البحث، وأن تكون حديثة وموثوقة. كما يجب أن تكون الدراسات السابقة قد خضعت لمراجعة الأقران، مما يضمن جودتها ومصداقية نتائجها. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون الدراسات السابقة قد تناولت جوانب مختلفة من الموضوع، مما يساعد على تكوين صورة شاملة عن الموضوع. (سعيد، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول : الإطار النظري

1.1.2 تمهيد

يحاول فريق البحث من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك إدارات البنوك العاملة في مدينة الخليل لأهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزه تنافسية، ومدى توفير هذه البنوك لمتطلباته التي تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق ، حيث برزت هذه الحاجة إلى تطوير رأس المال البشري وفهم وإدراك مكوناته واستخدامها بطريقة تتلائم وموارد المؤسسات المصرفية العاملة في مدينة الخليل وتتلائم وأهداف هذه المؤسسات وطبيعته السوق الذي تعمل فيه ولكي يتمكن من تكوين صورة واضحة ، وبناء إطارات لمضمون البحث ودواعيه فإننا سنقوم في هذا الجزء من البحث بإستعراض بعض المفاهيم والأدبيات المتعلقة بهذه الدراسة .

2.1.2 الميزه التنافسية

لقد عرف HaoMa أستاذ الإدارة في جامعه براينت في الولايات المتحدة الميزه التنافسيه لمؤسسات الأعمال على أنها " المصادر الفريده التي تتمتع المنظمات والقدرات الجوهرية لديها وأمكانية هذه المنظمات الديناميكية للتعامل مع الاسواق التي تشهد تغيراً مستمراً " (مسودة، سناء، 2009).

Porter أوضح بأن " الميزه التنافسيه لا يمكن فهمها إذا ما نظرنا للمنظمه كوحده واحده، فالمنظمه ينشأ بداخلها العديد من الانشطه المنفصله، منها أليه تصميم المنتجات وتسويقها وجودتها وأداره العمليات الإنتاجيه ، بالإضافة لأليه توصيل المنتجات والخدمات للمشتري بشكلها النهائي ، فكل نشاط من هذه الانشطه يمكن أن يخلق ميزه تنافسيه للمنظمه ، وبالتالي يجب اختبار الأنشطة التي

تقوم بها المنظمة بطريقه علميه وفهم الأليه والاسلوب الأفضل لتفاعل هذه الانشطه مع بعضها لخلق

الميزه التنافسيه للمنظمه " . (مسوده ,سنا , 2009) .

Getomer عرفها من وجه نظر المستهلك على أن المستهلك " يعتبر الميزه التنافسيه شيء

ضروري جدا تقوم به المنظمه لأجله لتميزه عن غيره من المستهلكين وتميز المنظمه عن غيرها من

المنظمات الاخرى المنافسه لها " . (Getomer , 2002,P 9).

يرى أمية أبو الفتوح محمد أن الميزه التنافسيه هي " قدره المنظمه على صياغه وتطبيق

الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل مقارنة بالمنظمات الاخرى , أو عنصر تفوق تمتلكه

المنظمه تمكنها من التفوق على منافسيها,مثل قدره المنظمه على استغلال الفرص الخارجيه او الحد

من تأثير التهديدات وقدرتها على استغلال مواردها الماديه والبشريه بطريقه فعاله " . (ابو الفتوح

, أمية , 2003).

Prahalad and Hamel يرى بأن " المزايا التنافسيه المعروفه مثل تكلفه الانتاج المنخفضه

والجوده العاليه ومرونة التسليم والتوصيل والانتاج, والقدره على التكيف السريع والاستجابيه للمتغيرات

يمكن للمنظمات تحقيقها من خلال قدره هذه المنظمات على بناء مقدرات جوهرية, -) core

. (Prahalad and Hamel ,. 1994, P.82) , (competences

3.1.2 سمات الميزة التنافسية :

تمتاز الميزة التنافسية بالسمات التالية:

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة (Add Value).
 - أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها (Rare or Unique).
 - أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.
 - وأن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل (Non-Substitutable).
- (P feffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage)

4.1.2 أنواع الميزة التنافسية

مايكل بورتر يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين :

- أ - التميز في التكلفة Cost Advantage تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة .
- ب - التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Differentiation Advantage شركات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين. (Porter, E. Michael (1985), Competitive Advantage).

5.1.2 مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين للميزة التنافسية مدخل التفكير الإستراتيجي، ومدخل الموارد.

أولاً : التفكير الإستراتيجي

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنف " M. Porter " استراتيجيات التنافس إلى ثلاث

أصناف: ("The competitive advantage" (Porter, M. (1985)).

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: آثار منحى التعلم والخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة .

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

ثانياً : مدخل الموارد

ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

1- الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع :

* المواد الأولية : لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن

اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل

المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف

تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح

قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ

عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة:

* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير

إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم

الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذلك كسب

ثقة المتعاملين.

* التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية

بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا

المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدّها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة

التقليد من قبل المنافسين. (عمار، بوشناق، 2000، ص 61).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن تحقيق ميزه تنافسيه لأي منظمه أعمال عامل اساسي لاستمراره وجود هذه المنظمه وقدرتها على المنافسه , وبما أن الميزات التنافسيه المعروفه اصبحت تستنسخ وتقلد من الاخرين وتختفي سريعاً، أصبح لزاماً على المنظمات والشركات الإستناد إلى المعرفه ورأس المال البشري للتغلب على هذه الإشكاليه , ذلك أن رأس المال البشري يمثل خصائص استراتيجيه للمؤسسات من الصعوبه تقليدها من قبل المنافسين .

6.1.2 رأس المال البشري

Stewart عرف رأس المال البشري بأنه يتمثل " بالمعلومات والخبرات والمهارات والملكية المعرفية لدى بعض أفراد المؤسسة والتي يمكن استخدامها لخلق وتعظيم الثروة " (Stewart,1997,P 5) .

Bollinger & Smith رأس المال البشري " أهم الاصول للمنظمات في هذا العصر وأنه العامل الأساسي والاهم الذي يجب ان تأخذه المنظمات بعين الاعتبار أثناء عملها لخلق ميزه تنافسيه في ظل هذا الاقتصاد الرقمي " . (Bollinger and Smith, 2001, P.9) .

رأس المال البشري يتمثل بـ " المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة بصوره عامه , وهي معارف مرتبطه بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والابداع , وأن الخاصيه المميزه لهذا الأصل من اصول المنظمات أن خبره والتجارب والمعارف والتعلم لديه تتزايد مع مرور الوقت " (روابح عبد الباقي في مقالته " رأس المال الفكري وتحديات العولمه , صفحه 6) .

رأس المال البشري عباره عن المعرفة والمهارات والخبرات والتعليم المتراكم في العنصر البشري التي يمكن تحويلها الى قيمه , وأضاف لذلك أيضاً المعرفة المحفوظه في ذهن الشخص والتي لا تمتلكها المنظمه بل مرتبطه بالفرد شخصياً وتتمثل بالمهارات والابداعات والخبرات " .(أميه ابو الفتوح في كتابه دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسيه, صفحه 3)

7.1.2 مكونات رأس المال البشري

أن رأس المال البشري يتكون من رأس المال الهيكلي ورأس المال الفكري، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد بيانات، ومستندات، وبرامج جاهزة، أما رأس المال الفكري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف وخبرات. وهناك تصنيفات أخرى لمكونات رأس المال البشري مثل رأس مال العملاء الذي يدخل ضمن رأس المال الهيكلي المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. ورأس المال التنظيمي الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، وهو يشمل رأس المال الابتكاري - كبراءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج - ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة. (بداوي مصطفى، 2005، ص 1)

بناءً عليه يمكن القول بأن رأس المال البشري هو مجموع الأصول الغير ملموسة في المنظمة، والمرتبطة بالمعارف والخبرات والتجارب والمهارات الادارية والتنظيمية والابتكارات والابداعات والممتلكات الفكرية المتوافرة لدى العاملين في المنظمة، والتي يمكن استخدامها في تحقيق منافع مستمرة، وتنمية الثروة، وتحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمة فرأس المال البشري في المنظمات يعد من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق التمايز عن المنافسين بدون رأس المال البشري، فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات، والآلات فقط. فالأفراد هم من يصنعون المنظمة ويحققوا لها وزنها وثقلها وتمايزها، لذلك من الضروري الاهتمام برأس المال البشري والاستثمار فيه؛ حتى تكون المنظمات قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية وتحقيق التمايز عن منافسيها وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها.

8.1.2 أسماء البنوك العاملة في مدينة الخليل والتي استهدفتها الدراسة

تعد البنوك العاملة في فلسطين أحد أهم دعائم الإقتصاد الفلسطيني وفيما يلي إستعراض لأهم البنوك العاملة في مدينة الخليل والتي طبقت عليها الدراسة.

جدول رقم (1)

أسماء البنوك العاملة في مدينة الخليل التي استهدفتها الدراسة

الرقم	إسم البنك
1	البنك الإسلامي العربي // دوار ابن رشد
2	البنك الإسلامي الفلسطيني//فرع دوار الصحة//رأس الجورة
3	البنك الأهلي الاردني//فرع الشلالة//فرع السلام
4	بنك الرفاه// شارع السلام
5	بنك الإستثمار الفلسطيني// فرع المنارة
6	بنك الإسكان // فرع المنارة
7	بنك القاهرة عمان//فرع دوار الصحة // فرع الشلالة// فرع الحرس
8	بنك فلسطين المحدود// فرع الحرس// فرع شارع السلام
9	البنك العربي // شارع السلام // شارع الشلالة
9	بنك الأردن // دوار ابن رشد

2.2 المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

في هذا المبحث سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقه ,العربية والمحليه , والأجنبيه ذات العلاقة بموضوع الدراسة, ومقارنتها بالدراسة الحالية .

1.2.2 الدراسات العربية والمحلية

• دراسة (رمزي شتي , 2010) بعنوان " العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم " .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم, بالإضافة إلى التعرف على مدى علاقة تطبيق أبعاد إدارة الجوده الشامله المتمثله في (التركيز على الموظفين وتدريبهم وإحتياجاتهم الإداريه والتكنولوجيه في تحقيق وتحسين الميزه التنافسيه في المصارف التجاربه العامله في مدينة طولكرم . حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي السببي, وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الموجودة في مدينة طولكرم والبالغ عددها ستة بنوك, حيث تم دراستها جميعها, ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانته وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها وخرجت الدراسه بمجموعه من النتائج والتوصيات أهمها مايلي : أوضحت الدراسة ميلا كبيرا للعاملين والإدارة بتطبيق كل أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتركيز على احتياجات الموظفين والتركيز على العميل والاهتمام والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتحسين المستمر للعمليات المصرفية, بالإضافة لامتلاك هذه المصارف مقومات الميزة التنافسية, بينت الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة سواء أكانت مجتمعة أو منفردة لها علاقة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية, ويوصي الباحث على ضرورة إشراك العنصر البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لهم من اثر كبير

في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة وان العنصر البشري هو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لمنهجية إدارة الجودة الشاملة.

• دراسة (مسوده , 2007) بعنوان " مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها , دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية , ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتطوير استبانة بحثية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة التي تتكون من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية والتي تزاول عملها في إنتاج الأدوية، وتألفت عينة الدراسة من 16 شركة، وتوصلت إلى عدة نتائج كان أهمها : أن هناك علاقة تكاملية بين مكونات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية، بنسبة موافقة مرتفعة بلغت 91 %، تواجه شركات الصناعات الدوائية الأردنية العديد من المعوقات لبناء رأس المال المعرفي بنسبة موافقة مرتفعة بلغت 88 %، ومن أهم هذه المعوقات عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء الدراسات والبحوث. وأوصت الباحثة شركات الصناعات الدوائية الأردنية، بضرورة التعامل مع رأس المال المعرفي على انه مورد رئيسي واستراتيجي من بين موارد المنظمة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر.

• دراسة (المحتسب وجلعود, 2005) والتي كانت بعنوان " انعوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك دراسة تطبيقية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز والتدريب ، وطبيعة الوظيفة ، والعلاقة مع الزملاء في العمل ، والعلاقة مع الرئيس المباشر ، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من : الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب

ومعدل دوران العمل، وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً وموظفة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل. وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي : يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز ، والرئيس المباشر وطبيعة الوظيفة ، والتدريب ، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي ، هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز ، والرئيس المباشر ، والولاء ، وطبيعة الوظيفة والتدريب ، وزملاء العمل ، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

• دراسة (Isaac & kline , 2009) بعنوان " Human capital management pathways to wealth creation " حيث هدفت إلى دراسته خصائص المناخ التنظيمي والثقافي والهيكلية ودورها في زيادة فعالية إدارة رأس المال البشري لبعض المنشآت الصناعية والتجارية، وتوصلت دراستهم إلى نتائج من أهمها أن هناك حاجة إلى بناء هياكل عضوية، وترسيخ ثقة المديرين في الموظفين، والتشجيع على عملية التجديد والابتكار في المنظمة، وإيجاد عملية تشاركية من قبل الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية.

• دراسة (Shao , etal, (2008) بعنوان " The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on the Value Creation of International Strategic Alliances " حيث تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال المعرفي المتمثل في العنصر البشري ، على خلق قيمة للتحالفات الإستراتيجية الدولية بين الشركات ، حيث قامت بدراسة تجريبية على عدد من الشركات الأمريكية ، وانتهت الدراسة إلى أن الشركات ذات المستوى الأعلى من رأس المال المعرفي يحقق مكاسب أكبر في الثروة. كما أشارت إلى أنه من آثار ديناميكية رأس المال المعرفي انه كلما كانت التغيرات البيئية منخفضة تكون الحاجة إلى تغيرات محسوسة أو الحاجة إلى معلومات جديدة ضعيفة ، والعكس صحيح إذا كانت التغيرات البيئية كبيرة أو سريعة. وقد يتفاوت أداء الشركات بشكل

ملحوظ وفقاً لدرجة استجابتها للمتغيرات البيئية من خلال فهم المؤشرات البيئية في الوقت المناسب مما يجعلها أكثر قدرة على استعمال المعلومات الخارجية ، بمعنى أن البيئات المتغيرة تتطلب بيئات معرفية متغيرة حيث يتم الاستجابة لتلك التغيرات البيئية لتحقيق التوازن المعرفي من خلال تفاعل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات بما يؤدي إلى تعديل رأس المال المعرفي بشكل تدريجي حتى تتكيف مع البيئة المتغيرة وبما يحقق المزايا التنافسية للمنظمة. وانتهت الدراسة إلى ضرورة تعلم وتعميق خبرة العمال بشكل فردي وجماعي لكي يشتركوا في التحالفات المختلفة بمرور الوقت ، مما يؤدي إلى وضع قاعدة معرفية تعني عن تجارب أخرى.

- دراسة (Carol-Anne Ho, S.M. Williams, 2003) , حيث أجرياً دراسة على عينة من (286) شركة في كل من جنوب إفريقيا والسويد والمملكة المتحدة؛ وذلك بهدف بحث العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة في هذه الشركات وأداء كل شركة. لقد كان من بين محاور هذه الدراسة بحث موضوع العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري. لقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام أن هناك علاقة بين خصائص مجالس الإدارة في هذه الشركات وأدائها باعتبار أن مجالس الإدارة تمثل مصدراً من مصادر رأس المال الفكري .

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية أجريت في البيئه الفلسطينية (في مدينة الخليل) ,الدراسات السابقه اجريت في البيئه الفلسطينية والعربيه والدوليه , ومن حيث القطاع المستهدف فالدراسه الحاليه استهدفت المؤسسات المصرفيه العاملة في مدينة الخليل على وجه التحديد,بينما الدراسات السابقه طبقت واستهدفت القطاع المصرفي بالاضافة الى المؤسسات الصناعيه والتجاريه , ومن حيث الهدف هدفت الدراسه الحاليه الى معرفة مدى ادراك ادارات البنوك في مدينة الخليل لأهميه رأس المال البشري ومدى توفيرها

لمتطلباته ليكون اداة لتحقيق ميزه تنافسيه بالاضافه الى التعرف على اهم العوامل المؤثره في تحقيق ذلك، بينما هدفت الدراسات السابقه الى قياس الرضى الوظيفي بالاضافه الى معرفه علاقه بين رأس المال البشري والميزه التنافسيه ومعرفه خصائص المناخ التنظيمي للمؤسسه ودوره في زياده فاعليه رأس المال البشري فيها .

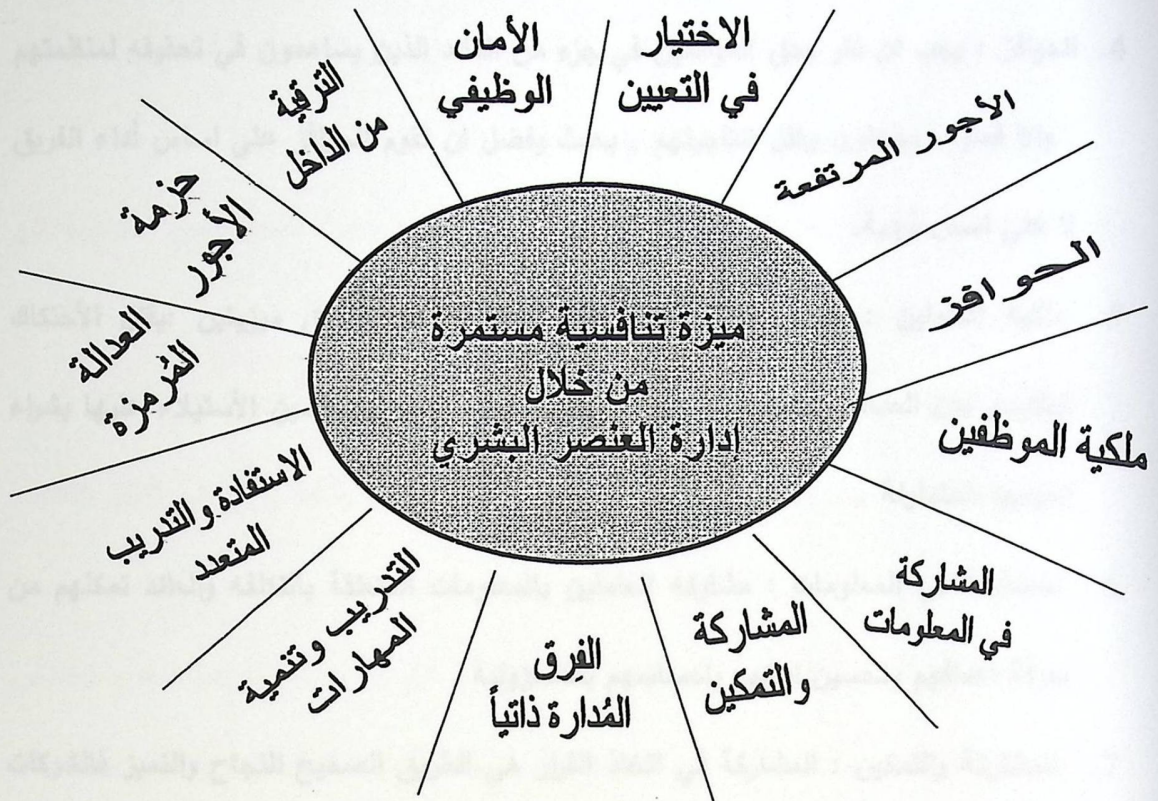
ومن حيث اداة الدراسه فالدراسه الحاليه استخدمت الاستبانة في عمليه جمع المعلومات وتحليلها، والدراسات السابقه استخدمت اسلوب الاستبانة والمقابلات.

4.2.2 نموذج الدراسة

أصبح العنصر البشري المتمثل في الموارد البشرية يحتل أهمية كبيرة من اهتمام مختلف المؤسسات المصرفية من خلال زيادة الاستثمار البشري الذي يعد من بين الأهداف الرئيسة لبرامج التكيف الهيكلي وتهيئة البيئة المناسبة المحفزة على النمو الاقتصادي لمواكبة ركب العولمة. وهكذا غدت تنمية الموارد البشرية، وإيجاد أنظمة حوافز مادية ومعنوية ليست ضرورة ملحة فحسب، وإنما شرطاً أساسياً للديمومة والاستمرارية وتحقيق إنتاجية عالية في صناعة العمل المصرفي من خلال السعي نحو تحسين مستوى الخدمات والمنتجات المصرفية .

(مصطفى بداوي، 2005 ، ص 1)

و سيتم في هذا البحث اعتماد نموذج بيفير ، والذي يعتقد فريق البحث أنه نموذج شامل يعتمد جميع تقسيمات الدراسه ، وهو عبارته عن نموذج بياني يصور مشكله البحث من خلال عرض متغيراتها وتدفق العلاقات بينها .



(Jeffrey Pfeffer Competitive Advantage Through people ,1994, Page 281)

يحدد نموذج فيفر اهم العوامل والمتغيرات التي من شأنها المساهمة في تحقيق ميزه تنافسيه من خلال القيادة الفعاله للعنصر البشري في اي منظمه , ويشمل على العوامل التاليه .

1. الأمان الوظيفي : لأن الخوف من فقدان الوظيفة هو اسوأ انواع التحفيز , لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل اطول فترة ممكنه حفاظاً على وظيفته , كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته ويقابله العاملون بالمزيد من الألتزام والولاء .
2. الإختيار في التعيين : قبل الأمان الوظيفي يجب أن نحسن إختيار العاملين حيث ان الطقوس المصاحبه لعملية الإختيار تضيي جوا من الإحترام والثقه بالمنظه فيشعر العامل بأن نجاحه في الإلتحاق بالعمل بها يعتبر شرفاً كبيراً صعب المنال .
3. الاجور المرتفعة : فإذا أردنا الحصول على موظفين على مستوي عالٍ وان نحافظ عليهم علينا ان نكافئهم بما يستحقون فالأجور العاليه تجذب عدداً أكبر من العاملين وتعطي المنظمة مجالاً اوسع للاختيار .

4. الحوافز : يجب ان نقر بحق الموظفين في جزء من العائد الذين يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم , وإلا فسوف يحبطون وتقل انتاجيتهم , بحيث يفضل ان تقوم الحوافز على اساس أداء الفريق لا على اساس فردية.
5. ملكية العاملين : تملك العاملين لجزء من أسهم المنظمة يحقق ميزتين : يقلل الأحتكاك التقليدي بين العمالة ورأس المال ويحمي الشركة من محاولة المنافسين الأستيلاء عليها بشراء اسهمها المتداولة .
6. المشاركة في المعلومات : مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكنهم من معرفة اهدافهم وتحسين ادائهم واحساسهم بالمسؤولية .
7. المشاركة والتمكين : المشاركة في اتخاذ القرار هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز فالشركات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه , وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات , كما ان ذلك يزيد من الرضى الوظيفي وهو من اكثر الابعاد اهمية لدى المنظمة.
8. الفرق المدارة ذاتياً : فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابه والتنسيق وتوفير ميزة الإستقلاليه المطلوبه في نفس الوقت , ولأن الانسان كائن اجتماعي بطبعه فهو يفضل العمل داخل مجموعات , هذا بالإضافة الى ان الفريق يحدد شكل ونوع العمل المقبول مما يؤثر إيجابياً على انتاجية الفرد داخل فريق العمل .
9. التدريب وتنمية : تحتاج فرق العمل الى مهارات خاصه لأداء عملها بحيث يتطلب هذا ألتزاماً بالتدريب وتنمية المهارات. ولن يحقق ذلك الا اذا اتاحت الفرصه للعاملين بأستخدام ما تعلموه من مهارات في بيئته عملهم .
10. التدريب المتعدد :قيام العاملين بأعمال متنوعه له العديد من المزايا , فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة , وقيام العاملين بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلا كما أن

العاملين المنتقلين يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون , ويعتبر التنوع ايضا عاملاً هاماً من عوامل الأمان الوظيفي .

11. العدالة المرمزة : اي التحول من التفضيل إلى المساواه بحيث تشعر جميع العاملين في المنظمه بأن الجميع فريق واحد يعمل لتحقيق هدف مشترك .

12. حزمة الأجور : اي العمل على تقليل فوارق الأجور فذلك يقوي الشعور لدى الفرق بوحدة المصير والهدف , ويمرور الوقت يسود المنظمة جو من التفاهم والثقة يؤدي الي تقليل الاهتمام بالأجور والحوافز والتركيز على العمل .

13. الترقية من الداخل :فالترقية من الداخل تشجع على التدريب وتنمية المهارات لدى العاملين وتنفي الحاجه للأستعانة بأفراد من الخارج ,فهي تزيد من ترابط العاملين وولائهم وتولد حافزاً لدى العاملين لتحسين أدائهم وتغرس فيهم الاحساس بالعدالة وتساعد المنظمه على الأحتفاظ بخبراتها. (بداوي مصطفى, 2005.ص 12)

الفصل الثالث

الفصل الثالث

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

أساليب جمع المعلومات

أداة الدراسة

صدق الاداة

إجراءات الدراسة

التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذا البحث ويشمل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أساليب جمع المعلومات، أداة الدراسة، إجراءات الدراسة، التحليل الإحصائي.

1.3 منهج الدراسة:

إستخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحديد خصائصها ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وذلك لملائمة هذا الأسلوب لطبيعة مشكلة البحث.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع ال دراسة من جميع موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل بفروعها المختلفة والبالغ عددها 10 بنوك مكونة من 15 فرع ، بجميع موظفيها باختلاف مناصبهم الوظيفية ، حيث تم إستثناء البنك العربي بفرعية شارع الشلالة وشارع السلام من مجتمع وعينة الدراسة لعدم رغبتهم في تسهيل مهمة فريق البحث ورفضهم تعبئة الاستبانة .

قام فريق البحث بتوزيع 125 إستبانة على موظفي هذه البنوك باختلاف مناصبهم الوظيفية ، وتمكن فريق البحث من إستعادة "96" استبانة ، ويعد فرز جميع الإستبانات التي تم استردادها تبين أن جميعها صالحة للتحليل .

3.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

جدول رقم (2)

متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
51.04	49	اقل من 30 سنة
37.50	36	30 - 39 سنة
10.41	10	40 - 49 سنة
1.04	1	50 سنة فأكثر
100	96	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتبين ان نسبة الذين كانت اعمارهم اقل من 30 سنة 51.04 % , من 30 الى 39 سنة 37.5 % , من 40 الى 49 سنة 10.41 % , 50 سنة فأكثر 1.04 % , هذا يعني ان اكبر نسبة في مجتمع الدراسة هم الذين اعمارهم اقل من 30 سنة .

جدول رقم (3)

متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
63.54	61	ذكر
36.45	35	انثى
100	96	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتبين ان نسبة الذكور 63.54 % ونسبة الاناث 36.45 % , اي ان النسبة متباعدة بين عدد الذكور والاناث في البنوك العاملة في محافظة الخليل .

جدول رقم (4)

متغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
47.91	46	اقل من 5 سنوات
21.87	21	5-10 سنوات
30.20	29	اكثر من 10 سنوات
100	96	المجموع

من خلال جدول رقم (5) يتبين ان نسبة الذين سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات 47.91 % , من 5 الى 10 سنوات 21.87 % , اكثر من 10 سنوات 30.20 % , حيث ان اعلى نسبة متمثلة في الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات .

جدول رقم (5)

متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
21.87	21	اقل من بكالوريوس
75.00	72	بكالوريوس
3.12	3	ماجستير فاعلى
100	96	المجموع

من خلال جدول رقم (6) يتبين ان نسبة الذين كان مستوى تعليمهم اقل من بكالوريوس 21.87 % , بكالوريوس 75.00 % , ماجستير فاعلى 3.12 % . حيث تشكل نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس ثلاثة ارباع عينة البحث .

جدول رقم (6)

متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
28.12	27	إداري (مدير, نائب مدير , رئيس قسم)
71.87	69	موظف عادي
100	96	المجموع

يبين الجدول رقم (7) ان نسبة الموظفين الإداريين بلغت 28.12 % , والموظفين العاديين بلغت 71.87 % .

4.3 أساليب جمع المعلومات :

إعتمد فريق البحث في هذه الدراسة:

1. بشكل أساسي : على الاستبانة في جمع البيانات , وذلك لسهولة الحصول على المعلومات من خلالها وتوفير الوقت , والمتكونه من فقرتين مقسمه إلى 48 سؤال مقسمة إلى معلومات عامة , والمصادر التي تقيس متطلبات رأس المال البشري عند الموظفين في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

2. بشكل ثانوي : على المراجع الواردة في هذا الموضوع والدراسات السابقة .

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة) : تكونت أداة الدراسة من قسمين :

1. القسم الأول : اشتمل هذا القسم على المتغيرات الديمغرافية للدراسة وهي العمر ,الجنس ,الخبرة ,المؤهل العلمي , المسمى الوظيفي.

2. القسم الثاني : اشتمل هذا القسم على 42 سؤال تقيس :

1) مدى إدراك المؤسسة لأهمية رأس المال البشري وتوفيرها لأهم متطلباته كي يكون أداة لتحقيق ميزة تنافسية لها.

2) العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) في تلبية متطلبات رأس المال البشري.

6.3 صدق الأداة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال مناقشتها مع المشرف أولاً, ثم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اساتذة الجامعة , والذين أبدوا عدداً من الملاحظات حول بعض الفقرات وبعض الأسئلة والتي تم أخذها بعين الإعتبار عند إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي .

7.3 إجراءات الدراسة :

بعد تحديد مشكلة الدراسة والإنتهاء من اعداد الاستبانة والتأكد من صدقها , قام فريق البحث بتوزيع نسخ الاستبانة على مجتمع الدراسة وبعد أن اجاب افراد المجتمع عليها قام فريق البحث بإعادة جمعها, ثم قام فريق الدراسة بعمل التحليل الإحصائي للاستبانة يدوياً بالتنسيق مع المشرف , ومن ثم التوصل إلى النتائج والخروج بالتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة .

8.3 التحليل الإحصائي :

بعد جمع الإستبانات قام فريق البحث بمراجعتها تمهيداً لتحليلها إحصائياً وقد تم ذلك بإعطاء أرقاماً معينة للإجابات أي " تحويل الإجابات اللفظية إلى إجابات رقمية كما هو موضح في الجدول التالي حسب مقياس ليكرت الخماسي (likert scale).

جدول رقم (7)

الإجابات اللفظية ومقدارها بالدرجات

الإجابة	الرقم " الدرجة "
أوافق بشدة	5
أوافق	4
محايد	3
معارض	2
معارض بشدة	1

(المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, ص 479, ع4, مجلد6, تشرين أول 2010)

وقد تمت المعالجة الإحصائية للإستبانة باستخراج الأعداد , والنسب المئوية, والمتوسطات الحسابية, والمنوال, وقد تم إيجاد المتوسطات والاتجاهات بناءً على الجدول التالي الذي يبين مفاتيح المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت .

جدول رقم (8)

مفاتيح المتوسطات الحسابية

المتوسط	الإتجاه
2.49_1	إتجاه متدني
3.49 _ 2.50	إتجاه متوسط
5 _ 3.50	إتجاه عالي

(المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, ص 479, ع4, مجلد6, تشرين أول 2010)

عرض النتائج

الفصل الرابع

1.4 عرض نتائج التحليل :

بعد جمع الإجابات من عينة الدراسة التي تشمل عينة من الموهبتين العظميين والآخرين في البنوك العاملة في مدينة الخليل قام فريق البحث بتحليلها يدوياً بناءً على توجيهات المذري، حيث توصلوا إلى أهم النتائج التالية :

1.1.4 العبارات المتعلقة بالإجابة على سؤال مدى تركز المؤسسة لأهمية رأس المال البشري وتأثيرها لأهم مخططاته هي بكون أداة لتحقيق ميزة تنافسية لها .

جدول رقم (9)

عرض النتائج

تعتبر المؤسسة رأس المال البشري من أهم ركائزها *

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	العدد	الترتيب
موافق بشدة	37.5	36			
موافق	40.63	39			
متساو	12.5	12	4.05		
معارض	8.33	8			
معارض بشدة	1.04	1			

يبين من الجدول السابق أن معظم الموهبتين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر رأس المال البشري أحد أهم ركائزها، حيث بلغت نسبة موافق ووافق بشدة 78.13 % ، ويلاحظ أيضاً أن هذا

الفصل الرابع

1.4 عرض نتائج التحليل :

بعد جمع الإستبانات من عينة الدراسة التي تشكل عينة من الموظفين العاديين والإداريين في البنوك العاملة في مدينة الخليل قام فريق البحث بفرز الاستبانات وتحليلها يدويا بناءً على توجيهات المشرف حيث توصلوا الى اهم النتائج التالية :

1.1.4 العبارات المتعلقة بالإجابة على سؤال مدى ادراك المؤسسة لأهمية رأس المال البشري وتوفرها لأهم متطلباته كي يكون اداة لتحقيق ميزة تنافسية لها .

جدول رقم (9)

السؤال الاول

تعتبر المؤسسة رأس المال البشري من اهم ركائزها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	4.05	37.5	36	موافق بشدة
			40.62	39	موافق
			12.5	12	محايد
			8.33	8	معارض
			1.04	1	معارض بشدة

يتبين من الجدول السابق أن معظم الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر رأس المال البشري أحد اهم ركائزها, حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة 78.12 % , ويعزوا فريق البحث هذه

النتيجة نظرا لأهميه العنصر البشري لما يمتلكه من معارف ومهارات تسهم بشكل او بأخر بتحقيق الميزة التنافسيه.

جدول رقم (10)

السؤال الثاني

"تعتبر المؤسسة راس المال البشري اهم اداة لتحقيق الميزة التنافسية لها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.98	28.12	27	موافق بشدة
			37.5	36	موافق
			9.37	9	محايد
			8.33	8	معارض
			1.04	1	معارض بشدة

ومن خلال هذه النسب يتضح ان معظم الموظفين يوافقون على ان المؤسسة تعتبر راس المال البشري اهم اداة لتحقيق الميزة التنافسية , حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة 65.82% .

حيث أنه وفي ظل المنافسة الشديده في قطاع الخدمات المصرفيه في مدينه الخليل فإن غالبية البنوك تعتمد على رأس المال البشري في المقام الأول لتحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم (11)

السؤال الثالث

" تقوم المؤسسة بجمع البيانات حول احتياجات راس المال البشري بشكل مستمر "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.65	25	24	موافق بشدة
			36.45	35	موافق
			20.83	20	محايد
			14.58	14	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تشير نتائج الجدول السابق الى ان معظم الموظفين يوافقون على ان المؤسسة تقوم بجمع البيانات حول احتياجات راس المال البشري بشكل مستمر وبالتالي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لهم حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 61.45 % والدرجة مرتفعة.

يعتقد فريق البحث ان هذه النتيجة مرتبطة بالنتائج السابقة التي تشير إلى أن المؤسسة تعتبر رأس المال البشري ركيزة اساسيه لها .

جدول رقم (12)

السؤال الرابع

" يتم اختيار الموظفين في المؤسسة بناءً على الكفاءة "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.73	16.66	16	موافق بشدة
			46.87	45	موافق
			26.04	25	محايد
			5.20	5	معارض
			5.20	5	معارض بشدة

تشير بيانات الجدول أعلاه ان معظم الموظفين يوافقون على ان المؤسسة تقوم باختيار موظفيها بناءً على الكفاءة, حيث بلغت نسبة موافق 5.20%.

وبالتالي تعمل المؤسسات المصرفية العاملة في مدينة الخليل على استقطاب وتوظيف عاملين أكثر خبرة ومهارة.

جدول رقم (13)

السؤال الخامس

" في المؤسسة يتم ترقية الموظفين من المؤسسة نفسها لتولي المناصب الشاغرة فيها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.55	14.58	14	موافق بشدة
			47.91	46	موافق
			19.79	19	محايد
			13.54	13	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تؤكد بيانات هذا الجدول الى أن نسبة كبيرة من الموظفين يوافقون على أن عملية الترقية وتولي

المناصب الشاغرة تتم بترشيح موظفين من نفس المؤسسة لتوليها .

وهذا مؤشر على أن الموظفين العاملين في البنوك يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات وعلى درجه عاليه

من الكفاءة تؤهلهم ليشغلوا هذه المناصب .

جدول رقم (14)

السؤال السادس

" تحرص المؤسسة على توفير التدريب المناسب للموظفين "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.66	15.62	15	موافق بشدة
			55.20	53	موافق
			13.54	13	محايد
			8.33	8	معارض
			7.29	7	معارض بشدة

يتبين من الجدول السابق ان معظم الموظفين يوافقون على ان المؤسسة تحرص على توفير التدريب

المناسب لهم, حيث بلغت نسبة موافق 55.20% بدرجة مرتفعة .

وهذا يؤكد أن عملية التدريب تعتبر من أهم الأدوات والأساليب التي تساهم في زيادة مستوى المهارات

للعاملين وبالتالي تحسن المستوى النوعي للعنصر البشري .

جدول رقم (15)

السؤال السابع

" التدريب الذي تلقيته ساهم في تحسين ادائي بشكل ملموس "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.77	20.83	20	موافق بشدة
			51.04	49	موافق
			16.66	16	محايد
			7.29	7	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

ومن خلال هذه النسب يتضح ان معظم المبحوثين يوافقون على ان التدريب الذي تلقوه ساهم في

تحسين اداءهم بشكل ملموس حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة 71.87% .

مما يدل على أن التدريب قد لامس حاجة فعلية لدى العاملين في البنوك وإنعكس بشكل مباشر على

الأداء , وهذا يؤكد على أن معظم البرامج التدريبية تم إعدادها بما يتناسب مع احتياجات ومتطلبات

الموظفين في المستويات المختلفة .

جدول رقم (16)

السؤال الثامن

" تمنح المؤسسة الموظفين فرص لإبداء وجهات نظرهم حول العمل "

الدرجة	المتوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.44	11.45	11	موافق بشدة
			44.79	43	موافق
			27.08	26	محايد
			10.41	10	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

تشير نتائج هذا الجدول الى أن غالبية المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تمنحهم الفرص لأبداء وجهات نظرهم واقتراحاتهم في القضايا المختلفة , بدرجة متوسطة حيث كان الوسط الحسابي 3.44.

وفي هذا دلالة على أن المؤسسة تعمل على تمكين موظفيها وتزيد لديهم الشعور بأهميتهم لديها , والذي ينعكس بدوره على تحسين أدائهم وولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (17)

السؤال التاسع

" تطلع المؤسسة موظفيها حول مستجدات العمل باستمرار "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.73	13.54	13	موافق بشدة
			57.29	55	موافق
			20.83	20	محايد
			6.25	6	معارض
			2.08	2	معارض بشدة

يتضح لنا من النتائج أعلاه ان الموظفين يوافقون على أن المؤسسة 'تطلعهم حول مستجدات العمل باستمرار , حيث كان المنوال موافق بنسبة 57.29 %.

وهذه النتيجة تظهر تأكيداً على النتائج السابقة من حيث اهتمام المؤسسة بتمكين الموظفين وتوفير متطلباتهم وتحسين أدائهم , وإعتبره أحد أهم ركائزها.

جدول رقم (18)

السؤال العاشر

"تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية صنع القرار"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.05	11.45	11	موافق بشدة
			30.20	29	موافق
			28.12	27	محايد
			16.66	16	معارض
			13.54	13	معارض بشدة

نشير البيانات الى أن الموظفين يوافقون بدرجة متوسطة أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في عملية صنع

القرار, حيث بلغت نسبة معارض ومعارض بشدة 30.20% .

وهذا يدل على أن المؤسسة تشرك موظفيها ببعض القرارات المتعلقة لربما بطبيعته العمل وتحسين

وتطوير أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام, وتهمل دورهم في القرارات الإدارية المتعلقة بالأمور

المالية كالأجور والحوافز .

جدول رقم (19)

السؤال الحادي عشر

" يمتلك الموظفون قدرة التأثير على الاعمال التي يقومون بها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.69	13.54	13	موافق بشدة
			51.04	49	موافق
			21.87	21	محايد
			9.37	9	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تظهر نتائج الجدول السابق ان الموظفين يمتلكون قدرة التأثير على الاعمال التي يقومون بها حيث

بلغت نسبة معارض بشده 4.16% فقط.

وهذا يمنحهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم بالطريقة التي تناسبهم ويجعل ادائهم اكثر فاعليه

ومرونة .

جدول رقم (20)

السؤال الثاني عشر

" تشجع المؤسسة العمل ضمن الفريق الواحد "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.74	16.66	16	موافق بشدة
			57.29	55	موافق
			13.54	13	محايد
			9.37	9	معارض
			3.12	3	معارض بشدة

يتبين من الجدول اعلاه أن معظم المبحوثين يوافقون على أن المؤسسة تشجع العمل ضمن الفريق الواحد , حيث بلغت نسبة موافق 57.29% , والدرجة مرتفعة.

وهذا يدل على أن المؤسسة تعزز وتدعم العمل ضمن الفريق الواحد لخلق روح من التعاون بين موظفيها والذي ينعكس بدوره ضمناً على تحسين أدائهم وإنجاز المهام بشكل أفضل .

جدول رقم (21)

السؤال الثالث عشر

" الراتب الذي يدفع لي يتناسب وجدارتي بالعمل "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	2.90	7.29	7	موافق بشدة
			28.12	27	موافق
			23.95	23	محايد
			20.48	20	معارض
			19.79	19	معارض بشدة

نلاحظ من النتائج ان هناك نسبة كبيرة من الموظفين لا يوافقون على أن الراتب يتناسب مع جدارتهم والجهد الذي يبذلوه في عملهم , حيث بلغت نسبة المعارضين والمعارضين بشده 40.27%.

ونستنتج من النتائج السابقه أن الموظفين لديهم العديد من المهام والواجبات التي يقوم بها , وهم على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءه , ولذلك يشعرون أن الراتب لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلوه اثناء عملهم.

جدول رقم (21)

السؤال الثالث عشر

" الراتب الذي يدفع لي يتناسب وجدارتي بالعمل "

الدرجة	المتوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	2.90	7.29	7	موافق بشدة
			28.12	27	موافق
			23.95	23	محايد
			20.48	20	معارض
			19.79	19	معارض بشدة

نلاحظ من النتائج ان هناك نسبة كبيرة من الموظفين لا يوافقون على أن الراتب يتناسب مع الجهد
والجهد الذي يبذلوه في عملهم . حيث بلغت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 39.57%
ونستنتج من النتائج السابقة أن الموظفين لديهم العديد من المهام والمسؤوليات التي تتطلب
على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة . ولذلك يشعرون أن الراتب لا يتناسب مع
ثناء عملهم.

جدول رقم (22)

السؤال الرابع عشر

" الراتب الذي اتقاضاه يتناسب وظروف معيشتي "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	معارض	2.65	6.25	6	موافق بشدة
			20.83	20	موافق
			26.04	25	محايد
			26.04	25	معارض
			20.83	20	معارض بشدة

يشير الجدول السابق إلى ان غالبية المبحوثين لايوافقون على ان الراتب الذي يتقاضوه يتناسب وظرف معيشتهم , حيث كان المنوال معارض , ونسبه معارض ومعارض بشده بلغت 46.87%.

وهذا يدل على ان هناك نوع من القصور في أدارك المؤسسات المصرفيه في مدينه الخليل لظروف معيشه موظفيها وقد يعود السبب في ذلك الى عدم أخذ المؤسسه الأرتفاع في مستوى الاسعار وتراجع القوة الشرائية بعين الاعتبار عند تحديد الراتب الذي يناسب موظفيها وظروفهم.

جدول رقم (23)

السؤال الخامس عشر

" تقدم المؤسسة الحوافز والدعم الكافي للموظفين "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	2.92	8.33	8	موافق بشدة
			30.20	29	موافق
			25.00	24	محايد
			19.79	19	معارض
			16.66	16	معارض بشدة

هناك انقسام بين اراء المبحوثين حول تقديم المؤسسة للحوافز والدعم الكافي , حيث يرى القسم الاول ان المؤسسة تقدم الحوافز والدعم الكافي ويرى القسم الاخر عكس ذلك, حيث كان الوسط الحسابي 2.92 والدرجة متوسطة.

ونستنتج من ذلك الى أنه يمكن ان يعود هذا التفاوت في آراء المبحوثين الى اختلاف الحوافز والدعم حسب المسمى الوظيفي بين الإداريين والموظفين .

جدول رقم (24)

السؤال السادس عشر

" يقدم المسؤولون الثناء والتقدير على الاداء الجيد "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	2.98	12.50	12	موافق بشدة
			31.25	30	موافق
			27.08	26	محايد
			16.66	16	معارض
			12.50	12	معارض بشدة

تظهر النتائج ان بعض المبحوثين يوافقون على ان المسؤولين يقدمون الثناء والتقدير لهم على اداءهم، والبعض الاخر منهم يرون أنهم لا يحصلون على الثناء والتقدير الذي يستحقونه.

وهذا يدل على أن هناك قصور لدى بعض المؤسسات المصرفية في مدينه الخليل في تحفيز موظفيها معنوياً، ومن المعلوم ان الثناء والتقدير من المحفزات المعنوية التي تضاهي بأهميتها أهميه المحفزات المادية أحياناً.

جدول رقم (25)

السؤال السابع عشر

" يتمكن الموظفون من الوصول الى اي معلومات تتعلق بطبيعة العمل والمؤسسة بسهولة "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.51	16.66	16	موافق بشدة
			51.04	49	موافق
			17.70	17	محايد
			12.50	12	معارض
			2.08	2	معارض بشدة

يوافق معظم المبحوثين بدرجة مرتفعة بلغت 67.70% على انهم يتمكنون من الوصول الى

المعلومات التي تتعلق بطبيعة عملهم بسهولة ,

وذلك يساعدهم على انجاز واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم بشكل مرن.

جدول رقم (26)

السؤال الثامن عشر

"تعقد اجتماعات دورية بين الموظفين وإدارة المؤسسة لمناقشة العديد من القضايا التي تهم

المؤسسة"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.68	16.66	16	موافق بشدة
			52.08	50	موافق
			18.75	18	محايد
			8.33	8	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

من خلال النتائج يتضح ان معظم المبحوثين يوافقون على ان المؤسسة تعقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا المؤسسة بدرجة مرتفعة والمنوال موافق.

وهذا يؤكد النتائج السابقة حيث ان المؤسسة تمنح الموظفين الفرص لإبداء وجهات نظرهم , وإطلاعهم على مستجدات العمل باستمرار , ومشاركتهم في عملية صنع القرار .

جدول رقم (27)

السؤال التاسع عشر

" يقدم المسؤول المباشر المساعدة لي حيثما يلزم "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.66	20.83	20	موافق بشدة
			43.75	42	موافق
			20.83	20	محايد
			10.41	10	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تشير البيانات الى أن معظم الموظفين يوافقون على أن المسؤول المباشر يقدم لهم العون والمساعدة حيثما تلزم , حيث بلغت نسبه موافق وموافق بشده 64.58% .
 حيث يدل ذلك متانه العلاقات بين الموظفين والادارين ويجاد جو من الألفه والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية.

جدول رقم (28)

السؤال العشرين

" تسعى المؤسسة لخلق علاقة متميزة بين المدراء والموظفين "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.55	13.54	13	موافق بشدة
			47.91	46	موافق
			25.00	24	محايد
			7.29	7	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

يشير الجدول اعلاه الى ان غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تسعى لخلق علاقة مميزة بين المدراء والموظفين بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة معارض بشدة ومعارض 13.54% . وهذا لأن العلاقة بين الموظفين والمدراء يجب ان تقوم على اساس الاحترام والتفاهم بين الطرفين , مما يؤدي الى التزام الموظفين بتوجيهات المدراء , وحسن معاملة المدراء للموظفين .



جدول رقم (29)

السؤال الحادي والعشرون

" اشعر بالعدالة في المؤسسة من حيث الاجور والحوافز والترقيات "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	4	2.81	10.41	10	موافق بشدة
			28.12	27	موافق
			19.79	19	محايد
			15.62	15	معارض
			26.04	25	معارض بشدة

تظهر نتائج الجدول السابق الى انقسام المبحوثين حيث يشعر الجزء الاول بالعدالة في المؤسسة من حيث الاجور والمكافآت , بينما يشعر الجزء الاخر والذي يشكل الشريحة الاكبر من المبحوثين عكس ذلك حيث كانت الدرجة متوسطة .

ونستنتج من هذه النتائج ان هناك تحيز في نظام قياس وتقييم الأداء وتحديد الأجور في المؤسسات المصرفية العاملة في مدينة الخليل, وهذه النتائج تظهر ترابط بينها وبين النتائج التي توصلنا إليها في السؤال المتعلق بالأجور والجدارة بالعمل وظروف المعيشة .

جدول رقم (30)

السؤال الثاني والعشرون

" تولى المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم رأس المال البشري "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.34	10.41	10	موافق بشدة
			39.58	38	موافق
			32.29	31	محايد
			9.37	9	معارض
			8.33	8	معارض بشدة

النسب الظاهرة في الجدول السابق القسم الاكبر من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم رأس المال البشري, حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة 49.99% .

ذلك بسبب ادراك المؤسسة لأهميه هذا العنصر ودوره في خلق ميزه تنافسيه.

جدول رقم (31)

السؤال الثالث والعشرون

" تعزز المؤسسة الشعور بالأمن الوظيفي "

الدرجة	المتوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.04	8.33	8	موافق بشدة
			34.37	33	موافق
			25.00	24	محايد
			17.70	17	معارض
			14.58	14	معارض بشدة

تشير النتائج الى تفاوت في اراء المبحوثين , حيث ان هناك قسم يشعر بالأمن الوظيفي وقسم اخر لا يشعر بذلك حيث كانت الدرجة متوسطة .

وهذا يعود الى طبيعة العمل في البنوك الذي يشهد دوران كبير في العمل.بالاضافة الى النتائج السابقة التي اظهرت ايضا تفاوت بين اراء الموظفين حول الثناء والتقدير , والاجور , والحوافز والمكافئات .

جدول رقم (32)

السؤال الرابع والعشرون

" تسعى المؤسسة الى تنمية شعور الانتماء والولاء عند موظفيها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.33	15.62	15	موافق بشدة
			39.58	38	موافق
			19.79	19	محايد
			12.50	12	معارض
			12.50	12	معارض بشدة

تبين النتائج الى ان الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تسعى الى تنمية شعور الانتماء والولاء عند موظفيها وعلى الجانب الاخر هناك قسم لا يستهان به من شريحة المبحوثين لا يوافقون على ذلك.

والسبب في موافقه القسم الأول هو النتائج السابقة في أن المؤسسة تسعى الى خلق علاقه متميزه بين موظفيها باختلاف مناصبهم , بينما في قسم المعارضين يعود السبب في ذلك الى عدم شعورهم بالرضى الوظيفي.

2 تحليل العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) في تلبية متطلبات راس المال

جدول رقم (33)

السؤال الخامس والعشرون

" الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتقديم الحوافز للموظفين بشكل دائم "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.80	26.04	25	موافق بشدة
			45.83	44	موافق
			15.62	15	محايد
			9.37	9	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تظهر النتائج أن معظم الموظفين بواقفون على ان الامكانيات المادية للمؤسسة تسمح لها بتوفير الحوافز بشكل مستمر حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشده 71.87% وبدرجه مرتفعه. ولكن من النتائج السابقه توصلنا الى ان المؤسسة لا تهتم بهذا الجانب كما يجب ولا توفر لقسم كبير من موظفيها الحوافز التي يتوقعونها .

جدول رقم (35)

السؤال السابع والعشرون

" الامكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتوفير فرص تدريب للموظفين خارج المؤسسة "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.66	19.79	19	موافق بشدة
			44.79	43	موافق
			23.95	23	محايد
			7.29	7	معارض
			4.16	4	معارض بشدة

تظهر النتائج ان معظم المبحوثين يوافقون على ان الامكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتقديم التدريب المناسب للموظفين خارج المؤسسة حيث بلغت نسبه موافق وموافق بشده 64.58% بمتوسط حسابي 3.66 .

وهذا يوضح دور التدريب الخارجي في تحسين اداء الموظفين وأكسابهم مهارات جديده .

جدول رقم (36)

السؤال الثامن والعشرون

" الامكانيات المادية للمؤسسة تلعب دورا في المحافظة على الموقع التنافسي لها "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.65	16.66	16	موافق بشدة
			46.87	45	موافق
			27.08	26	محايد
			4.16	4	معارض
			5.20	5	معارض بشدة

شير النتائج الى ان غالبية الموظفين يوافقون على أن امكانيات المؤسسة المادية تساهم في المحافظة على موقعها التنافسي.

حيث أنه في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المصرفي فإنه على المؤسسة ان توفر كل ما يلزم من امكانيات للحفاظ على موقعها التنافسي , وبناءا على النتائج السابقة يظهر لنا بشكل جلي ان المؤسسة تعمل على توفير العديد من المتطلبات والاحتياجات لموظفيها التي تساهم في تحقيق ذلك .

جدول رقم (37)

السؤال التاسع والعشرون

تعاون المؤسسة مع الجامعات ومراكز البحوث في مجالات التي تؤدي لتنمية رأس المال البشري "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.47	12.50	12	موافق بشدة
			40.62	39	موافق
			34.37	33	محايد
			7.29	7	معارض
			5.20	5	معارض بشدة

تشير النتائج أعلاه الى وجود تعاون بين المؤسسة ومراكز البحوث للعمل على تنمية وتطوير رأس المال البشري .

وذلك لأن البحوث تسهم بشكل كبير في تزويد المؤسسات المصرفية بالمعلومات التي تحتاجها لتطوير رأس المال وزيادة كفاءتهم وخبراتهم و ادراكها للتغيرات التي قد تطرئ على متطلباتهم واحتياجاتهم .

جدول رقم (38)

السؤال الثلاثين

تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث والتطوير الخاصة براس المال

البشري

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.27	10.41	10	موافق بشدة
			35.41	34	موافق
			33.33	32	محايد
			12.50	12	معارض
			8.33	8	معارض بشدة

ظهر النتائج ان عدد كبير من الموظفين يرون ان المؤسسة تخصص جزء كافي من الميزانية لإجراء

الدراسات والأبحاث الخاصة براس المال البشري ،حيث بلغت نسبة موافق و موافق بشدة 45.82 %.

ويأخذ التعاون اشكالا متعددة مثل التعاون مع الباحثين وتزويدهم بالبيانات اللازمه لإجراء البحوث

ذات العلاقة.

جدول رقم (39)

السؤال الحادي والثلاثون

" ثقافة المؤسسة تركز على الاهتمام برأس المال البشري "

الدرجة	المتوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.34	8.33	8	موافق بشدة
			42.70	41	موافق
			30.20	29	محايد
			13.54	13	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

نضج من خلال النتائج ان معظم الموظفين يرون ان ثقافه المؤسسه تركز على الاهتمام برأس المال البشري حيث بلغت نسبه موافق وموافق بشده 51.03% .

من خلال النتائج السابقه التي توصلنا لها والتي تشير إلى أن المؤسسه تعتبر رأس المال البشري أحد أهم ركائزها، وأحد أهم الأدوات لتحقيق الميزه التنافسيه فإنه من البديهي ان تركز ثقافه المؤسسه على الاهتمام برأس المال البشري .

جدول رقم (40)

السؤال الثاني والثلاثون

"تسعى المؤسسة الى تحقيق الانسجام بين القيم الجوهرية للمؤسسة وقيم الموظفين"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.44	11.45	11	موافق بشدة
			44.79	43	موافق
			25.00	24	محايد
			11.45	11	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

شير البيانات إلى أن معظم الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها حيث بلغت نسبة الذين عارضوا بشده 6.25% فقط والدرجة متوسطة .

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتائج الى ان المؤسسة تسعى الى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها وذلك لأن ثقافه المؤسسة ترتكز بالاساس على الاهتمام بالعنصر البشري , كي يسهم ذلك ضمناً في تحسن ادائهم وبالتالي تحقيق ميزه تنافسيه من خلالهم .

جدول رقم (40)

السؤال الثاني والثلاثون

"تسعى المؤسسة الى تحقيق الانسجام بين القيم الجوهرية للمؤسسة وقيم الموظفين"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.44	11.45	11	موافق بشدة
			44.79	43	موافق
			25.00	24	محايد
			11.45	11	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

ويرى البيانات إلى أن معظم الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها حيث بلغت نسبة الذين عارضوا بشده 6.25% فقط والدرجة متوسطة .

قد يعود السبب في ظهور هذه النتائج إلى ان المؤسسة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها وذلك لأن ثقافه المؤسسة ترتكز بالاساس على الاهتمام بالعنصر البشري , كي يسهم ذلك ضمناً في تحسن ادائهم وبالتالي تحقيق ميزه تنافسيه من خلالهم .

جدول رقم (40)

السؤال الثاني والثلاثون

"تسعى المؤسسة الى تحقيق الانسجام بين القيم الجوهرية للمؤسسة وقيم الموظفين"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.44	11.45	11	موافق بشدة
			44.79	43	موافق
			25.00	24	محايد
			11.45	11	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

تشير البيانات إلى أن معظم الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها حيث بلغت نسبة الذين عارضوا بشده 6.25% فقط والدرجة متوسطة .

وقد يعود السبب في ظهور هذه النتائج إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الانسجام بين قيمها الجوهرية وقيم موظفيها وذلك لأن ثقافتها المؤسسة تركز بالاساس على الاهتمام بالعنصر البشري ، كي يسهم ذلك ضمناً في تحسين ادائهم وبالتالي تحقيق ميزه تنافسيه من خلالهم .

جدول رقم (41)

السؤال الثالث والثلاثون

" تسعى المؤسسة الى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع الابداع والابتكار لدى الموظفين "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.37	7.29	7	موافق بشدة
			45.83	44	موافق
			27.08	26	محايد
			13.54	13	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

تشير البيانات في الجدول السابق الى ان غالبية الموظفين يوافقون على أن ثقافته التنظيمية

للمؤسسة تشجعهم على الأبداع والابتكار, حيث كان المنوال موافق بوسط حسابي 3.37 .

وهذا مؤشر الى أن الابداع والابتكار من اهم الاسباب التي تؤدي الى تطوير المؤسسة والارتقاء بها .

وهذا يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال موظفيها.

جدول رقم (42)

السؤال الرابع والثلاثون

" الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.47	13.54	13	موافق بشدة
			50.00	48	موافق
			16.66	16	محايد
			13.54	13	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

تشير النتائج الى ان الموظفين يوافقون على ان عملية التواصل بالمؤسسة تجري بسهولة بين

الموظفين حيث بلغت نسبه موافق 50%.

والسبب في ذلك ان المؤسسة تسعى الى تمكين الموظفين من الوصول الى المعلومات بسهولة.

جدول رقم (43)

السؤال الخامس والثلاثون

" الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة والإدارة العليا "

الدرجة	المتوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.56	16.66	16	موافق بشدة
			47.91	46	موافق
			16.66	16	محايد
			12.50	12	معارض
			6.25	6	معارض بشدة

تشير النتائج الى ان عملية التواصل بين الموظفين والإدارة العليا تتم بسلاسه حيث بلغت نسبه موافق 47.91% .

وهذا يؤكد على النتائج السابقه التي تم التوصل إليها من حيث سعي المؤسسة الى مشاركة الموظفين في عمليه اتخاذ القرار واطلاعهم على مستجدات العمل بأستمرار وتقديم المسؤول المباشر الدعم اللازم لهم عند الحاجه .

جدول رقم (44)

السؤال السادس والثلاثون

" تسعى المؤسسة الى بناء نظام متكامل لإدارة رأس المال البشري "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	موافق	3.39	11.45	11	موافق بشدة
			40.62	39	موافق
			31.25	30	محايد
			9.37	9	معارض
			7.29	7	معارض بشدة

تشير نتائج الجدول اعلاه إلى ان الموظفين يتفقون على أن المؤسسة تسعى إلى بناء نظام متكامل لإدارة رأس المال البشري فيها حيث بلغت نسبة موافق وموافق بشدة 52.07% والمنوال موافق .

ويتضح لنا من ذلك ومن النتائج السابقة ان المؤسسة تسعى الى بناء نظام متكامل لإدارة الموظفين من حيث الاتصال والتواصل فيما بينهم وسهولة وصولهم للمعلومات وتشجيعهم على الابداع والابتكار.

جدول رقم (45)

السؤال السابع والثلاثون

" العلاقات الشخصية لا تلعب دورا في توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	محايد	3.08	14.58	14	موافق بشدة
			26.04	25	موافق
			29.16	28	محايد
			13.54	13	معارض
			16.66	16	معارض بشدة

تبين النتائج ان هناك انقسام بين اراء المبحوثين حيث يرى القسم الاكبر ان العلاقات الشخصية لا

تؤثر في توزيع الحوافز والمكافآت بينما يرى القسم الاخر غير ذلك حيث كانت الدرجة متوسطة.

وهذا يؤكد ما تم التوصل اليه في النتائج السابقة بوجود تحيز في نظام تحديد الاجور وقياس وتقييم

الاداء.

جدول رقم (46)

السؤال الثامن والثلاثون

" العلاقات الشخصية لا تلعب دورا في عملية الترقية "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	محايد	3.21	22.91	22	موافق بشدة
			20.83	20	موافق
			27.08	26	محايد
			13.54	13	معارض
			15.62	15	معارض بشدة

تبين النتائج ان هناك تفاوت بين اراء المبحوثين حيث يرى القسم الاكبر ان العلاقات الشخصية لا تؤثر في الترقية حيث بلغت نسبه موافق 20.83% بينما يرى القسم الاخر غير ذلك وبلغت نسبة معارض 13.54% ومحايد 27.08% , والدرجه متوسطه.

وهذا يدل على وجود نوع من التحيز في نظام تقييم الاداء والترقيه في هذه المؤسسات.

جدول رقم (47)

السؤال التاسع والثلاثون

" العلاقات الشخصية لا تؤثر على عملية التوظيف "

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
متوسطة	محايد	3.08	13.54	13	موافق بشدة
			23.95	23	موافق
			33.37	33	محايد
			14.58	14	معارض
			13.54	13	معارض بشدة

تبين النتائج ان هناك انقسام بين اراء المبحوثين حيث يرى قسم منهم ان العلاقات الشخصية لا تؤثر في عملية التوظيف , بينما يلاحظ عدم رضا القسم الاخر عن نظام التوظيف . حيث بلغت نسبة معارض ومعارض بشده 28.12% . ومحايد 33.37% .

جدول رقم (48)

السؤال الرابعون

"تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بشكل مستمر وتوظفه في منهجية العمل"

الدرجة	المنوال	الوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	الفقرة
مرتفعة	موافق	3.54	14.58	14	موافق بشدة
			43.75	42	موافق
			30.20	29	محايد
			8.33	8	معارض
			3.12	3	معارض بشدة

يتبين من الجدول السابق أن معظم الموظفين موافقون على أن المؤسسة تواكب التطور التكنولوجي

بشكل مستمر بدرجة مرتفعة حيث كانت نسبة المعارضين قليلة وبلغت 8.33% .

السبب في ظهور هذه النتائج ان مواكبة التطور التكنولوجي من اهم الامور التي تؤدي الى تنمية

راس المال البشري وتوفير متطلباته, فالتغيرات التكنولوجية المتسارعة تحتم على المؤسسات المصرفية

مواكبتها وتكريسها بما يعمل على زياده ادراكها لأهم التغيرات على متطلبات واحتياجات رأس المال

البشري .

الفصل الخامس

الإستنتاجات

9

التوصيات

الفصل الخامس

الإستنتاجات

9

التوصيات

1.5 الإستنتاجات

بعد قيام فريق البحث بتحليل نتائج الدراسة تم التوصل إلى اهم النتائج التالية:

(1) تدرك غالبية البنوك العاملة بمدينة الخليل أهمية رأس المال البشري وتعتبره أحد أهم ركائزها لتحقيق الميزة التنافسية.

(2) توفر البنوك العاملة في مدينة الخليل أهم متطلبات رأس المال البشري من (تدريب وحوافز وترقيات

ومكافئات ومشاركة في المعلومات والخبرات) اللازمه لتحقيق ميزة تنافسية من خلالهم .

(3) تشارك البنوك العاملة في مدينة الخليل موظفيها في عملية صنع القرار .

(4) هناك حالة من الانقسام بين الموظفين في شعورهم بالأمان الوظيفي .

(5) هناك حالة من التفاوت بين الموظفين في رضاهم عن الأجور التي يتقاضوها.

(6) الأماكن المادية للبنوك العاملة في مدينة الخليل تساهم في توفير متطلبات رأس المال البشري

ليكون أداة لتحقيق ميزه تنافسية لها .

(7) ثقافة البنوك العاملة في مدينة الخليل وهيكلها التنظيميه تسهل عملية التواصل بين موظفي البنوك

وإدراك إدارة هذه البنوك لأهم متطلباتهم واحتياجاتهم.

(8) هناك حالة من الانقسام بين موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل حول دور العلاقات الشخصية

في عملية التوظيف والترقية.

(9) هناك حالة من الأجماع بين موظفي البنوك العاملة في مدينة الخليل على مواكبتها للتطور التكنولوجي

وتوظيفه في منهجيه عملها ودوره في تنمية خبراتهم وكفاءتهم.

2.5 التوصيات

1. ضرورة عمل البنوك العاملة في مدينة الخليل على تقليل شعور الموظفين بعدم الأمان الوظيفي من خلال توفير ضمانات مهنية ومادية لضمان مستقبلهم المهني.
2. أن تأخذ البنوك العاملة في مدينه الخليل بعين الاعتبار ظروف موظفيها المعيشية وتطلعاتهم المستقبلية عند تحديد الرواتب, لتقليل شعورهم بعدم الرضا عن الرواتب التي يتقاضوها.
3. يتوجب على البنوك العاملة في مدينة الخليل تقليل تأثير العلاقات الشخصية في عملية التوظيف والترقية لزياده شعور العاملين فيها بالعدالة والمساواة.
4. ضرورة إجراء دراسات أخرى حول دور رأس المال البشري واهم متطلباته لتحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي والقطاعات الأخرى.
5. العمل على زياده رأس المال المستثمر في البحث العلمي والتطوير لإبتكار اساليب علميه جديدة لتطوير رأس المال البشري وزياده فاعليته على الأبتكار والابداع .

المراجع

المراجع العربية :

أبو الحسن ، أحمد . (2003) . " دور رأس المال البشري في تحقيق الأمن التنموي لمنظمة الأمل " .
جامعة القاهرة ، مصر .

أحمد عمر ، رانيا . (2006) . " قائمة المصادر والمراجع " .
الأمل : مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2005 . من 30 إلى 40 : الإستراتيجية التنموية للشركات المصرية في العولمة
المصرية ، مركز الأبحاث المصرية .

بنوري ، مصطفى . 2006 . كفاءة التنمية في المؤسسات الاقتصادية : مقارنات بين مصر ، ليبيا ، والجزيرة .
المجلة الاقتصادية ، رقم 10 ، ص 51 .

بنوري ، مصطفى . (2010) . " كفاءة رأس المال البشري في التنمية الاقتصادية في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2011 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2012 . " رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2013 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2014 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2015 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2016 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2017 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2018 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2019 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

بنوري ، مصطفى . 2020 . " كفاءة رأس المال البشري في مصر " .
مجلة تنمية في مصر ، مجلة بلعيني غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

المراجع

المراجع العربية :

- أبو الفتوح ، أميه ، (2003) ، " دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات الأعمال " ،
جامعة القاهرة ، مصر .
- أحمد عزمي ، رانيه ، (2006) ، " نحو ميزة تنافسيه مستمره من خلال قياده العنصر البشري في منظمات
الأعمال " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجاره ، جامعة الإسكندريه ، مصر .
- بداوي مصطفى ، 2005 ، ص 1 ، الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات
المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة .
- بوشناف،عمار،"الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص61..
- شني، رمزي ،(2010) ، " العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف
التجارية في مدينة طولكرم" بحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس ، جامعه فلسطين التقنيه
" خضوري" ، طولكرم ، فلسطين .
- عبد الباقي ، رواج ، (2009) ، " رأس المال الفكري وتحديات العولمة " ، مقالة ، مجله العلوم الإداريه
والإنسانيه ، مجلد 23، العدد 18.
- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ص 479 ، ع4، مجلد6، تشرين أول 2010.
- المحتسب ، لينا حسام ؛ الجلود، مروان سعيد ، (2005) ، " العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك "
دراسة تطبيقية على محافظة الخليل ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد
العزیز ، مجلد 19 ، عدد 2 .

مسوده , سناء , (2009) , " مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها " , دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية, كلية الاقتصاد والاداره , جامعة جدارا, اربد, الاردن .

المفرجي, عادل, الصالح , أحمد , (2003) , "رأس المال البشري طرق قياسه واساليب المحافظه عليه " , المنظمه العربيه للتمنيه الإداريه, مصر .

المراجع الأجنبية :

Getomer, J., (2002) "Celebrate the Next 10Years By Taking Action", Central New York Business Journal, April, 2002.

HaoMa, (1999) "Creation and Preemption for Competitive Advantage", Management Decision, .

Ho, Carol-anne and M Williams. (2003). International comparative analysis of the association between board structure and the efficiency of value added by a firm from its physical capital and intellectual capital resources. The international Journal of accounting. (38). Pp 465-491.

Isaac, R., Herremans, I. and Kline, L. (2009) "Intellectual Capital Management: Pathways to Wealth Creation", Journal of Intellectual Capital, Vol.10, No1.

Prahalad CK and Hamel G, (1994) "Strategy as a Field of Study: Why Strategic ", Management Journal, Vol.15, No7,.

Porter, E. Michael, (1989), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the Free Press, and New York.

Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management Of People. Academy of Management Executive, 9(1), 55 - 69.

Pfeffer , Jeffrey , (2005), " Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people " , Academy of Management Executive , Vol. 19, No. 4.

Shao-Chi, C., (2008), "The Effect of Alliance Experience and Intellectual Capital on the Value Creation of International Strategic Alliances", Omega, Vol.36, No.2, Apr.

Stewart , T.,(1997) "Intellectual Capital: The New Wealth of Nations"
Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York ,
www.alriyadheconomic.com

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة

السادة موظفوا البنوك في مدينة الخليل المحترمين:

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول متطلبات رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين. ويتوقع الحصول على نتائج تبين أهمية وجدوى تحقيق وتوفير هذه المتطلبات، آمليين منكم الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية لما لرأيكم من أهمية وأثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، علماً بأن المعلومات هي لأغراض علمية بحتة.

فريق البحث

جلال قفيشة محمد أبو رجب حمادة ناصر الدين

بإشراف: أ. أكرم حشيش

شكراً لكم

الرجاء وضع (X) مقابل الخيار الذي يتناسب مع حضرتكم.

أولاً: معلومات عامة:

1. العمر:

أقل من 30 سنة 30_39 سنة 40_49 سنة 50 فأكثر

2. الجنس:

ذكر أنثى

3. الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5_10 سنوات 10 سنوات فما فوق

4. المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس ماجستير فأعلى

5. المسمى الوظيفي (العمل الحالي):

اداري (مدير، نائب مدير، رئيس قسم) موظف عادي

6. عدد الموظفين في البنك (الفرع)

ثانياً :

= مدى إدراك المؤسسة لأهمية رأس المال البشري وتوفيرها لأهم متطلباته كي يكون أداة لتحقيق ميزة تنافسية لها .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. تعتبر المؤسسة رأس المال البشري من أهم ركانها
					2. تعتبر المؤسسة رأس المال البشري أهم أداة لتحقيق الميزة التنافسية لها
					3. تقوم المؤسسة بجمع البيانات حول احتياجات رأس المال البشري بشكل مستمر
					4. يتم اختيار الموظفين في المؤسسة بناءً على الكفاءة
					5. في المؤسسة يتم ترقيته موظفين من المؤسسة نفسها لتولي المناصب الشاغرة فيها
					6. تحرص المؤسسة على توفير التدريب المناسب للموظفين
					7. التدريب الذي تلقته ساهم في تحسين ادائي بشكل ملموس
					8. تمنح المؤسسة الموظفين فرص لإبداء وجهات نظرهم حول العمل
					9. تطلع المؤسسة موظفيها حول مستجدات العمل باستمرار
					10. تقوم المؤسسة بإشراك موظفيها في عملية صنع القرار
					11. يمتلك الموظفون قدرة التأثير على الاعمال التي يقومون بها
					12. تشجع المؤسسة العمل ضمن الفريق الواحد
					13. الراتب الذي يدفع لي يتناسب وجدارتي بالعمل
					14. الراتب الذي اتقاضاه يتناسب وظروف معيشتي

					15. تقدم المؤسسة الحوافز والدعم الكافي للموظفين
					16. يقدم المسؤولون الثناء والتقدير على الاداء الجيد
					17. يتمكن الموظفون من الوصول الى اي معلومات تتعلق بطبيعة العمل والمؤسسة بسهولة
					18. تعقد اجتماعات دورية بين الموظفين وإدارة المؤسسة لمناقشة العديد من القضايا التي تهم المؤسسة
					19. يقدم المسؤول المباشر المساعدة لي حيثما يلزم
					20. تسعى المؤسسة لخلق علاقة متميزة بين المدراء والموظفين
					21. اشعر بالعدالة في المؤسسة من حيث الاجور والحوافز والترقيات
					22. تولي المؤسسة اهمية كبيرة لعملية تقييم رأس المال البشري
					23. تعزز المؤسسة الشعور بالأمن الوظيفي
					24. تسعى المؤسسة الى تنمية شعور الانتماء والولاء عند موظفيها

=العوامل المؤثرة (الداخلية والخارجية) في تلبية متطلبات رأس المال البشري.

					25. الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتقديم الحوافز للموظفين بشكل دائم
					26. الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتوفير فرص تدريب للموظفين داخل المؤسسة
					27. الإمكانيات المادية للمؤسسة تسمح بتوفير فرص تدريب للموظفين خارج المؤسسة
					28. الإمكانيات المادية للمؤسسة تلعب دوراً في المحافظة على الموقع التنافسي لها
					29. تتعاون المؤسسة مع الجامعات ومراكز البحوث في المجالات التي تؤدي لتنمية رأس المال البشري
					30. تخصص المؤسسة ميزانية كافية لتمويل ودعم مشاريع البحث والتطوير الخاصة برأس المال البشري
					31. ثقافة المؤسسة تركز على الاهتمام برأس المال

البشري				
				32. تسعى المؤسسة الى تحقيق الانسجام بين القيم الجوهرية للمؤسسة وقيم الموظفين
				33. تسعى المؤسسة الى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تشجع الابداع والابتكار لدى الموظفين
				34. الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة
				35. الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل عملية التواصل بين موظفي المؤسسة والإدارة العليا
				36. تسعى المؤسسة الى بناء نظام متكامل لادارة راس المال البشري
				37. العلاقات الشخصية لا تلعب دوراً في توزيع الحوافز والمكافآت على الموظفين
				38. العلاقات الشخصية لا تلعب دوراً في عملية الترقية
				39. العلاقات الشخصية لا تؤثر على عملية التوظيف
				40. تواكب المؤسسة التطور التكنولوجي بشكل مستمر وتوظفه في منهجية العمل
				41. تعقد المؤسسة دورات تدريبية لمتابعة التطورات التكنولوجية المتغيرة

= الرجاء كتابة اي ملاحظة ترغب بذكرها حول راس المال البشري في المؤسسة :

.....

.....

.....

شكراً لتعاونكم .

Abstract

This study deals with the availability of human capital requirements in the banking sector in the city of Hebron in order to achieve the competitive advantage. In addition to knowing the realization of these banks to the importance of human capital in achieving competitive advantage and study the effect of some internal and external factors that may hinder these banks to make these requirements available to human capital.

The study population included all employees in the various branches of the 10 banks of 16 branches in the city of Hebron. After determining the problem of study, the research team prepared and developed a questionnaire and distributed it to the population of the study where the research team distributed "125" questionnaires to the employees of these banks in different functional positions, and the research team received "96" questionnaires valid for analysis.

The most important results and recommendations are as follows:

Most banks in Hebron realize the importance of human capital and consider it one of the most important pillars for achieving competitive advantage. Most banks in the city of Hebron make the most requirements available for their employees (training, incentives and promotions and bonuses and share information and expertise) required to achieve competitive advantage through them. There is a state of division among employees in their sense of job security, there is a case of disparity between employees in satisfaction with wages, financial resources of banks in the city of Hebron contribute to the human capital requirements to be a tool for achieving competitive advantage.

The banks which are working in Hebron city need to decrease the feeling of the employees about insecurity of their careers through making career guarantees for their future career. The banks should take into consideration the living circumstances and their ambitions for the future for their employees when they are going to determine their employees' salaries. As a result of that, that will decrease the feeling of dissatisfaction of their salaries. The banks should decrease the role of personal relationships when it comes to promotions and employment process to increase the feeling of justice and equity. The necessity of the banks to making other studies about the role of the human capital, and its requirements to achieve competitive advantage in other sectors, and the banks should work to increase the investments of the human capital in the scientific research and development to increase the human capital effectiveness and innovation.