

رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا (بفلسطين)

Human capital and its role in achieving institutional excellence in banks
operating in Dora (Palestine)

الطالبة ميساء عمران^٢

د. سمير سليمان الجمل^١

١. جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، sameeraljamal@yahoo.com.

٢. جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، maysamran6@gmail.com.

تاريخ النشر: .../.../٢٠٢٠

تاريخ القبول: .../.../٢٠٢٠

تاريخ الاستلام: .../.../٢٠٢٠

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى مكونات رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٥١) عامل في البنوك يعملون في خمسة بنوك في مدينة دورا. استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع رأس المال البشري في البنوك مرتفع جداً، وجاءت مكونات رأس المال البشري على الترتيب: (المهارات والقدرات، المعرفة، الخبرة العملية). كما أشارت النتائج أيضاً أن التميز المؤسسي مرتفع وفي كل مجالاته، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين مكونات رأس المال البشري وعلى الدرجة الكلية وبين تحقيق التميز المؤسسي. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع البنك). في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (١٥ سنة فأكثر). وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: (تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي، زيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدعمهم بالخبرات اللازمة، إيلاء المزيد من الاهتمام بالعاملين في البنوك لدورهم الفعال في تحقيق التميز المؤسسي).

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، التميز المؤسسي، البنوك.

١. د. سمير سليمان الجمل.

٢. ميساء عمران.

*المؤلف المرسل: د. سمير سليمان الجمل.

Abstract: The study aimed to identify the components of human capital and its role in achieving institutional excellence in banks operating in the city of Dura, Palestine. The study followed the descriptive and analytical approach. The sample of the study consisted of (51) bank workers working in five banks in Dura. The questionnaire was used as a tool to collect data. The results of the study showed that the reality of human capital in banks is very high, and the components of human capital came in order: (skills and abilities, knowledge, practical experience). The results also indicated that institutional excellence is high in all its fields. The results also showed a strong and statistically significant correlation between the components of human capital, the overall degree, and the achievement of institutional excellence. The results of the study showed that there are no statistically significant differences in the role of human capital in achieving institutional excellence in banks operating in the city of Dura due to variables: (gender, age, academic qualification, job title, and bank type). Whereas, the results showed that there are statistically significant differences in the role of human capital in achieving institutional excellence according to the years of experience variable and for the benefit of those whose experience was (15 years or more). The study came out with a number of recommendations, the most important of which are: (Enhancing the practical experience of bank workers through job rotation, increasing focus on new workers through training and providing them with the necessary expertise, paying more attention to bank workers because of their effective role in achieving institutional excellence).

Key words: Human capital, institutional excellence, banks.

١- المقدمة:

لقد شهد عالم الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة بسبب بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى اقتصاد المعرفة، وأصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تتمكن من استقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها وتمكينهم من تحقيق الأهداف المطلوبة، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيس أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة والمتميزين والعمل على تدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم (المفرجي وصالح، ٢٠١٧). ويتمثل رأس المال البشري في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وبذلك فإن رأس المال البشري يتكون من أصول بشرية وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية (العقاد، ٢٠١١).

٢- مناهج الدراسة وأسئلتها:

١,٢ . مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، ما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي، وقد أصبحت المعرفة الموجودة في البنوك تمثل ميزة تنافسية لها، وفي ظل محدودية الموارد المادية وانخفاض الدعم الخارجي، أصبحت البنوك تعتمد على مواردها الداخلية أو ما يعرف حالياً للبنوك برأس المال البشري من أجل تدعيم وتعزيز تميزها بهدف تحقيق الارتقاء في مستواها الى اعلى المستويات الادارية من جهة ومن جهة أخرى تنمية وتطوير العاملين فيها بما يحقق طموحاتها واستراتيجياتها، وبما أن الموارد البشرية تعتبر العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية والغايات المرجوة وأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة قدرة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا، لذا فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما واقع رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟، وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- س١) ما مكونات رأس المال البشري في البنوك العاملة في مدينة دورا؟
- س٢) ما واقع التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟
- س٣) هل توجد علاقة ارتباطه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟
- س٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا وفق متغيرات: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع البنك).

٢,٢ . متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية والوسيطية:

١. النوع الاجتماعي، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
٢. العمر، وله أربعة مستويات: (أقل من ٣٠ عام، من ٣٠-٤٠ أقل من ٤٠ عام، من ٤٠-٥٠ أقل من ٥٠ عام، من ٥٠ عام فأكثر).
٣. المؤهل العلمي، وله أربعة مستويات: (ثانوية عامة فأقل، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
٤. المسمى الوظيفي، ولها ثلاثة مستويات: (مدير، رئيس قسم، موظف).
٥. سنوات الخدمة في الجامعة، ولها أربعة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، من ١٠-١٥ سنوات، من ١٥ سنة فأكثر).
٦. نوع البنك، ولها مستويان: (تجاري، إسلامي).

ثانياً: المتغير المستقل: " رأس المال البشري لدى البنوك العاملة في مدينة دورا".

ثالثاً: المتغير التابع: "التميز المؤسسي لدى البنوك العاملة في مدينة دورا".

٣,٢. أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

١. مكونات رأس المال البشري في البنوك في مدينة دورا .
٢. واقع التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.
٣. معرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.
٤. مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة بين توفر رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا وفق متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع البنك).
٥. أهمية رأس المال البشري كمفهوم استراتيجي و كأداة لتحقيق التميز المؤسسي.

٣,٤. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

١. مساعدة إدارة البنوك في تقييم رأس المال البشري وإدراك أهميته كعنصر رئيس في خلق القيمة للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
٢. العمل على مساعدة القائمين في إدارة البنوك على فهم العلاقة التي تربط رأس المال البشري وادارتها بشكل فاعل مما يعزز من مكانتها التنافسية
٣. المساعدة في وضع برامج وخطط لتطوير رأس المال البشري وتوضيح أهمية الاستثمار في هذه الأصول لما له من دور جوهري في خلق القيمة للزبائن وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٤,٥. حدود الدراسة: تتحدد حدود هذه الدراسة بما يأتي:

-الحدود الموضوعية: تناول الدراسة رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا(بفلسطين).

-الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا.

-الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني (٢٠١٩/٢٠٢٠).

-الحدود المكانية: البنوك العاملة في مدينة دورا.

٦,٢. مصطلحات الدراسة: فيما يلي تعريف لبعض مصطلحات الدراسة:

رأس المال البشري: "مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية" (السعيد، ٢٠١٣: ٧٤).

البنوك العاملة: البنك العامل هو "نوع من المؤسسات المالية التي تقبل الودائع وتقدم خدمات حسابات الشيكات، وتقدم القروض التجارية، والقروض الشخصية والرهون العقارية والمنتجات المالية الأساسية مثل شهادات الإيداع (CDS) وحسابات التوفير للأفراد والشركات الصغيرة، ويعتبر البنك التجاري المكان الذي يقوم فيه معظم الأشخاص بأعمالهم المصرفية" (مصطفى، ٢٠١٦: ٤٣).

التميز المؤسسي: "هي حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلي، ٢٠٠١: ٩٥).

مدينة دورا: "هي مدينة فلسطينية، ومركز منطقة دورا. تقع في الضفة الغربية التابعة للسلطة الفلسطينية ضمن محافظة الخليل على بعد ٧ كم إلى الجنوب الغربي من مدينة الخليل. ترتفع ٨٩٨ م عن سطح البحر. يبلغ عدد سكانها ٣٧,٣٣١" (الرومي، ٢٠١٥: ٩).

٣- الأدب التربوي:

اهتمت البحوث منذ سنوات قليلة برأس المال البشري وعدته التورة الحقيقية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي اعتمد نجاح المؤسسات الصناعية على الفكر الانساني وقدرات المنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية وحاليا أصبحت القدرة على ادارة ذكاء أو فكر المورد البشري وبسرعة مذهلة مهارة تنفيذية حاسمة وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري بعناصره وخصائصه (الأفندي، ٢٠١٣).

وفي ظل تراحم الأعمال في كافة الميادين، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسات وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية بينها، علماً أن هناك تعاضم كبير في دور عمل المؤسسات ليس

فقط في الاقتصاديات المتقدمة، بل وأيضاً في الاقتصاديات النامية، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود جُملة من المعايير التي تضمن التميز المؤسسي.

١,٣. رأس المال البشري:

هو أحد أنواع رأس مال المؤسسة وهو أصل غير ملموس ويعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار ويختلف من مؤسسة لأخرى ويمكن القول أن رأس المال البشري هو نوع من أنواع رؤوس أموال المؤسسة وعنصر رأس المال الفكري ويعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على خبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية. ويشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملون بالمنظمة، وتوجد من بينهم الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات الممكنة تحويلها إلى أرباح، والتي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات والخدمات للمنظمة، وابداعاتها، مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية(الخالدي، ٢٠١٢).

١,١,٣. أهمية رأس المال البشري:

تتجلى أهمية رأس المال البشري من خلال دوره الفاعل في حياة البنوك، كونه أحد أهم العناصر في العملية الإنتاجية، ويساعد على الابتكار والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لها، ففي ظل التقدم التكنولوجي الذي يقلص من الوظائف التي تحتاج إلى معرفة وتمثل بمزيج الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات (أحمد، ٢٠١٨). وتكمن أهمية رأس المال البشري من خلال الآتي(شيلي، ٢٠١٤):

- ١/ أحد المصادر المهمة والفريدة والتي تؤثر على الأداء
- ٢/ يساعد على خلق المعرفة الجديدة.
- ٣/ مورد الذي يصعب على الآخرين تقليده.
- ٤/ يساعد في تحقيق الميزة التنافسية.
- ٥/ يساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن .
- ٦/ له تأثير على البنوك، والمالكيين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

٢,١,٣. خصائص رأس المال البشري:

تتمثل خصائص رأس المال البشري بالآتي(قريد، ٢٠١٤):

- ١/ غير ملموس وصعب القياس بدقة.
- ٢/ سريع الزوال والفقدان ويتزايد بالاستعمال.
- ٣/ يتجسد في اشخاص لديهم الاستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة.
- ٤/ الاستعداد والميل نحو المخاطرة بمعنى رأس المال البشري نوعا من المخاطر المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على العمل الشاق.

٣,١,٣. أهداف رأس المال البشري:

بين حنني (٢٠١٦) الأهداف المتوخاة من إدارة رأس المال البشري، بالآتي:

- ١/ تحديد تأثير الأشخاص على العمل ومساهماتهم في القيمة.
- ٢/ إثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج القيمة مقابل المال.
- ٣/ تقديم التوجيهات بشأن الموارد البشرية في المستقبل واستراتيجيات الأعمال.
- ٤/ توفير البيانات والمعلومات عن الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف الى تحسين فعالية إدارة الأفراد في المنظمة.
- ٥/ جعل الإدارة في موقف معزز لاتخاذ قرارات، فمن شأنها أن تحافظ على الموارد البشرية جنباً الى جنب مع غيرها من الموارد المالية المحددة والمنتج والزبون ومنها:
 - تحديد فجوات المعرفة والمهارة فيها؛
 - استقطاب العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات؛
 - اتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية؛
 - تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملون.
 - ضمان أن التسريح لا يجعل المنظمة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
 - اختيار العاملين الممكن ضمهم بفرق وبشكل أكثر فاعلية .

٣،١،٤. عناصر رأس المال البشري:

تتمثل أهم عناصر رأس المال البشري بما يلي(الهاللي، ٢٠١٥):

- المهارات:** مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة الى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للعمل.
- الكفاءات:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية والتحويلية المختلفة في اطار وظائفهم (السعيد، ٢٠١٤).

٣،٢. التميز المؤسسي:

- التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة او المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر
- والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية

هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (اليمني، ٢٠١٥).

١,٢,٣. أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي بالآتي (عفيقي، ٢٠١٥):

١. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
٣. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
٤. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

٢,٢,٣. أنواع التميز المؤسسي:

بين سعد (٢٠١٤) أنواع التميز المؤسسي بالآتي:

- ١/ التميز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات.
- ٢/ التميز بتقديم الخدمة: إنّ فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنّ هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم.
- ٣/ التميز البشري: المنظمة هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بمستوى عالية من الكفاءة والفاعلية.

٤-الدراسات السابقة:

أجرى مهنا (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى الوقوف على واقع الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية وإبراز واقع الكفاءات البشرية في الجامعة الاسلامية ومدى مساهمتها في تحقيق القدرة التنافسية، وهدف إلى التعرف كيفية تطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات إلى وحدتي الجودة الادارية والاكاديمية في الجامعة الاسلامية والتي من شأنها إبراز أهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة منهجية التحميل الوصفي التحليلي، واعتمدت استخدام الاستبانة كأداة

رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت اسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الادارة العليا ومدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في الجامعة الاسلامية والذي يبلغ عددهم (١٧٢). وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة (٣,٧٧)، وتوصلت إلى أن هنالك علاقة ارتباطية قوية بين الكفاءات البشرية والمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكية وبين الميزة التنافسية. كما أجرى هاسع (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية لديها من عدة محاور وهي (جودة الخدمة- المرونة والتطور - النوعية-الإبداع). كما وهدفت للإجابة عن مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة، واشتملت عينة الدراسة على الهيئة الادارية العليا في الجامعات، حيث بلغت (٧٨٥) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الاهم منها ما يلي:(وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، يوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، الاجراءات الادارية لرأس المال هي الاكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال البشري).

وأجرى (Gordillo and Ramirez, 2014) دراسة هدفت الى تقديم نموذج لغرض التعرف على راس المال البشري وتقديره في الجامعات الإسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات راس المال البشري لمساعدة (٩٣) من الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة الى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي. حيث تم توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الاسبانية العامة بهدف التعرف على العناصر غير الملموسة التي يطلبها حملة الاسهم أكثر من أي شيء آخر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان الاهم منها ما يلي: (تم تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها، تم التعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات، إن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال البشري.

كما أجرى(Ting Kweh and chan, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى فعالية شركات البرمجيات الماليزية المدرجة كشركات عامة في تحويل رأس المال الفكري إلى قيم مؤسسة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للبيانات، وقد تم اختيار عينة من (٥٠) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان الاهم منها ما يلي: (أن الشركات المدرجة في سوق المال الرئيسية لبورصة ماليزيا هي أقل فعالية من تلك المدرجة في السوق الثانوية، أن من بين الشركات التي اختيرت كعينة فإن شركة Berhand Holdings Edu spec هي الشركة الأكثر فعالية مع أعلى تردد وتبقى النتائج قائمة بالرغم من الانتقادات حول صلاحية نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال البشري كمؤشر لحساب رأس المال البشري.

٥-التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

-من حيث موضوع الدراسة وأعراضها وأهدافها: تناولت الدراسات السابقة مجموعة من المواضيع المتعلقة برأس المال البشري فبعضها تناولت هذه المواضيع من حيث العوامل والمتغيرات الاقتصادية ودراسات أخرى بحثت في الفروق بين الجنسين اثناء العمل وهذا يتشابه مع هذه الدراسة التي تناولت أثر رأس المال البشري حيث تهدف هذه الدراسة للتعرف إلى دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي.

-من حيث المنهج المستخدم: جميع الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي أو منهج المسح الاجتماعي أو المنهج الإكلينيكي وبعضها جمع بين المنهجين في الدراسة والدراسة الحالية تعتمد على المنهج الإكلينيكي لكونه الأكثر تناسبا مع الموضوع والمشكلة والأهداف.

-من حيث أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الأدوات التي تتناسب مع المنهج المتبع مثل الاستبانة والمقابلة وتحليل المضمون ودراسة الحالة والدراسة الحالية تعتمد على أسلوب المقابلة ودراسة الحالة.

-أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الاطلاع على محتويات الإطار النظري في تلك الدراسات والاستفادة منها والمساعدة في تحديد منهج الدراسة المناسب وأدواته ومقارنة ومناقشة نتائج وتوصيات الدراسات الأخرى.

اهم ما يميز هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

-تطرقت الدراسات السابقة في مجملها الى مفاهيم رأس المال البشري وتعريفها من قبل العديد من علماء الإدارة والتربية، وكيفية الاستفادة من تطبيقها في مجال الاعمال، وذلك لما حققته الاعمال الادارية من نجاحات في مجال التطور والتقدم وتحقيق الأرباح.

- اتفقت هذه الدراسات في مجملها على أهمية رأس المال البشري، كمدخل يعود بالنفع على الشركات التي تتبناه.

-ما يميز هذه الدراسة ربطت بين رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات المالية التي تعتبر مكون اقتصادي رئيسي، وهذا ما لم تظهره الدراسات السابقة.

٦- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا النوع من الدراسات.

٧-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك في مدينة دورا، حيث بلغ عددهم (٧٣) عامل، موزعين على خمسة بنوك، ويوضع ذلك الجدول ١:

الجدول ١: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البنك.

| اسم البنك | عدد العاملين |
|--------------------------|--------------|
| البنك الوطني | ١٥ |
| البنك العربي | ١٠ |
| بنك فلسطين | ٢٤ |
| البنك الإسلامي العربي | ١٤ |
| البنك الإسلامي الفلسطيني | ١٠ |
| المجموع | ٧٣ |

المصدر: إعداد الباحثين.

٨- عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على جميع العاملين في البنوك، حيث وزعت (٧٣) استبانة، استرد منها (٥١) استبانة بنسبة (٧٠%) من حجم المجتمع الكلي، والجدول ٢ يبين توزيع أفراد العينة الدراسية:

الجدول ٢: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| الرقم | المتغيرات | العدد | النسبة المئوية |
|-------|-----------------|------------------------|----------------|
| ١ | النوع الاجتماعي | ذكر | ٢٣ %٤٥ |
| | أنثى | ٢٨ | %٥٥ |
| ٢ | العمر | أقل من ٣٠ عام | ٣٠ %٥٩ |
| | | من ٣٠ - أقل من ٤٠ عام | ٢٠ %٣٩ |
| | | من ٤٠ - أقل من ٥٠ عام | ١ %٢ |
| ٣ | المؤهل العلمي | ثانوية عامة فأقل | ٣ %٦ |
| | | دبلوم | ٤ %٨ |
| | | بكالوريوس | ٤٢ %٨٢ |
| | | دراسات عليا | ٢ %٤ |
| ٤ | المسمى الوظيفي | مدير | ٥ %١٠ |
| | | رئيس قسم | ١٤ %٢٧ |
| | | موظف | ٣٢ %٦٣ |
| ٥ | سنوات الخدمة | أقل من ٥ سنوات | ٢٠ %٣٩ |
| | | من ٥ - أقل من ١٠ سنوات | ١٣ %٢٥ |
| | | من ١٠ - أقل من ١٥ سنة | ١٢ %٢٤ |
| | | من ١٥ سنة فأكثر | ٦ %١٢ |
| ٦ | نوع البنك | تجاري | ٣٩ %٧٦ |
| | | إسلامي | ١٢ %٢٤ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على تحليل البيانات.

٩- أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس "رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك"، بالاستناد إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة بمجموعها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن العامل/ة في البنك وهي:

(النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع البنك).

القسم الثاني: ويقسم مكونات رأس المال البشري في البنوك، ويتكون من ثلاثة مجالات رئيسية و(١٣) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: ويقسم التميز المؤسسي في البنوك، ويتكون من مجلین رئيسيين و(١٣) فقرة تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

١٠- صدق الأداة:

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وتم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (٢٦) فقرة.

١١- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول ٣.

جدول ٣: معاملات الثبات لأبعاد الدراسة الخاصة بالصعوبات التي تواجه الأكاديميين حسب معاملات كرونباخ ألفا.

| مجالات الدراسة | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|------------------|-------------|-----------|
| رأس المال البشري | ١٣ | ٠,٨٩٠ |
| التميز المؤسسي | ١٣ | ٠,٩٣٦ |
| الدرجة الكلية | ٢٦ | ٠,٩٤٢ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال النظر إلى الجدول ٣ يتبين أن معاملات ثبات أداة الدراسة في مجال رأس المال البشري بلغت (٠,٨٩٠)، وبلغت في مجال التميز المؤسسي (٠,٩٣٦)، وأخيراً بلغت قيمة ألفا على الدرجة الكلية (٠,٩٤٢)، مما يشير إلى تمتع المقياس بالثبات.

١٢- المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها وإدخالها للحاسب، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ الفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

١٢- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثين من خلال استجابة أفراد العينة حول رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أو المتوسط العام المرجع للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي:

جدول (٤): دلالة المتوسط الحسابي.

| الدلالة | المتوسط الحسابي |
|------------|-----------------|
| منخفض جداً | ١,٧٩-١,٠٠ |
| منخفض | ٢,٥٩-١,٨٠ |
| متوسط | ٣,٣٩-٢,٦٠ |
| مرتفع | ٤,١٩-٣,٤٠ |
| مرتفع جداً | ٥,٠٠-٤,٢٠ |

المصدر: إعداد الباحثين.

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثان للنتائج التالية:

س١) ما مكونات رأس المال البشري في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

الجدول ٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال البشري في البنوك العاملة في مدينة دورا حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الدراسة |
|------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| مرتفع جداً | ٠,٥٩٠ | ٤,٢٦ | جانب المهارات والقدرات |
| مرتفع جداً | ٠,٦٥٧ | ٤,٢٥ | الجانب المعرفي |
| مرتفع | ٠,٥٤٦ | ٤,١٨ | جانب الخبرة العملية |

رأس المال البشري ودورة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين

| | | | |
|---------------|------|-------|-----------|
| الدرجة الكلية | ٤,٢٣ | ٠,٥١٥ | مرتفع جدا |
|---------------|------|-------|-----------|

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول ٥ أن واقع رأس المال البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع جداً على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٥١٥)، وقد جاءت أعلى مكونات رأس المال البشري مجال المهارات والقدرات بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وانحراف معياري (٠,٥٩٠)، تلاه مجال الجانب المعرفي بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٥٧)، وأخيراً مجال الخبرة العملية بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٥٤٦). ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف الخبرة المتوفرة لدى العاملين، بسبب عزوف الكثيرين على العمل في قطاع البنوك لاعتبارات دينية، وأن معظم العاملين من الخريجين الجدد الذين تتوفر لديهم خبرات عملية محدودة. وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات رأس المال البشري:

- مجال المعرفة:

جدول ٦: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة لدى العاملين في البنوك في حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحرا ف المعيار ي | المتوسط الحسابي | الفقرة | رتبة الفقرة | رقم الفقرة |
|-----------|------------------------------|--------------------|--|----------------|---------------|
| مرتفع جدا | ٠,٦١٢ | ٤,٤٩ | يتوفر لدى العاملون في البنك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم | ١ | ١ |
| مرتفع جدا | ٠,٨٦٢ | ٤,٢٣ | يسعى العاملون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب | ٢ | ٢ |
| مرتفع | ٠,٩٣٨ | ٤,١٩ | يمتلك العاملون المعرفة التامة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد | ٣ | ٣ |
| مرتفع | ٠,٧٨١ | ٤,٠٩ | يمتلك العاملون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن البرامج التي يتم استخدامها | ٤ | ٤ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ٦ يتبين أن جميع فقرات المعرفة التي يتمتع بها العاملون في البنوك في محافظة دورا جاءت بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وقد جاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة جداً الفقرة التي تنص على "يتوفر لدى العاملون في البنك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم" بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وانحراف معياري (٠,٦١٢)، تلتها الفقرة التي تنص على "يسعى العاملون للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب" بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٢)، تلاها وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على "يمتلك العاملون المعرفة التامة من خلال ما يقدمه القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد" بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٣٨)، والفقرة التي تنص على "يمتلك العاملون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن البرامج التي يتم استخدامها" بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٧٨١).

-مجال الخبرة العملية:

جدول ٧: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للخبرة العملية لدى العاملين في البنوك حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رتبة الفقرة | رقم الفقرة |
|-----------|-------------------|-----------------|---|-------------|------------|
| مرتفع جدا | ٠,٧٤٣ | ٤,٣٥ | يملك العاملون الخبرة الكافية لأداء مهامهم | ١ | ١ |
| مرتفع جدا | ٠,٦١٦ | ٤,٣١ | يؤدي العاملون في البنك مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم | ٢ | ٤ |
| مرتفع جدا | ٠,٧٦٣ | ٤,٢٣ | تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل | ٣ | ٢ |
| مرتفع | ٠,٨٦٣ | ٤,١١ | يوجد في البنك عددا كافيا من العاملون الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل | ٤ | ٣ |
| مرتفع | ٠,٩٤٣ | ٣,٩٠ | يملك العاملون عدد لا بأس به من الابحاث العلمية المنشورة | ٥ | ٥ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ٧ يتبين أن جميع فقرات الخبرة العملية التي يتمتع بها العاملون في البنوك في محافظة دورا جاءت بين مرتفعة جداً ومرتفعة، وقد جاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة جداً الفقرة التي تنص على "يملك العاملون الخبرة الكافية لأداء مهامهم" بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٤٣)، تلتها الفقرة التي تنص على "يؤدي العاملون في البنك مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم" بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦١٦)، تلاها الفقرة التي تنص على "تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل" بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٧٦٣)، تلاها وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على "يوجد في البنك عددا كافيا من العاملون الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل" بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٨٦٣)، والفقرة التي تنص على "يملك العاملون عدد لا بأس به من الابحاث العلمية المنشورة" بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٤٣).

-مجال المهارات والقدرات:

جدول ٨: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات والقدرات لدى العاملين في البنوك حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رتبة الفقرة | رقم الفقرة |
|-----------|-------------------|-----------------|--|-------------|------------|
| مرتفع جدا | ٠,٦٢٦ | ٤,٣٥ | يتوفر لدى العاملون المهارات اللازمة لإداء مهامهم بأفضل وجه | ١ | ١ |

رأس المال البشري ودورة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين

| | | | | | |
|-----------|-------|------|--|---|---|
| مرتفع جدا | ٠,٦٨٨ | ٤,٢٥ | يحرص العاملون على تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة | ٢ | ٣ |
| مرتفع جدا | ٠,٨٦٢ | ٤,٢٣ | يتمتع العاملون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل | ٣ | ٢ |
| مرتفع جدا | ٠,٨٠٧ | ٤,٢١ | يتوفر لدى العاملون في البنك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل | ٤ | ٤ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ٨ يتبين أن جميع فقرات المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون في البنوك في محافظة دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً، وقد جاءت أعلى الفقرات التي تنص على "يتوفر لدى العاملون في البنوك المهارات اللازمة لإداء مهامهم بأفضل وجه" بمتوسط حسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٦٢٦)، تلتها الفقرة التي تنص على "يحرص العاملون على تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة" بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٦٨٨)، تلاها الفقرة التي تنص على "يتمتع العاملون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل" بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٨٦٢)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "يتوفر لدى العاملون في البنك القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل" بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٨٠٧).

س٢) ما واقع التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التميز المؤسسي في البنوك العاملة حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مجالات الدراسة |
|--------|-------------------|-----------------|----------------|
| مرتفع | ٠,٦٧٢ | ٤,١١ | التميز القيادي |
| مرتفع | ٠,٧٨٢ | ٤,٠٤ | التميز البشري |
| مرتفع | ٠,٦٨٣ | ٤,٠٧ | الدرجة الكلية |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول ٩ أن التميز المؤسسي في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٨٣)، وفي مجالي التميز القيادي والتميز البشري، وقد جاءت أعلى مجالات التميز المؤسسي مجال التميز القيادي بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٦٧٢)، تلاه مجال التميز البشري بمتوسط حسابي (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٨٢). ويعزى السبب في ذلك إلى إيلاء الاهتمام والتركيز على القيادات الإدارية داخل البنوك وإعطائها الأولوية في مجال التنمية والتدريب. وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات التميز المؤسسي:

– مجال التميز القيادي:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز القيادي في البنوك حسب الأهمية.

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رتبة الفقرة | رقم الفقرة |
|-----------|-------------------|-----------------|---|-------------|------------|
| مرتفع جدا | ٠,٦٤٧ | ٤,٣١ | تسعى الادارة العليا في البنوك باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد | ١ | ٥ |
| مرتفع جدا | ٠,٧٥٦ | ٤,٢١ | تعمل الادارة العليا في البنوك لتبني فلسفة التغيير حسب الحاجة | ٢ | ٦ |
| مرتفع | ٠,٨٨٠ | ٤,١٥ | تؤكد الادارة العليا في البنوك على الالتزام بمعايير التميز الاداري | ٣ | ١ |
| مرتفع | ٠,٨٦٨ | ٤,٠٧ | تتولى الادارة العليا في البنك عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية | ٤ | ٢ |
| مرتفع | ٠,٩٠٥ | ٤,٠١ | تعمل الإدارة العليا على تقديم الحوافز والدعم الكافي للعاملين في البنك | ٥ | ٣ |
| مرتفع | ١,٠٨ | ٣,٩٠ | تعمل الادارة العليا في البنك على تعزيز ثقافة التميز بين العاملون | ٦ | ٤ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٠ يتبين أن جميع فقرات التميز القيادي في البنوك العاملة في محافظة دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً ومرتفعة، وقد جاءت أعلى الفقرات وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على "تسعى الادارة العليا في البنوك باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد" بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٦٤٧)، والفقرة التي تنص على "تعمل الادارة العليا في البنوك لتبني فلسفة التغيير حسب الحاجة" بمتوسط حسابي (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٧٥٦)، تلاها وبدرجة مرتفعة الفقرة التي تنص على "تؤكد الادارة العليا في البنوك على الالتزام بمعايير التميز الاداري" بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٨٨٠)، تلاها الفقرة التي تنص على "تتولى الادارة العليا في البنك عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٦٨)، تلاها الفقرة التي تنص على "تعمل الإدارة العليا على تقديم الحوافز والدعم الكافي للعاملين في البنك" بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٩٠٥)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "تعمل الادارة العليا في البنك على تعزيز ثقافة التميز بين العاملون" بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (١,٠٨).

-مجال التميز البشري:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتميز البشري في البنوك حسب الأهمية.

رأس المال البشري ودورة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رتبة الفقرة | رقم الفقرة |
|--------|-------------------|-----------------|--|-------------|------------|
| مرتفع | ٠,٧٩٢ | ٤,١٧ | تقوم البنوك بتطوير كفاءات العاملون فيها لتحقيق الابداع والتميز | ١ | ١ |
| مرتفع | ٠,٨٨٦ | ٤,١١ | تراقب البنوك جهود وانجازات العاملون وتكافئهم على ذلك | ٢ | ٢ |
| مرتفع | ٠,٩٠٨ | ٤,١١ | توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع العاملون | ٣ | ٣ |
| مرتفع | ٠,٨٦٨ | ٤,٠٧ | تعمل البنوك على تعزيز العلاقة بالعاملين | ٤ | ٤ |
| مرتفع | ٠,٩٧٩ | ٤,٠٠ | تعمل البنوك على تحفيز قدرات العاملين | ٥ | ٥ |
| مرتفع | ١,٠٣ | ٣,٩٦ | تعمل البنوك على تحديد وتطوير كفاءة العاملين | ٦ | ٦ |
| مرتفع | ١,١٠ | ٣,٨٨ | تعمل البنوك على تخطيط وتحسين اداء العاملين | ٧ | ٧ |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١١ يتبين أن جميع فقرات التميز البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا جاءت بدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الفقرات الفقرة التي تنص على "تقوم البنوك بتطوير كفاءات العاملون فيها لتحقيق الابداع والتميز" بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٧٩٢)، تلاها الفقرة التي تنص على "تراقب البنوك جهود وانجازات العاملون وتكافئهم على ذلك" بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٨٨٦)، والفقرة التي تنص على "توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع العاملون" بمتوسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٠٨)، تلاها الفقرة التي تنص على "تعمل البنوك على تعزيز العلاقة بالعاملين" بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٦٨)، تلاها الفقرة التي تنص على "تعمل البنوك على تحفيز قدرات العاملين" بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وانحراف معياري (٠,٩٧٩)، تلاها الفقرة التي تنص على "تعمل البنوك على تحديد وتطوير كفاءة العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (١,٠٣)، وأخيراً الفقرة التي تنص على "تعمل البنوك على تخطيط وتحسين اداء العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (١,١٠).

س٣) هل توجد علاقة ارتباطه دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

الجدول ١٢: الارتباط والدلالة الإحصائية لبيان العلاقة بين مكونات رأس المال البشري والتميز المؤسسي N=51

| الدلالة الإحصائية | معامل ارتباط | المتغيرات |
|-------------------|--------------|-------------------|
| ٠,٠,٠٠ | **٠,٥٦٢ | المعرفة |
| ٠,٠,٠٠ | **٠,٥٤٤ | الخبرة العملية |
| ٠,٠,٠٠ | **٠,٥٦٠ | المهارات والقدرات |

| | | |
|---------------|---------|-------|
| الدرجة الكلية | ٠,٦٣٩** | ٠,٠٠٠ |
|---------------|---------|-------|

** دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٢ يتبين وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مكونات رأس المال البشري جميعها وعلى الدرجة الكلية وبين تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، حيث كانت الدلالة الإحصائية $> 0,٠٥$ ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. (توجد علاقة بين مكونات رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا).

س٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين توفر رأس المال البشري وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا وفق متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، نوع البنك). ويوضح ذلك الجدول ١٣:

الجدول ١٣: نتائج اختبار "ت" للفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي حسب النوع الاجتماعي.

| النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|
| ذكر | ٢٣ | ٤,١٨ | ٠,٥٢٥ | ٢٢ | ٠,٣٠٦ | ٠,٧٦١ |
| أنثى | ٢٨ | ٤,١٣ | ٠,٥٦٥ | ٢٧ | | |

*دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٣ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,٠٥$ وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى تشابه الإجراءات والقوانين السائدة والمطبقة على العاملين في البنوك من كلا الجنسين (ذكور وإناث).

جدول ١٤: نتائج المعالجة الإحصائية لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للعمر.

| دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي | العمر | عدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--|-------|-----|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| أقل من ٤٠ سنة | ٢٠-٣٠ | ٣٠ | ٤,٠٩ | ٠,٤٨٦ | تباين المجموعات | ٠,٩٦٧ | ٢ | ٠,٤٨٣ | ١,٦٩ | ٠,١٩٦ |
| | ٣٠-٤٠ | ٢٠ | ٤,٢٨ | ٠,٦٠٣ | | | | | | |
| | ٤٠-٥٠ | ١ | ٣,٤٢ | - | تباين باقى | ١٣,٧٧٥ | ٤٨ | ٠,٢٨٧ | | |

رأس المال البشري ودورة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين

| | | | | | | | | | |
|--|--|----|--------|---------|-------|------|----|---------|------------|
| | | | | | | - | - | - | ٣٠ فأقل |
| | | ٥٠ | ١٤,٧٤١ | المجموع | ٠,٥٤٢ | ٤,١٥ | ٥١ | المجموع | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٤ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى تشابه الإجراءات والقوانين المطبقة، وتوزيع المهام بناءً على مواصفات الوظيفة بغض النظر عن عمر الموظف.

الجدول ١٥: نتائج المعالجة الإحصائية لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي.

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|-----------------|--------|---------------|
| ٠,١٩٦ | ٠,٣١٤ | ٠,٠٩٧ | ٣ | ٠,٢٩٠ | بين المجموعات | ٠,٥٥٣ | ٤,٠٥ | ٣ | ثانوي فأقل |
| | | | | | | ٠,٢٣٤ | ٣,٩٦ | ٤ | دبلوم |
| | | | | | | ٠,٥٣١ | ٤,١٨ | ٤٢ | بكالوريوس |
| | | ٠,٣٠٧ | ٤٧ | ١٤,٤٥٢ | داخل المجموعات | ١,٤٤ | ٣,٩٨ | ٢ | عليا |
| | | | | | | ٠,٥٤٢ | ٤,١٥ | ٥١ | المجموع |
| | | | | | | ٠,٣٠٧ | ٤٧ | ١٤,٤٥٢ | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٥ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير المؤهل، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى ذلك إلى تشابه الإجراءات والقوانين المطبقة، وتوزيع المهام بناءً على مواصفات الوظيفة بغض النظر عن المؤهل العلمي.

الجدول ١٦: نتائج المعالجة الإحصائية لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً للمسمى الوظيفي.

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مسمى وظيفي |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|-------|------------|
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|-------|------------|

| قسم | رئيس | ١٤ | ٤,٠٩ | ٠,٦٤٠ | المجموعات | ١,٣٨٣ | ٢ | ٠,٦٩٢ | ٠,٠٩٤ | ٢,٤٨٥ |
|-----|---------|----|------|-------|-----------------|--------|----|-------|-------|-------|
| | | | | | | | | | | |
| | موظف | ٣٢ | ٤,١٠ | ٠,٤٧٨ | داخـل المجموعات | ١٣,٣٥٨ | ٤٨ | ٠,٢٧٨ | | |
| | المجموع | ٥١ | ٤,١٥ | ٠,٥٤٢ | المجموع | ١٤,٧٤١ | ٥٠ | | | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى جدول ١٦ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائياً. ويعزى السبب في ذلك إلى تشابه الإجراءات والقوانين السائدة المطبقة، وتوزيع المهام بناءً على مواصفات الوظيفة بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وهذا يؤكد وضوح الأوصاف الوظيفية في البنوك.

الجدول ١٧: نتائج المعالجة الإحصائية لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لسنوات الخبرة.

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------|----------------|
| ٠,٠٤٨ | ٠,٨٤ | ٠,٧٥٣ | ٣ | ٢,٢٥٩ | بين المجموعات | ٠,٤٩٨ | ٤,٠٢ | ٢٠ | أقل من ٥ سنوات |
| | | | | | | ٠,٣٨٩ | ٤,١٨ | ١٣ | من ٥-١٠ |
| | | ٠,٢٦٦ | ٤٧ | ١٢,٤٨٢ | داخـل المجموعات | ٠,٦٩٦ | ٤,٠٦ | ١٢ | من ١٠-١٥ سنة |
| | | | | | | ٠,٣٤٦ | ٤,٧٠ | ٦ | من ١٥ فأكثر |
| | | | ٥٠ | ١٤,٧٤١ | المجموع | ٠,٥٤٢ | ٤,١٥ | ٥١ | المجموع |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٧ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت

رأس المال البشري ودورة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين

الدلالة الإحصائية $> 0,05$ وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين المتوسطات حسب الجدول (١٨):
جدول (١٨): اختبار (LSD) لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | اقل من ٥ سنوات | ٥-أقل من ١٠ | ١٠-أقل من ١٥ | ١٥ سنة فأكثر |
|----------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| اقل من ٥ سنوات | | | | *٠,٦٧٨٠٠- |
| ٥-أقل من ١٠ | | | | *٠,٥٢١٩٢- |
| ١٠-أقل من ١٥ | | | | *٠,٦٤٤١٧- |
| ١٥ سنة فأكثر | *٠,٦٧٨٠٠ | *٠,٥٢١٩٢ | *٠,٦٤٤١٧ | |

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى جدول ١٨ يتضح أن الفروق كانت ما بين العاملين الذين كانت خدمتهم (أقل من ٥ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) بفارق (٠,٦٧٨٠٠). وكانت الفروق أيضاً ما بين العاملين الذين كانت خدمتهم (٥-أقل من ١٠ سنوات) وبين من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) بفارق (٠,٥٢١٩٢)، وأخيراً ما بين العاملين الذين كانت خدمتهم (من ١٠-أقل من ١٥ سنة) وبين من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) ولصالح من كانت خدمتهم (١٥ سنة فأكثر) بفارق (٠,٦٤٤١٧). ويعزى السبب في ذلك إلى اكتساب المعرفة والمهارة لدى العاملين في البنوك بزيادة سنوات خبرتهم.

الجدول ١٩: نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي حسب نوع البنك.

| نوع البنك | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت | الدلالة الإحصائية |
|-----------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|-------------------|
| تجاري | ٣٩ | ٤,١٥ | ٠,٥٤٦ | ٣٨ | ٠,٠٢٢- | ٠,٩٨٣ |
| إسلامي | ١٢ | ٤,١٥ | ٠,٥٥٣ | ١١ | | |

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول ١٩ يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ وهي غير دالة إحصائية. ويعزى السبب في ذلك إلى تشابه الإجراءات والقوانين السائدة والمطبقة على العاملين في البنوك بغض النظر عن نوع البنك تجاري كان أم إسلامي، حيث أن جميعها تخضع لسلطة النقد الفلسطينية وتنطبق عليها نفس الأنظمة والقوانين.

١,١٢. نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-واقع رأس المال البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع جداً، وجاءت مكونات رأس المال البشري على الترتيب: (المهارات والقدرات، المعرفة، الخبرة العملية).

- يتوفر لدى العاملون في البنك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.
- يقدم العاملون القدامى المعرفة اللازمة للعاملين الجدد.
- يتم تحديث المعرفة باستمرار عن البرامج التي يتم استخدامها.
- يمتلك العاملون في البنوك الخبرة الكافية لأداء مهامهم، ويؤدون مهامهم بما يتناسب مع خبراتهم. - تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم.
- يوجد في البنوك العدد الكافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل، ويحرصون على تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة.
- يتمتع العاملون بالقدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ولديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- التميز المؤسسي في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع على الدرجة الكلية، وفي مجالي التميز القيادي والتميز البشري على التوالي.
- تسعى البنوك باستمرار على تحقيق مركز تنافسي جيد، وتتبنى فلسفة التغيير حسب الحاجة.
- تلتزم البنوك بمعايير التميز الاداري، وكذلك تعزيز ثقافة التميز بين العاملين.
- تتولى البنوك عملية التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية
- يتم تقديم الحوافز والدعم الكافي للعاملين في البنوك.
- تقوم البنوك بتطوير كفاءات العاملين فيها لتحقيق الابداع والتميز.
- تراقب البنوك جهود وانجازات العاملين وتكافئهم على ذلك، وتحفز قدرات العاملين.
- تعمل البنوك على توفير قنوات اتصال وتواصل وحوار فعالة مع العاملين، وكذلك تعزيز العلاقة بالعاملين
- تقوم البنوك بتحسين اداء العاملين بشكل مستمر.
- بينت الدراسة وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال البشري جميعها وعلى الدرجة الكلية وبين تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.
- أظهرت نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع البنك). في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (١٥ سنة فأكثر).

٢,١٢. توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحثان بالآتي:
- تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي.
- زيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدتهم بالخبرات اللازمة.

-إيلاء المزيد من الاهتمام للعاملين في البنوك لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي، وخصوصاً في ظل تعدد البنوك واشتداد حدة المنافسة بينها.

- إجراء دراسة مماثلة توضح أهمية رأس المال البشري في تحسين جودة الخدمة.

١٣-الخاتمة:

تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاهم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، ما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي بالمقارنة مع المنافسين من الشركات العاملة بنفس القطاع، وهو ما يتطلب من المؤسسات التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع رأس المال البشري في البنوك العاملة في محافظة دورا مرتفع جداً، وجاءت مكونات رأس المال البشري على الترتيب: (المهارات والقدرات، المعرفة، الخبرة العملية)، كما بينت الدراسة وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات رأس المال البشري جميعها وبين تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ونوع البنك). في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (١٥ سنة فأكثر). وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الخبرة العملية للعاملين في البنوك من خلال التدوير الوظيفي، وزيادة التركيز على العاملين الجدد من خلال تدريبهم ومدتهم بالخبرات اللازمة، وكذلك إيلاء المزيد من الاهتمام للعاملين في البنوك لما لهم من دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي، وخصوصاً في ظل تعدد البنوك واشتداد حدة المنافسة بينها.

قائمة المراجع:

- أحمد، عصمت. (٢٠١٨). "أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- حنني، سلوى.(٢٠١٦). " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الخالدي، نايل.(٢٠١٢). "مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييم"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الاردنية، الاردن.
- رومي، عبد الله.(٢٠١٤). "المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن.
- سعد، خيرة.(٢٠١٤). "رأس المال الفكري لدعم الابداع"، (ورقة بحثية)، جامعة البليدة، الجزائر.
- السعيد، نهال. (٢٠١٣). " نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، مصر.
- السلمي، محمود.(٢٠٠١). "استراتيجية مقترحة لإدارة الابداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي"، (بحث غير منشور)، وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.
- شيلي، مصطفى.(٢٠١٤). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية جوال- دراسة حالة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- عفيفي، حسين.(٢٠١٥). "أثر الاستثمار في راس المال الفكري في تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية في المؤسسات العامة الأردنية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الاردن.

- العقاد، سعيد.(٢٠١٥). "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد(٦)، ٩٧-١١٤*.
- مصطفى، محمود.(٢٠١٦). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية". مصر: الدار الجامعية.
- قريد، صهيب. (٢٠١٤). "أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- المفرجي، أحمد؛ وصالح، سعيد.(٢٠١٧). "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال". القاهرة، مصر: مكتبة الجامعة.
- مهنا، عبد الستار. (٢٠١٥). "المدخل الى ادارة المعرفة". القاهرة، مصر: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- هاسع، نصر.(٢٠١٥). "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية". عمان ، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الهاللي، عبد المحسن.(٢٠١٥). "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية الاتصالات الخلوية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، الكويت.
- اليمني، زينة. (٢٠١٥). " سايكولوجية الإبداع"، (ورقة بحثية)، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- Gordillo & Ramirez, (2014), "Anew Platform to Evaluate Intellectual Capital", **6th European Conference on Intellectual Capital ECIC, 10-11 April 2014.**
- Ting, K. & chan, O,(2013),"Strategic marketing orientation and performance", A case for Synergistic merger Effects of Nigerian Banks, **European journal of scientific research.**