



أثر الصحة التنظيمية في بناء القدرات التنظيمية:

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

الدكتور ابراهيم كريم محمد الهبارنة / الاردن

باحث متخصص في استراتيجيات القيادة ومدرس في عدد من الجامعات

تاريخ إرسال الدراسة: 2025/8/17 تاريخ قبول الدراسة: 2025/8/25 تاريخ النشر: 2025/9/30

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصال، ومعنويات العاملين، ودعم القيادة، والقدرة على التكيف) في بناء القدرات التنظيمية بأبعادها (القدرة التسويقية، والقدرة التكنولوجية، والقدرة على إدارة الموارد البشرية، والقدرة الابتكارية) في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية الأردنية. تم توزيع (260) استبانة، استُرد منها (235) استبانة، وبعد التدقيق تم استبعاد (10) استبانات لعدم اكتمالها، ليصبح حجم العينة النهائية الصالحة للتحليل (225) استبانة، بنسبة استجابة (86.5%). تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على القدرات التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لكل من أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف، ودعم القيادة، وكفاءة الاتصال، ومعنويات العاملين) على القدرات التنظيمية، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (القدرة على التكيف) عند دراسته ضمن النموذج المتعدد. أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات البنوك الأردنية لمبادرات استراتيجية تهدف إلى تعزيز الصحة التنظيمية كمدخل أساسي لتنمية وتطوير قدراتها التنافسية الجوهرية، مع التركيز بشكل خاص على دور القيادة في توفير بيئة عمل داعمة وشفافة.

كلمات مفتاحية: الصحة التنظيمية، القدرات التنظيمية، وضوح الأهداف، دعم القيادة، البنوك التجارية، الأردن.

The Impact of Organizational Health on Building Organizational Capabilities: A Field Study on Jordanian Commercial Banks

Abstract : This study aimed to measure the impact of Organizational Health, with its dimensions (Goal Clarity, Communication Efficiency, Employee Morale, Leadership Support, and Adaptability), on building Organizational Capabilities, with its dimensions (Marketing Capability, Technological Capability, Human Resource Management Capability, and Innovative Capability), in commercial banks operating in the Hashemite Kingdom of Jordan. The study adopted a descriptive-analytical approach, where a questionnaire was designed to collect primary data from a random sample of employees at upper and middle management levels. A total of (260) questionnaires were distributed, of which (235) were returned. After review, (10) questionnaires were excluded for being incomplete, making the final sample size for analysis (225) questionnaires, with a response rate of (86.5%). Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study found a statistically significant positive impact at the ($\alpha \leq 0.05$) level of Organizational Health, with its combined dimensions, on Organizational Capabilities. The results also showed a significant impact for each of the Organizational Health

dimensions (Goal Clarity, Leadership Support, Communication Efficiency, and Employee Morale) on Organizational Capabilities. However, the 'Adaptability' dimension did not show a statistically significant impact when studied within the multiple regression model. The study recommended that the management of Jordanian banks adopt strategic initiatives aimed at enhancing Organizational Health as a fundamental approach to developing their core competitive capabilities, with a special focus on the role of leadership in providing a supportive and transparent work environment.

Keywords : Organizational Health, Organizational Capabilities, Goal Clarity, Leadership Support, Commercial Banks, Jordan.

1. المقدمة

في ظل بيئة الأعمال المصرفية المتسمة بالديناميكية والتنافسية الشديدة، لم يعد امتلاك الموارد المالية أو التكنولوجيا كافياً لضمان التفوق المستدام. أصبح النجاح يعتمد بشكل متزايد على القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities)، وهي المهارات والعمليات والمعارف الجماعية التي تمكن البنك من تنسيق موارده بفعالية لتقديم قيمة متميزة لعملائه وتحقيق ميزة تنافسية (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)، إن بناء وتنمية هذه القدرات لا يحدث في فراغ، بل يتطلب بيئة داخلية داعمة ومحفزة، وهو ما يمكن وصفه بالصحة التنظيمية (Organizational Health).

تشير الصحة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على العمل بانسجام وفعالية، والتكيف مع التحديات، وتحقيق أهدافها طويلة الأجل من خلال ثقافة إيجابية، وقيادة فعالة، وتواصل مفتوح، وموظفين ملتزمين (Miles, 1969)، المنظمة السليمة توفر التربة الخصبة التي يمكن أن تنمو وتزدهر فيها القدرات التنظيمية، لذا، تأتي هذه الدراسة لتبحث في العلاقة السببية بين الصحة التنظيمية كبيئة داخلية ممكنة، والقدرات التنظيمية كمخرجات تنافسية جوهرية، وذلك في سياق قطاع البنوك التجارية الحيوي في الأردن.

2. مشكلة الدراسة

تواجه البنوك التجارية الأردنية ضغوطاً متزايدة لتطوير قدرات تنافسية جديدة، خاصة في مجالات التسويق الرقمي، والابتكار في الخدمات المالية، وإدارة المواهب، وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في التكنولوجيا والتدريب، قد تلاحظ بعض البنوك صعوبة في ترجمة هذه الاستثمارات إلى قدرات فعلية ومستدامة، قد تكمن المشكلة في البيئة الداخلية للبنك؛ فوجود تحديات مثل ضعف التواصل بين الإدارات، أو انخفاض معنويات العاملين، أو عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية، يمكن أن يعيق بشكل كبير عملية بناء وتنمية القدرات التنظيمية.

هناك فجوة بحثية في الأدبيات المحلية حول كيفية تأثير العوامل الناعمة مثل الصحة التنظيمية على بناء الأصول غير الملموسة مثل القدرات التنظيمية في القطاع المصرفي الأردني، لذا، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الصحة التنظيمية بأبعادها (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصال، ومعنويات العاملين، ودعم القيادة، والقدرة على التكيف) على بناء القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية؟

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الصحة التنظيمية السائد في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر كوادرها الإدارية.
- تحديد مستوى القدرات التنظيمية (التسويقية، التكنولوجية، إدارة الموارد البشرية، الابتكارية) في البنوك التجارية الأردنية.
- قياس أثر الصحة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده المختلفة على القدرات التنظيمية كمتغير تابع.
- تقديم توصيات لصناع القرار في القطاع المصرفي الأردني حول كيفية الاستفادة من تحسين الصحة التنظيمية لتعزيز قدراتهم التنافسية.

4. أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في سد فجوة في الأدبيات العربية من خلال ربط مفهومين إداريين حديثين، الصحة التنظيمية والقدرات التنظيمية، وتقديم دليل تجريبي على العلاقة بينهما في سياق قطاع الخدمات المالية، مما يثري النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View) والنظرية القائمة على القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities View).
- الأهمية العملية: تزود نتائج الدراسة إدارات البنوك الأردنية بأداة تشخيصية لفهم حالة بيئتهم الداخلية، وتوضح لهم أن الاستثمار في صحة المنظمة ليس مجرد رفاهية، بل هو ضرورة استراتيجية لبناء القدرات التي تضمن التفوق في السوق. يمكن للنتائج توجيه جهود التطوير التنظيمي نحو المجالات الأكثر تأثيراً في بناء القدرات الجوهرية.

5. فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد وضوح الأهداف على القدرات التنظيمية.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لُبُعد كفاءة الاتصال على القدرات التنظيمية.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معنويات العاملين على القدرات التنظيمية.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم القيادة على القدرات التنظيمية.

H01-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد القدرة على التكيف على القدرات التنظيمية.

6. الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

يمثل هذا الجزء الأساس المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة، حيث يتم استعراض الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين: الصحة التنظيمية والقدرات التنظيمية، وتوضيح العلاقة المنطقية والنظرية التي تربط بينهما.

1.6 الصحة التنظيمية (Organizational Health)

1.1.6 تعريف الصحة التنظيمية: يُعد مفهوم الصحة التنظيمية استعارة بيولوجية (Biological Metaphor) لوصف قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف في بيئتها، عرّف مايلز (Miles, 1969)، أحد رواد هذا المفهوم، المنظمة الصحية بأنها تلك التي لا تكتفي بالبقاء في بيئتها فحسب، بل تستمر في التطور والحفاظ على قدرتها على التعامل مع التحديات على المدى الطويل، وبشكل أكثر تحديداً، يمكن تعريف الصحة التنظيمية بأنها الحالة الشاملة للنظام الداخلي للمنظمة، والتي تعكس قدرتها على تحقيق التآزر بين مكوناتها البشرية والهيكلية والثقافية، مما يمكنها من مواجهة الضغوط الخارجية، واستغلال الفرص، وتحقيق أهدافها بفعالية واستدامة (Likert, 1967)، المنظمة التي تتمتع بصحة جيدة تشبه الكائن الحي السليم، حيث تعمل جميع أجزائها بتناغم لتحقيق هدف مشترك، وتتميز بالمرونة والقدرة على التعافي من الأزمات.

2.1.6 أهمية الصحة التنظيمية: تتجاوز أهمية الصحة التنظيمية مجرد خلق بيئة عمل إيجابية؛ فهي تُعتبر مؤشراً رئيسياً للأداء المستدام، أظهرت دراسات عديدة، مثل دراسة (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)، أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين العوامل المكونة للصحة التنظيمية (مثل انخراط العاملين ورضاهم) والمخرجات التشغيلية والمالية للمنظمة، فالمنظمات الصحية تكون أكثر قدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتتميز بمستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، وأقل في معدلات دوران العاملين والغياب، كما أنها توفر المناخ الملائم للتعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة، وهما عمليتان حيويتان لبناء القدرات التنافسية في اقتصاد المعرفة (Senge, 1990)، لذلك، لم تعد الصحة التنظيمية تُعتبر من العوامل الناعمة الثانوية، بل أصبحت من الأصول الاستراتيجية غير الملموسة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

3.1.6 أبعاد الصحة التنظيمية: بناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وخاصة نماذج مثل نموذج (Hoy & Miskel, 1987) ونموذج ماكينزي S7، اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد الخمسة التالية لقياس مفهوم الصحة التنظيمية، والتي تعتبر شاملة ومناسبة لسياق قطاع الخدمات:

- **وضوح الأهداف (Goal Clarity)** : يشير إلى مدى فهم العاملين للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ودورهم المحدد في تحقيقها، عندما تكون الأهداف واضحة ومشتركة، تتوحد الجهود ويزداد التركيز على الأولويات (Locke & Latham, 1990).
- **كفاءة الاتصال (Communication Efficiency)** : يعبر عن فعالية تدفق المعلومات بشكل عمودي وأفقي داخل المنظمة، وشفافية قنوات الاتصال. التواصل الفعال يقلل من الغموض، ويعزز الثقة، ويسهل التنسيق بين الوحدات المختلفة (Robbins & Judge, 2017).
- **معنويات العاملين (Employee Morale)** : تمثل الحالة النفسية والرضا العام للموظفين تجاه عملهم، ومزاجهم، وبيئة العمل. المعنويات المرتفعة ترتبط مباشرة بالالتزام التنظيمي، والمبادرة، والرغبة في بذل جهد إضافي (Spector, 1997).
- **دعم القيادة (Leadership Support)** : يعكس مدى شعور العاملين بأن قادتهم المباشرين يدعمونهم، ويثقون بهم، ويوفرون لهم الموارد والتوجيه اللازم. القيادة الداعمة تخلق بيئة من الأمان النفسي تشجع على المخاطرة المحسوبة والتعلم (Bass & Avolio, 1994).
- **القدرة على التكيف (Adaptability)** : تقيس مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتبني أساليب عمل جديدة. إنها مؤشر على قدرة المنظمة على التعلم والتجديد المستمر (Argyris & Schön, 1978).

2.6 القدرات المنظمة (Organizational Capabilities)

1.2.6 تعريف القدرات المنظمة: نشأ مفهوم القدرات المنظمة ضمن إطار النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View - RBV)، كامتداد وتطوير لها، فبينما تركز النظرية على أهمية الموارد (الملموسة وغير الملموسة)، يركز منظور القدرات على ما يمكن للمنظمة أن تفعله بهذه الموارد، عرّف Grant (1996) القدرات بأنها القدرة الجماعية للمنظمة على أداء نشاط منسق بشكل موثوق وفعال، وبشكل أكثر تفصيلاً، تُعرف بأنها مجموعة معقدة من المهارات والمعارف الجماعية المدمجة في الروتينات المنظمة والعمليات الإدارية، والتي تمكن المنظمة من تنسيق أنشطتها ومواردها لخلق قيمة اقتصادية (Amit & Schoemaker, 1993)، إنها ليست مجرد مجموع المهارات الفردية، بل هي نتاج للتفاعل والتنسيق بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكلة التنظيمية.

2.2.6 أهمية القدرات المنظمة: تعتبر القدرات المنظمة المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، خاصة في البيئات الديناميكية، فعلى عكس الموارد التي يمكن شراؤها أو تقليدها، فإن القدرات يصعب تقليدها لأنها متجذرة في تاريخ المنظمة وثقافتها وعملياتها الفريدة (Barney, 1991)، القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)، وهي فئة خاصة من القدرات، تمكن المنظمة من تكامل وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)، في القطاع المصرفي، لم يعد التنافس يعتمد فقط على حجم الأصول، بل على قدرات مثل تحليل بيانات العملاء بفعالية (قدرة تسويقية)، أو إطلاق منتجات رقمية بسرعة (قدرة ابتكارية وتكنولوجية)، (أو إدارة المواهب (قدرة إدارة الموارد البشرية).

3.2.6 أبعاد القدرات المنظمة: تم اختيار أربعة أبعاد رئيسية للقدرات المنظمة تعتبر حيوية لنجاح البنوك التجارية في البيئة الحالية، وذلك استناداً إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتسويق والابتكار (e.g., Day, 1994; Ulrich, 1997):

- القدرة التسويقية (Marketing Capability): تشمل الأنشطة المتعلقة بفهم السوق والعملاء (بحوث السوق، إدارة بيانات العملاء)، وبناء علاقات قوية معهم، وتطوير علامة تجارية مميزة، وإدارة قنوات التوزيع والاتصال بفعالية (Day, 1994).
- القدرة التكنولوجية (Technological Capability): تتضمن القدرة على تقييم وتبني وتطوير ودمج التكنولوجيا في العمليات والخدمات. لا تقتصر على امتلاك التكنولوجيا، بل على استغلالها ببراعة لتحقيق الكفاءة وتقديم قيمة جديدة (Zahra & George, 2002).
- قدرة إدارة الموارد البشرية (HRM Capability): تعبر عن فعالية ممارسات الموارد البشرية في استقطاب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين الموهوبين الذين يمتلكون المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ استراتيجية البنك (Lado & Wilson, 1994).
- القدرة الابتكارية (Innovation Capability): تشير إلى قدرة البنك المنهجية على توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها بنجاح في شكل منتجات أو خدمات أو عمليات محسنة. إنها تتضمن ثقافة تشجع على التجريب والتعلم (Cohen & Levinthal, 1990).

3.6 العلاقة بين الصحة المنظمة والقدرات المنظمة

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن الصحة المنظمة تعمل كبيئة ممكنة (Enabling Environment) أو كسياق (Context) حاسم لتنمية وتطوير القدرات المنظمة، العلاقة بينهما ليست مجرد ارتباط، بل هي علاقة سببية منطقية؛ حيث توفر الصحة المنظمة الظروف الداخلية التي تسهل وتسرع من عمليات التعلم والمشاركة والتنسيق التي تشكل جوهر بناء القدرات، فعلى سبيل المثال، من الصعب بناء قدرة ابتكارية في بيئة تنظيمية مريضة يسودها الخوف من الفشل (انخفاض دعم القيادة) أو حيث لا يتم مشاركة المعلومات بين الإدارات (ضعف كفاءة الاتصال)، وبالمثل، فإن بناء قدرة تسويقية تتمحور حول الزبون يتطلب مستويات عالية من التعاون بين فرق المبيعات والتسويق والتكنولوجيا، وهو ما يصعب تحقيقه في ظل معنويات عاملين منخفضة أو أهداف غامضة، وبالتالي، تفترض هذه الدراسة أن البنوك التي تستثمر في صحتها المنظمة ستكون أقدر على بناء وتنمية قدراتها الجوهرية، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

7. منهجية الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية المرخصة في الأردن، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع، تم توزيع (260) استبانة، استُرد منها (235)، وبعد المراجعة تم اعتماد (225) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (86.5%).

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة من ثلاثة أقسام: الأول للمعلومات الديموغرافية، والثاني لقياس أبعاد الصحة التنظيمية، والثالث لقياس أبعاد القدرات التنظيمية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

الصدق والثبات: تم التأكد من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين أكاديميين ومهنيين. تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان ثبات الأداة، حيث بلغت القيمة الإجمالية (0.93)، وكانت لجميع الأبعاد أعلى من (0.75)، مما يؤكد موثوقية الأداة.

الأساليب الإحصائية: تم استخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد وال بسيط لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

8. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية (H01):

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي تنص بصيغتها الصفرية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (وضوح الأهداف، وكفاءة الاتصال، ومعنويات العاملين، ودعم القيادة، والقدرة على التكيف) على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى قدرة المتغيرات المستقلة (أبعاد الصحة التنظيمية) مجتمعة على تفسير التباين في المتغير التابع (القدرات التنظيمية)، بالإضافة إلى تقييم المعنوية الإحصائية للنموذج ككل. ويوضح الجدول (1) نتائج هذا التحليل.

الجدول (1): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة على القدرات التنظيمية

ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)
R (معامل الارتباط المتعدد) = 0.765	مجموع المربعات (Sum of Squares)
R ² (معامل التحديد) = 0.585	الانحدار (Regression)
R ² المعدل (Adjusted R ²) = 0.576	البواقي (Residual)
الخطأ المعياري للتقدير = (Std. Error of the Estimate) 0.705	المجموع (Total)

المتغير التابع: القدرات التنظيمية. المتغيرات المستقلة: وضوح الأهداف، كفاءة الاتصال، معنويات العاملين، دعم القيادة، القدرة على التكيف.

تحليل وتفسير النتائج:

• **تقييم معنوية النموذج (Model Significance):** يُظهر جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج تبلغ (61.932) هذه القيمة، المقترنة بمستوى دلالة إحصائية (Sig. F = 0.000)، هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha = 0.05$). يشير هذا إلى أن نموذج الانحدار ككل صالح إحصائياً (Statistically Valid) وأن هناك علاقة خطية معنوية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة) والمتغير التابع (القدرات التنظيمية). وعليه، يمكن القول إن قدرة أبعاد الصحة التنظيمية على تفسير التغيرات في القدرات التنظيمية ليست وليدة الصدفة، بل هي نتيجة تأثير حقيقي وممنهج.

• **تقييم قوة العلاقة والقدرة التفسيرية (Relationship Strength and Explanatory Power):**

• بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) (0.765). تدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين المفهوم الكلي للصحة التنظيمية (ممثلاً بأبعاده الخمسة) والمفهوم الكلي للقدرات التنظيمية. هذا يعني أنه كلما تحسن مستوى الصحة التنظيمية في البنوك عينة الدراسة، ارتفع مستوى قدراتها التنظيمية بشكل ملحوظ.

• بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.585). هذه النتيجة هي الأهم في هذا التحليل، حيث تشير إلى أن (58.5%) من التباين أو التغيرات في مستوى القدرات التنظيمية لدى البنوك التجارية الأردنية يمكن تفسيره من خلال التغيرات في أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة. تُعتبر هذه النسبة قدرة تفسيرية عالية جداً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، وتؤكد على أن الصحة التنظيمية هي متغير استراتيجي حاسم ومؤثر بشكل كبير في بناء القدرات. قيمة (R^2 المعدل) البالغة (0.576) تؤكد هذه النتيجة مع أخذ عدد المتغيرات المستقلة وحجم العينة في الاعتبار، مما يزيد من موثوقية تعميم النتيجة.

• القرار بشأن الفرضية: بناءً على المعنوية الإحصائية العالية لنموذج الانحدار (Sig. F < 0.05)، يتم رفض الفرضية الصفريّة الرئيسية (H_01)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

التعليق والمناقشة العلمية:

تعتبر هذه النتيجة محورية وتدعم بقوة الإطار النظري الذي قامت عليه الدراسة، والذي يربط بين البيئة الداخلية للمنظمة ومخرجاتها التنافسية. إن تفسير الصحة التنظيمية لما يقرب من 60% من التباين في القدرات التنظيمية يقدم دليلاً تجريبياً قوياً على أن القدرات الجوهرية (Capabilities) ليست مجرد أصول تقنية أو مالية يمكن شراؤها، بل هي نتاج اجتماعي معقد يتشكل ويتطور داخل سياق تنظيمي محدد.

تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تنظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي (Social System)، حيث أن العوامل الناعمة مثل وضوح الرؤية، والثقة، والتواصل الفعال، والدعم القيادي لا تمثل فقط عناصر لبيئة عمل جيدة، بل هي إمكانات

(Enablers) أساسية للتعليم التنظيمي، ومشاركة المعرفة، والتعاون بين الوحدات المختلفة. وهذه العمليات بدورها هي الآليات الجوهرية التي من خلالها تُبنى القدرات المنظمة وتُصقل (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

يمكن تفسير هذا التأثير القوي من خلال المنظور التالي: المنظمة السليمة هي منظمة ينخفض فيها الاحتكاك الداخلي (Internal Friction) مثل الصراعات، والغموض، وانعدام الثقة - مما يحرر طاقات العاملين ويوجهها نحو الأنشطة المنتجة والمضيفة للقيمة، مثل الابتكار، وتحسين خدمة العملاء، وتطوير العمليات. وعندما تكون الأهداف واضحة والقيادة داعمة، يشعر الموظفون بالأمان النفسي اللازم للمبادرة، والتجربة، والتعلم من الأخطاء، وهي سلوكيات لا غنى عنها لتطوير قدرات جديدة.

في سياق البنوك التجارية الأردنية، تشير هذه النتيجة إلى أن جهود تطوير القدرات التسويقية أو التكنولوجية يجب ألا تقتصر على الاستثمار في الأنظمة والتدريب التقني فقط، بل يجب أن يواكها استثمار موازٍ في تحسين المناخ التنظيمي. فبنك يتمتع بصحة تنظيمية عالية سيكون أقدر على الاستفادة من استثماراته التكنولوجية لأن موظفيه أكثر استعداداً للتعاون ومشاركة المعرفة حول كيفية استخدام هذه التكنولوجيات لخدمة العملاء بشكل أفضل، وبالتالي بناء قدرة تكنولوجية حقيقية بدلاً من مجرد امتلاك أصل تكنولوجي.

باختصار، تقدم نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية دليلاً قاطعاً على أن صحة المنظمة هي precondition أساسي لبناء قوتها التنافسية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد الصحة التنظيمية على حدة على القدرات المنظمة. وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج كل فرضية فرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (H01-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد وضوح الأهداف على القدرات المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (2): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد وضوح الأهداف على القدرات المنظمة

المتغير التابع	ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)	جدول المعاملات (Coefficients)
القدرات المنظمة	$R = 0.680$	F المحسوبة = 191.345	$B = 0.621$
	$R^2 = 0.462$	$\text{Sig. } F = 0.000$	t المحسوبة = 13.833
			$\text{Sig. } t = 0.000$

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

تحليل الجدول (2): تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.680$) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بُعد وضوح الأهداف والقدرات التنظيمية. ويوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.462$) أن بُعد وضوح الأهداف يفسر ما نسبته (46.2%) من التباين الحاصل في القدرات التنظيمية، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة. كما أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (191.345) ومستوى دلالتها (0.000) يؤكدان معنوية نموذج الانحدار. أما جدول المعاملات، فيظهر أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.621$) وقيمة (t) المحسوبة (13.833) ذات دلالة إحصائية عند (0.000).

القرار: بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية (H01-1) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد وضوح الأهداف على القدرات التنظيمية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (H01-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد كفاءة الاتصال على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد كفاءة الاتصال على القدرات التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)	جدول المعاملات (Coefficients)
القدرات التنظيمية	$R = 0.615$	F المحسوبة = 138.720	$B = 0.558$
	$R^2 = 0.378$	Sig. F = 0.000	t المحسوبة = 11.778
			Sig. t = 0.000

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

تحليل الجدول (3): تظهر النتائج أن معامل الارتباط ($R = 0.615$) يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية. ويفسر بُعد كفاءة الاتصال ما نسبته (37.8%) من التباين في القدرات التنظيمية، كما يتضح من قيمة (R^2) وتؤكد قيمة (F) المحسوبة (138.720) ومستوى دلالتها (0.000) أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً. كما أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.558$) ذات دلالة إحصائية كما يظهر من قيمة (t) المحسوبة (11.778) ومستوى دلالتها (0.000).

القرار: بناءً على النتائج، نرفض الفرضية العدمية (H01-2) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد كفاءة الاتصال على القدرات التنظيمية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (H01-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معنويات العاملين على القدرات التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (4): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد معنويات العاملين على القدرات التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)	جدول المعاملات (Coefficients)
----------------	------------------------------	-----------------------	-------------------------------

المحسوبة $F = 125.116$	$B = 0.540$	القدرات المنظمة	$R = 0.598$
Sig. $F = 0.000$	المحسوبة $t = 11.185$		$R^2 = 0.358$
	Sig. $t = 0.000$		

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

تحليل الجدول (4) : يتضح من الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ($R = 0.598$) بين معنويات العاملين والقدرات المنظمة. كما أن معنويات العاملين تفسر (35.8%) من التباين في القدرات المنظمة. ($R^2 = 0.358$) وتؤكد قيمة (F) المحسوبة (125.116) وقيمة (t) المحسوبة (11.185) أن هذا التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000).

القرار: بناءً على ذلك، نرفض الفرضية العدمية (H01-3) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد معنويات العاملين على القدرات المنظمة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (H01-4) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم القيادة على القدرات المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد دعم القيادة على القدرات المنظمة

المتغير التابع	ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)	جدول المعاملات (Coefficients)
القدرات المنظمة	$R = 0.710$	F المحسوبة = 227.818	$B = 0.655$
	$R^2 = 0.504$	Sig. $F = 0.000$	T المحسوبة = 15.094
			Sig. = 0.000

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

تحليل الجدول (5) : تظهر النتائج أن بُعد دعم القيادة هو الأقوى ارتباطاً بالقدرات المنظمة. ($R = 0.710$) كما أنه يمتلك أعلى قدرة تفسيرية بين الأبعاد، حيث يفسر ما نسبته (50.4%) من التباين في القدرات المنظمة. ($R^2 = 0.504$) وتؤكد قيم (F) و (t) المحسوبة ومستويات دلالتها المعنوية الإحصائية العالية لهذا النموذج.

القرار: بناءً على هذه النتائج القوية، نرفض الفرضية العدمية (H01-4) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد دعم القيادة على القدرات المنظمة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

(H01-5): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد القدرة على التكيف على القدرات المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بُعد القدرة على التكيف على القدرات المنظمة

المتغير التابع	ملخص النموذج (Model Summary)	تحليل التباين (ANOVA)	جدول المعاملات (Coefficients)
القدرات المنظمة	$R = 0.450$	F المحسوبة = 56.882	$B = 0.412$
	$R^2 = 0.203$	$\text{Sig. } F = 0.000$	t المحسوبة = 7.542
			$\text{Sig. } t = 0.000$

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

تحليل الجدول (6) ومقارنته بنموذج الانحدار المتعدد: توضح نتائج الانحدار البسيط في الجدول (6) وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة ($R = 0.450$) بين القدرة على التكيف والقدرات المنظمة. ويفسر هذا البعد بمفرده (20.3%) من التباين، وهو تأثير دال إحصائياً كما تظهر قيم F و t . ومع ذلك، عند إدخال هذا البعد في نموذج الانحدار المتعدد (الجدول 1)، وجد أن تأثيره لم يعد ذا دلالة إحصائية. ($\text{Sig. } t = 0.182$) يشير هذا التناقض إلى أن تأثير القدرة على التكيف على القدرات المنظمة قد لا يكون مباشراً، بل قد يتم استيعابه أو التوسط فيه من خلال الأبعاد الأخرى الأقوى تأثيراً مثل دعم القيادة ووضوح الأهداف. في التحليل النهائي، يُعطى الوزن الأكبر لنتائج النموذج المتعدد لأنه يوفر صورة أكثر شمولية ودقة عن التأثير النسبي لكل متغير مستقل في وجود المتغيرات الأخرى.

القرار: بناءً على نتيجة عدم الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار في النموذج المتعدد، نقبل الفرضية العدمية (H01-5) ونخلص إلى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبُعد القدرة على التكيف على القدرات المنظمة في وجود الأبعاد الأخرى للصحة التنظيمية.

9. النتائج والتوصيات

النتائج:

- أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي للصحة التنظيمية ككل على بناء القدرات المنظمة في البنوك التجارية الأردنية.
- تبين أن بُعد دعم القيادة هو الأكثر تأثيراً على القدرات المنظمة، يليه بُعد وضوح الأهداف. هذا يسלט الضوء على الدور الحاسم للقيادة في توفير الرؤية والبيئة الداعمة التي تشجع على التعلم والنمو.

- أبعاد كفاءة الاتصال و معنويات العاملين كان لها أيضاً تأثير إيجابي ومعنوي، مما يؤكد على أهمية بيئة العمل الإيجابية وتدفق المعرفة بحرية.
- لم يظهر لبعد القدرة على التكيف تأثير مباشر ومعنوي ضمن النموذج الكلي، مما قد يشير إلى أن تأثيره قد يكون غير مباشر أو أن الأبعاد الأخرى (خاصة القيادة والأهداف) هي المحرك الأساسي الذي يترجم التكيف إلى قدرات ملموسة.

التوصيات:

- لإدارات البنوك: يجب النظر إلى الصحة المنظمة كاستثمار استراتيجي وليس كمجرد وظيفة من وظائف الموارد البشرية. يوصى بتضمين مقاييس الصحة المنظمة (مثل استطلاعات المناخ التنظيمي) ضمن بطاقات الأداء المتوازن للمديرين.
- تطوير القيادات: تصميم برامج لتطوير القادة في جميع المستويات الإدارية للتركيز على مهارات الدعم، والتمكين، والتواصل الفعال، وربط أداء الفرق بالأهداف الاستراتيجية للبنك بوضوح.
- تعزيز التواصل: الاستثمار في منصات وقنوات اتصال داخلية تضمن تدفق المعلومات بشفافية وسرعة، وتشجيع الحوار المفتوح بين المستويات الإدارية المختلفة.
- للباحثين: إجراء دراسات طويلة لتتبع كيف يؤثر تحسين الصحة المنظمة على تطور القدرات بمرور الوقت، ودراسة الدور الوسيط لمتغيرات أخرى مثل التعلم التنظيمي في العلاقة بين الصحة والقدرات.

10. المراجع

- المبيضين، صفوان محمد يوسف. (2022). أثر الصحة المنظمة على الأداء الإستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية. *مجلة القنطار للدراسات الإنسانية والتطبيقية: سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال*, 3(3)، 1-12.
- حبيب، محمد إدريس الماحي. (2025). أثر الذكاء الإستراتيجي في الصحة المنظمة: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة النيل الأزرق. *مجلة القنطار للدراسات الإنسانية والتطبيقية: سلسلة الدراسات الاقتصادية وريادة الأعمال*, (5) 6.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice* (3rd ed.). Random House.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.

Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior* (pp. 375-391). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.