

الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية
واستدامة الموارد البشرية
دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

**The Moderator effect of Environmental Uncertainty
in the Relationship between Human Resource
Flexibility and Human Resource Sustainability**

A Field Study in Jordanian Commercial Banks

إعداد الطالبة

سناء عبدالله محمد السكارنه

إشراف

الدكتور أمجد طويقات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران / 2018

تفويض

أنا الموقع أدناه "سناء عبدالله محمد السكارنه" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد
نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث
والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سناء عبدالله محمد السكارنه

التوقيع: 

التاريخ: 2018 / 6 / 3

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة

الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

وأجيزت بتاريخ 3 / 6 / 2018

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح	رئيساً وعضواً داخلياً	الشرق الأوسط
الدكتور أمجد طويقات	مشرفاً	الشرق الأوسط
الدكتور الحارث أبو حسين	عضواً خارجياً	عمان العربية

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى الذي وفقني لإنهاء هذه الدراسة المتواضعة

ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير لجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، وأخص منهم بالذكر الدكتور أمجد طويقات لإشرافه على إنهاء دراستي المتواضعة وإخراجها للنور

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذه الدراسة

الإهداء

إلى ...

المعلم الأول في حياتي .. أبي الغالي

الينبوع الذي لا يمل العطاء .. أمي الغالية

حبيبي وصديقي وشريك حياتي .. زوجي الغالي

من أرى بهم حياتي .. أولادي

من يحبهم قلبي .. إخواني وأخواتي

عائلتي الثانية .. حماي وحماتي وأبناءهم الغاليين

كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها
2	(1 – 1): المقدمة
3	(2 – 1): مشكلة الدراسة
4	(3 – 1): أهداف الدراسة
5	(4 – 1): أهمية الدراسة
6	(5 – 1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
8	(6 – 1): أنموذج الدراسة
10	(7 – 1): حدود الدراسة
10	(8 – 1): محددات الدراسة
10	(9 – 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة
14	(2 – 1): المقدمة
15	(2 – 2): مرونة الموارد البشرية
22	(2 – 3): عدم التأكد البيئي
25	(2 – 4): إستدامة الموارد البشرية
28	(2 – 5): الدراسات السابقة العربية والانجليزية
33	(2 – 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
35	الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
36	(3 – 1): المقدمة
36	(3 – 2): مجال الدراسة
37	(3 – 3): منهج الدراسة
37	(3 – 4): مجتمع الدراسة
37	(3 – 5): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
39	(3 – 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
41	(3 – 7): متغيرات الدراسة
41	(3 – 8): المعالجات الإحصائية
42	(3 – 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
43	(3 – 10): صدق أداة الدراسة وثباتها
46	الفصل الرابع نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات
47	(4 – 1): المقدمة
47	(4 – 2): نتائج التحليل الاحصائي للدراسة
59	(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة
60	(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

فهرس المحتويات

82	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
83	(5 – 1): المقدمة
83	(5 – 2): النتائج
87	(5 – 3): التوصيات والمقترحات
89	قائمة المراجع
90	أولاً: المراجع العربية
90	ثانياً: المراجع الانجليزية
95	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل - رقم الجدول
36	البنوك التجارية الأردنية	1 - 3
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	2 - 3
43	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	3 - 3
45	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	4 - 3
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	1 - 4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	2 - 4
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	3 - 4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى عدم التأكد البيئي للبنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	4 - 4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	5 - 4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	6 - 4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان	7 - 4

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
8 - 4	نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness	59
9 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية	62
10 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية	65
11 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية	68
12 - 4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية	71
13 - 4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة الموارد البشرية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية	74
14 - 4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة الوظيفية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية	76

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل - رقم الجدول
78	نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الشخصية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية	15 - 4
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق الفرص الوظيفية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية	16 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الفصل - الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 - 1

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
96	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	1
97	أسئلة المقابلة	2
98	أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي	3

الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية

واستدامة الموارد البشرية

دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية

إعداد الطالبة

سناء عبدالله محمد السكارنه

إشراف

الدكتور أمجد طويقات

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية. وقد تم إختيار عينة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية بمقدار (236) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار المتعدد وتحليل الإنحدار الهرمي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق كلا من إستدامة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية والفرص الوظيفية في البنوك

التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكلاً من وإستدامة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعدم وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتركيز على تطبيق مرونة الموارد البشرية لما لها من الدور في زيادة كفاءة البنوك التجارية الأردنية وخصوصاً فيما يتعلق بالمرونة الوظيفية والمرونة السلوكية. والتركيز على برامج التطوير للموظفين في البنوك التجارية الاردنية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك لزيادة الخبرة والمهارة لديهم مما يؤدي الى زيادة مرونة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، عدم التأكد البيئي، استدامة الموارد البشرية، البنوك التجارية الأردنية.

The Moderator effect of Environmental Uncertainty in the Relationship between Human Resource Flexibility and Human Resource Sustainability

A Field Study in Jordanian Commercial Banks

Prepared by

Sana' Abdallah Mohammad AL-Sakarneh

Supervisor

Dr. Amjad Tweiqat

Abstract

The study aimed to investigate the moderator effect of Environmental Uncertainty in the Relationship between Human Resource Flexibility and Human Resource Sustainability at Jordanian Commercial Banks. The study population included of employees in the higher and middle administrations (managers, deputies, assistants and sector managers) in Jordanian commercial banks. a sample was selected from the employees of the higher and middle administrations (managers, deputies, assistants and sector managers) in the Jordanian commercial banks totalling (236) individuals. To achieve the study objectives the study used quantitative (descriptive analytical method) through many statistical tools, most notably multiple regression analysis and Hierarchical Multiple Regression analysis.

The study reached a number of results namely: there is a significant effect of Human Resource Flexibility (Functional Flexibility, Behavior Flexibility and Skills Flexibility) in achieving Human Resource Sustainability and Personal Responsibility at Jordanian commercial banks (public administration) at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant effect of Human Resource Flexibility (Functional Flexibility and Behavior

Flexibility) in achieving Work-Life Balance and Employability at Jordanian commercial banks (public administration) at level ($\alpha \leq 0.05$). There is a significant moderator effect of Environmental Uncertainty in the Relationship between Human Resource Flexibility and Human Resource Sustainability, Work-Life Balance and Personal Responsibility at Jordanian Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$). There is un significant moderator effect of Environmental Uncertainty in the Relationship between Human Resource Flexibility and Employability at Jordanian Commercial Banks at level ($\alpha \leq 0.05$).

In light of the results, the study recommends that Focusing on applying the human resources flexibility because of their role in increasing the efficiency of Jordanian commercial banks, especially with regard to functional flexibility and behavioral flexibility. As well as, focusing on the development programs for employees in the Jordanian commercial banks commensurate with changes in the work environment to increase their expertise and skill, which leads to increased human resources flexibility.

Keywords: Human Resource Flexibility, Environmental Uncertainty, Human Resource Sustainability and Jordanian Commercial Banks.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1 - 1): المقدمة
- (2 - 1): مشكلة الدراسة
- (3 - 1): أهداف الدراسة
- (4 - 1): أهمية الدراسة
- (5 - 1): أسئلة الدراسة وفرضياتها
- (6 - 1): أنموذج الدراسة
- (7 - 1): حدود الدراسة
- (8 - 1): محددات الدراسة
- (9 - 1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها

(1 - 1): المقدمة

تهدف التنمية المستدامة بتعظيم المكاسب مع ضمان المحافظة على الخدمات ونوعية الموارد، وهي تنمية تفاعلية حركية تأخذ على عاتقها تحقيق الموائمة بين ثلاثة أركان ممثلة بالبشر، الموارد والبيئة.

ونتيجة للتطورات في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح موضوع الإستدامة من الموضوعات الحيوية، والتي ينظر إليها كأفضل طريقة للقيام بالأعمال، وتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال رؤية نشطة للأعمال وأهداف محددة من خلال بدمج الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المبادئ العامة للإستدامة (Kramar, 2014).

وعلى إعتبار أن الموارد البشرية هي أحد الأركان الثلاث للتنمية المستدامة، فإن الاهتمام بها وتنميتها لتحقيق إستدامة الموارد البشرية يعد ضرورة حتمية ومسؤولية كبيرة على عاتق كل منظمة تتشد تحقيق التنمية المستدامة، إذ تشير مجموعة من الأدلة في أدبيات إدارة الموارد البشرية إلى وجود مضامين إيجابية طويلة المدى للإستثمار في الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية (Ehnert; Parsa; Roper; Wagner & Muller-Camen, 2016). وثمة أدلة على أن السعي لتحقيق استدامة الموارد البشرية، يتطلب من المنظمات تبني وإعتماد مجموعة من المتطلبات ومنها مرونة الموارد البشرية، إذ أخذت مرونة الموارد البشرية قدراً كبيراً من الإهتمام في البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في البيئة الخارجية (Sekhar; Patwardhan & Vyas, 2016). إذ أكدت دراسة (Esfahan, Rezaii, Koochmeshki & Parsa, 2017) بأن مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على استدامة الموارد البشرية.

ولأن تحقيق كفاءة وفعالية الموارد البشرية يستلزم بالضرورة مستويات أعلى من النمو المستمر المصاحب لعدم التأكد البيئي في البيئة المحيطة. إذ يمكن للمنظمة التي تمتلك مرونة الموارد البشرية من الحفاظ على الملائمة الديناميكية التي تتغير وفقاً للإحتياجات الاستراتيجية التي تقتضيها البيئة من خلال إعادة توزيع مهارات الموارد البشرية وتعديل سلوكيات وممارسات الموارد البشرية (Tee & Haslinda, 2016). فقد أوضح Wu (2011) بأن عدم التأكد البيئي يؤثر

بشكل إيجابي مع بعض أبعاد مرونة الموارد البشرية. كما أكدت دراسة Kethar & Sett (2010) بأن مرونة الموارد البشرية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الحركية البيئية. وبينت دراسة Dovers & Handmer (1992) أن إستدامة الموارد البشرية تمثل التحدي الأساس للمنظمات في ظل عدم التأكد البيئي.

وإتساقاً مع ما سبق، ولمحدودية الدراسات العربية في مجال مرونة الموارد البشرية وإستدامتها، ومحدودية تبني هذه الموضوعات في المنظمات الأردنية ومنها البنوك التجارية الأردنية، ولدواعي عدم تقويت فرصة الافادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

(1 – 2): مشكلة الدراسة

من خلال قيام الباحثة بإجراء مقابلة أولية (ملحق رقم "2") وبشكل شخصي وبأسئلة مغلقة مع (3) ثلاثة من المديرين العاملين في البنوك الأردنية*، وسألهم حول المستوى الذي تهتم فيه بنوكهم بمرونة الموارد البشرية من حيث المرونة الوظيفية والمرونة السلوكية ومرونة المهارات تبين لها أن البنوك التجارية الأردنية لا تعطي إهتمام كاف بمرونة الموارد البشرية، كما تم سؤالهم حول المستوى الذي تهتم فيه البنوك التجارية الأردنية باستدامة مواردها البشرية والتي تتأثر بمرونة الموارد البشرية، تبين أيضاً عدم الإهتمام الكاف باستدامة الموارد البشرية. وإنطلاقاً مما ذكر أعلاه، ونظراً للتحديات التي تواجه المنظمات ومنها البنوك التجارية الأردنية من ضعف في البرامج والمهارات والممارسات المرتبطة باستدامة الموارد البشرية، وأن تطوير هذه المفهوم وتبنيه

* محمد وجيه موسى / مدير المقاصة الالكترونية والأرشيف/ بنك الأردن ، رباب العبادي/ المدير التنفيذي للموارد البشرية/ بنك الأردن ، عامر نصير/ مدير التدريب والتطوير/ البنك الأهلي.

يحتاج إلى مرونة عالية، وخصوصاً ما يتعلق بمرونة الموارد البشرية. ما دفع الباحثة للقيام بهذه الدراسة للحاجة الماسة إلى وجود دراسات ميدانية للتحقق من التأثير المحتمل لمرونة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية على إستدامة تلك الموارد، إضافة إلى تحري الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في علاقة مرونة الموارد البشرية بإستدامة الموارد البشرية.

وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك أثر معدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية؟

(1 – 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى التعرف على الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. بناء إطار نظري لموضوعات الدراسة الحالية (مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وعدم التأكد البيئي) ومتغيراتها من خلال تتبع إنجازات الأدبيات السابقة ذات العلاقة.
2. التعرف على مستوى مرونة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف على مستوى عدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية.
4. تحديد مستوى إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
5. تحديد أثر مرونة الموارد البشرية على استدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
6. تحديد الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث أنها تناولت موضوعات (مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وعدم التأكد البيئي) والتي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً فقد تم إختيار البنوك التجارية الاردنية لمعرفة مستوى مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك والمعوقات التي تحول دون تبنيهما وما هو دور عدم التأكد البيئي. وعليه يمكن بيان أهمية الدراسة الحالية من خلال:

الأهمية النظرية، والمتمثلة في:

1. المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم كل من مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وعدم التأكد البيئي لتكتسب أهميتها بوصفها امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
2. محاكاة الدراسة الحالية كلا من النظرية والتطبيق معاً عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وعدم التأكد البيئي من اجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الاحصائية.

الأهمية العملية، والمتمثلة في:

1. الإفادة في زيادة مرونة الموارد البشرية لتحقيق الإستدامة في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث.
2. توفير معلومات تساعد الإدارة العليا في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة لتعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور أو الخلل.

3. تقديم توصيات لمتخذي القرارات في البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة بناءً على نتائج الدراسة المرتبطة بأهمية مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وعدم التأكد البيئي.

(1 – 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تم صياغة الاسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل تؤثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية (توازن الحياة الوظيفية، المسؤولية الشخصية، الفرص الوظيفية)؟. يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل تؤثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية؟.

السؤال الفرعي الثاني: هل تؤثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية؟.

السؤال الفرعي الثالث: هل تؤثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية؟.

السؤال الرئيس الثاني: ما أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية؟. يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية؟.

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية؟.

السؤال الفرعي الثالث: ما أثر عدم التأكد البيئي كمتغير معدل في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية؟.

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية، التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى

HO₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

يشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₁₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

HO₁₋₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

HO₁₋₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

الفرضية الرئيسية الثانية

HO₂: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد

البشرية وإستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

يشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

HO₂₋₂: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

HO₂₋₃: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

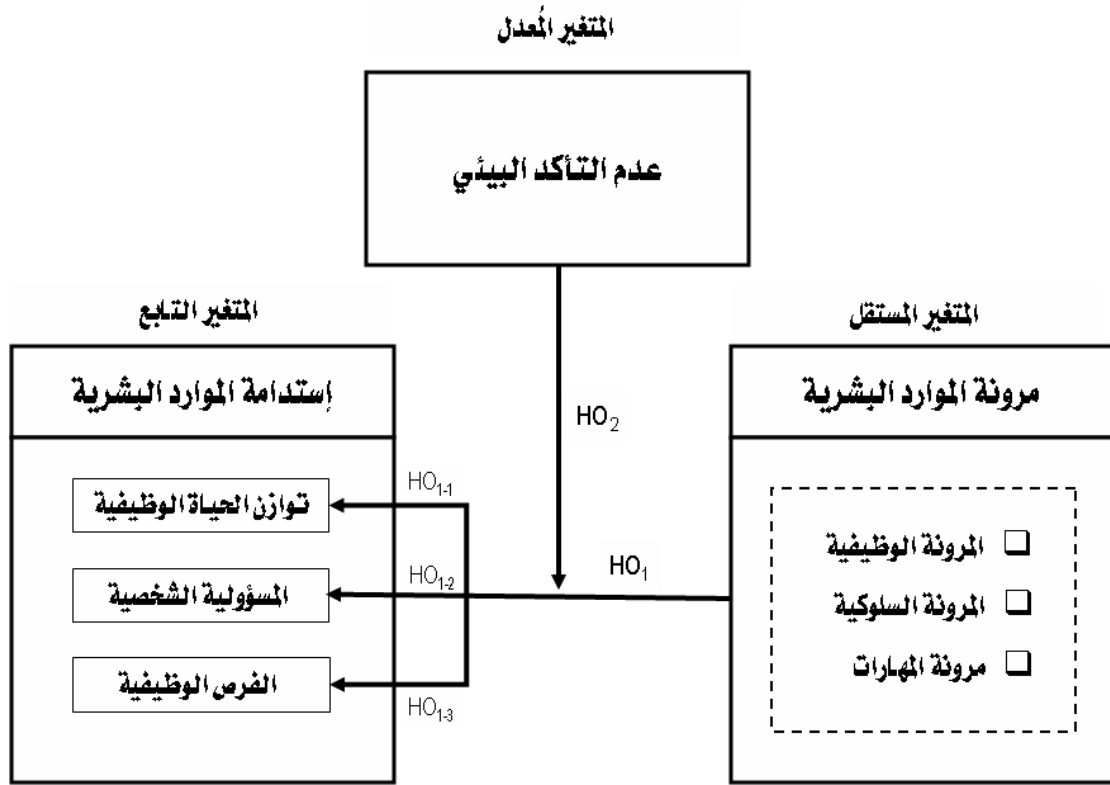
الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

(1 – 6): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 – 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات، الأول مستقل

والمتضمن مرونة الموارد البشرية بأبعاده، والثاني معدل والمتضمن عدم التأكد البيئي والثالث تابع

وهو استدامة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة.



شكل (1 - 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإستناد إلى Úbeda-García; Claver-Cortés; Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez (2017) ؛
 Esfahan, Rezaii, Koochmeshki & Parsa (2017) ؛ Rezaei, Viese & Shiri (2015) لقياس مرونة الموارد
 البشرية. كما تم الإستناد إلى Esfahan, Rezaii, Koochmeshki & Parsa (2017) ؛ Ehnert, Parsa,
 Roper, Wagner & Muller-Camen (2016) ؛ Jerome (2013) لقياس إستدامة الموارد البشرية. وتم
 الإعتماد على Chen; Wang; Nevo; Jin; Wang & Chow (2014) ؛ Newkirk & Lederer (2006) لقياس
 المتغير المعدل عدم التأكد البيئي.

(1 – 7): حدود الدراسة

الحدود المكانية: البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنك، وهي البنك العربي، بنك المؤسسة العربية المصرفية، بنك الأردن، القاهرة عمان، بنك المال الأردني، البنك الأردني التجاري، البنك الأردني الكويتي، البنك الأهلي، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، البنك الإستثماري العربي الأردني، البنك الإستثماري، بنك الإتحاد.

الحدود البشرية: كافة المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات العاملين بالبنوك التجارية الأردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة لإنجاز الدراسة، وهي من شهر كانون ثاني ولغاية أيار من عام 2018.

(1 – 8): محددات الدراسة

1. الدراسات الرابطة ما بين متغيرات الدراسة الحالية محدودة على حد علم الباحثة، وهو ما شكل محددًا في تبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية المبحوثة بشكل شمولي.
2. تطبيق الدراسة على البنوك التجارية الأردنية وبالتالي الصعوبة في تعميم النتائج على قطاعات أخرى.

(1 – 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

مرونة الموارد البشرية Human Resource Flexibility: قدرة إدارة الموارد البشرية على تسهيل قدرة المنظمة على التكيف بفعالية في الوقت المناسب مع المتطلبات المتغيرة أو المتنوعة سواء من بيئتها الداخلية أو الخارجية (Sekhar, et al., 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها القدرة الديناميكية للبنوك التجارية الأردنية والتي تنطوي على مجموعة من الإجراءات المرتبطة برأس المال البشري وذلك من خلال إعادة التكوين والتوسع أو التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وفقاً للتغيرات في ظرف العمل. وتم قياسها من خلال:

المرونة الوظيفية Functional Flexibility **وتعرف إجرائياً:** مدى إمتلاك الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة للمهارات والممارسات التي توفر للبنوك خيارات متعددة لمتابعة البدائل الاستراتيجية، وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (1 - 6).

المرونة السلوكية Behavior Flexibility **وتعرف إجرائياً:** قابلية تكيف الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة مع السلوكيات الروتينية لتلك البنوك ومستوى إمتلاكهم ل ذخيرة من النصوص السلوكية المطلوب تكييفها مع المتطلبات الخاصة بالبنوك، وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (7-12).

مرونة المهارات Skills Flexibility **وتعرف إجرائياً:** عدد الإستخدامات البديلة والمحتملة للمهارات التي يملكها الموظفون العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة والتي يمكن تطبيقها، وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (13 - 18).

إستدامة الموارد البشرية Human Resource Sustainability: عملية نظامية لإدارة العنصر البشري وتلبية الإحتياجات المثالية للمنظمة حالياً والقدرة على تلبية الإحتياجات المستقبلية (Esfahan, et al.,2017).

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة البنوك التجارية الأردنية على إدارة موظفيها وضمان فرص العمل والتوزيع المناسب للوظائف ما بين الموظفين بما يعكس التنمية البشرية والتنمية المستدامة. وتم قياسها من خلال:

توازن الحياة الوظيفية Work-Life Balance: مستوى تحديد الأولويات بين الأنشطة الشخصية والوظيفية في حياة الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة ومستوى الأنشطة التي تتعلق بعملهم. وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (28 – 32).

المسؤولية الشخصية Personal Responsibility: قدرة الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة في سيطرتهم على الأفكار والمشاعر، الخيارات المتخذة فيما يتعلق بالسلوكيات، التأثير على الآخرين، ومسؤوليتهم تجاه هذه الأفعال وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (33 – 37).

الفرص الوظيفية Employability: وهو شكل من أشكال النشاط المهني والمتضمن القدرة على التكيف الذي يُمكن الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة من تحديد وتحقيق الفرص الوظيفية وتم قياسها بفقرات الاستبانة من الأسئلة (38 – 42).

عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty: أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتج عن النقص في المعلومات الضرورية لتقييم العلاقات ودقة اتخاذ القرارات وتقدير المخرجات (Huczynski & Buchanan, 2007).

ويعرف إجرائياً بأنها مجموعة العوامل والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل البنوك التجارية الأردنية وبمختلف أنشطتها الإدارية والمالية والخدمية، وفي الدراسة الحالية يُمثل عدم التأكد البيئي البيئة التي تعيشها البنوك التجارية الأردنية، والتي تتسم بالحركية وعدم التجانس والعدائية وتزايد حدة المنافسة والتغير المستمر والفجائية في تأثيرات القوى البيئية الضاغطة على تلك البنوك التجارية الأردنية. وتم قياسه بفقرات الاستبانة من الأسئلة (19 – 27).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2 – 1): المقدمة
- (2 – 2): مرونة الموارد البشرية
- (2 – 3): عدم التأكد البيئي
- (2 – 4): إستدامة الموارد البشرية
- (2 – 5): الدراسات السابقة العربية والانجليزية
- (2 – 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (2 – 1): المقدمة

أوضح العلماء في مجال إدارة الموارد البشرية بأن مرونة الموارد البشرية مصدر مهم من أداء المنظمة المتفوقة في الاستدامة في البيئات الديناميكية والعملية من خلال مرونة الموارد

البشرية والتي تخلق قيمة للمنظمات والتي لم يمكن من الناحية التجريبية تحقيقها (Ngo,et al,2011).

وأشار (Chu, et al., (2012) ان ادارة مرونة الموارد البشرية موجهة نحو البشر وانها تستند على دراسة النفس البشرية وقواعد السلوك، وانها لا تعتمد على الطريق الالزامي ولكن انتاج الاقتناعات المحتملة في عقول الناس ومن ثم تصنع خطة المنظمة لتكون الوعي الذاتي للعمل الفردي فهي تؤكد على الانسانية والمساواة والالتزام والعقلانية والعاطفية وانشاء الحدس وكذلك القفز والتغيير , والحساسية والمرونة والمبادرة الى تلبية التغيير .

وأضاف (Hausknecht & Wright (2012) بانه يجب على الموارد البشرية التركيز على مفهوم المرونة وان يتم التركيز على عدد من المهارات والسلوكيات وذلك لكي تظل المنظمة قادرة على المنافسة من وراء الاستراتيجيات الحالية والا سوف تموت المنظمة في المستقبل.

ويرى (Hedman & Borell (2002) ان نموذج مرونة الموارد البشرية يركز على تطوير تماسك الموظف والروح المعنوية ويشدد على تنمية الموارد البشرية ,والمشاركة والتمكين وبناء الفريق وبناء الثقة وادارة الصراع والدعم والاتصالات الداخلية ووضع الخطط الفردية والتغذية العكسية للأفراد والجماعات وتطوير المهارات الادارية.

ولأن استدامة الموارد البشرية تعمس جانبين مهمين، يرتبط الاول في تشكيل القدرات البشرية، اما الثاني فينعكس بإنتفاع الموارد البشرية من قدراتهم المكتسبة لأغراض إنتاجية، فإنه من الضروري عدم إغفال دور العناصر البشرية واستدامتها على المدى البعيد في ظل تغيرات وتطورات بيئية متسارعة (Kethar & Sett, 2010).

(2 – 2): مرونة الموارد البشرية

(2- 2 - 1): مضامين ومفهوم مرونة الموارد البشرية

تعني مرونة الموارد البشرية قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع المتطلبات المتنوعة لبيئتها الخارجية والداخلية وبتوقعات محسوبة (Zolin, et al.,2011). ومنهم من يرى ان مرونة الموارد البشرية تهتم بالموهب الذاتية الشخصية للأفراد والمتمثلة بالخبرة والسلوك والتعلم والذي يشير إلى الثرة على تطوير وتنظيم المورد البشري والذي سيجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع البيئة وعمليات الابتكار لذلك ينظر لها على انها القدرة التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات في الحالات الطارئة في البيئة لذلك تدعم مرونة الموارد البشرية من خلال تقديمها للقدرات والمهارات والمعارف في المستقبل وحث الموظفين على السلوك الايجابي نحو العمل التنظيمي وهذا ما يجعل الموظفين ان يكونوا اكثر فاعلية في اداء عملهم مما يؤدي إلى اداء تنظيمي متميز وفعال (Schmid,2008). اما المرونة العددية الخارجية فتصف التكيف العددي للموارد البشرية من قبل المنظمات من خلال تسريح الموظفين وامكانية اعادتهم واستخدام عقود التوظيف المحدودة او تأجير الموظف اما المرونة العددية الداخلية فيعنى بها تعديل ساعات العمل للموظفين باستخدام حسابات الزمن او التخفيضات في وقت العمل لحماية الموظف (Martínez-Sánchez, et al., 2007).

ان مرونة الموارد البشرية تتمثل في القدرة الديناميكية للمنظمة والتي تتطوي على مجموعة من الاجراءات التنظيمية والتي تعمل على رأس المال البشري وذلك من خلال اعادة التكوين ,والتوسيع ,او التعاقد مع العمليات والموارد البشرية وذلك وفقا للتغيرات في ظروف العمل (Bhattacharya,2010).

وقد اشار (Ngo, et al., 2011) ان مرونة الموارد البشرية تتمثل بالقدرة على تغيير السلوك، والعادات، والنمط لتلبية المتطلبات المتغيرة بسرعة في بيئة العمل، ومرونة المهارة. وعرف (Tiwari & Saxena 2012) مرونة الموارد البشرية بأنها حرية الادارة في توزيع الموظفين داخل المنظمة لضمان اقصى قدر من الكفاءة والانجاز في اهداف المنظمة فكلا من الموظفين سواء كانوا افراد او جماعات ينظر لهم بانهم وسائل او ادوات انتاجية للمنظمة. كما حدد (Michel & Michel 2012) أن مرونة الموارد البشرية هي احد اوجه المرونة التنظيمية وبالتالي فإن قدرة المنظمة محددة للتعامل بشكل ملائم وكذلك من حيث الوقت المناسب في البيئات الديناميكية التنافسية.

وأضاف Xu (2013) أن مرونة الموارد البشرية لها دور رئيسي في قيادة الميزة التنافسية وإداء المنظمة. ويؤكد (Kelliher & Anderson 2010) بأن مرونة الموارد البشرية تعطي حيز من الحرية للأفراد في اتخاذ القرارات بشأن العمل من خلال كيفية الانخراط ومع من في المهام المتعلقة في العمل والاداء الوظيفي.

ويمكن لمرونة الموارد البشرية ان تؤدي إلى التفاعل في بيئة العمل وبصورة ايجابية وخصوصا عندما يكون هناك نوع من الثقة بين الاشخاص كذلك فإن مرونة الموارد البشرية تلعب دورا اساسيا في تحقيق المنظمة لميزتها التنافسية (Xu,2013). فمرونة الموارد البشرية تهتم وتشير الى هيكلية الموارد البشرية من خلال إعطاء مرونة للموظفين عبر التجديد لهم وإزالة الاشياء الغير مهمة وبما تحتاجه المنظمة من خلال تقديم المهارات والتي ستزيد من القدرة والفعالية للمنظمة (Kumari & Pradhan, 2014). حيث أن مرونة الموارد البشرية تركز على سمات الموظف كالمهارات او السلوكيات وكذلك تعديل عدد الساعات العمل لكي تتوافق مع

التغيرات في الظروف البيئية وأن هذه المقدرات مهمة في خفض التكلفة فحسب كذلك أنها تؤثر على الابداع ايضا (Martínez-Sánchez, et al., 2007).

وعليه، ترى الباحثة بأن مرونة الموارد البشرية تمكن المنظمة من التكيف مع الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة للبيئة الخارجية وتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية والاداء المتفوق، وأنها احد الجوانب المهمة لتفوق المنظمات وتحقيق الإستدامة البشرية.

(2 – 2 – 2): أبعاد مرونة الموارد البشرية

أولاً: المرونة الوظيفية

أكد Farnham & Horton (2000) ان مرونة المهمة وهي الاقرب إلى مفهوم المرونة الوظيفية، وهنا يتم توصيف الوظيفة لتغطية مجموعة واسعة من المهام وتحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام والغرض من هذا هو تمكين الافراد لتغطية مجموعة من الانشطة المتنوعة وإزالة المشاكل التقليدية من خصوصية العمل ومنازعات ترسيم الحدود الوظيفية مع متطلبات مرونة الافراد العاملين للضغط على ارباب العمل ,ورسم الحدود للوظائف التقليدية.

وقد أشار Wu (2011) ان المرونة الوظيفية شملت الموظفين الذين ينتقلون بسرعة وسلاسة بين الانشطة والمهام وهذا يعني ان الحرفيين المتعددين المهارة ينتقلون بسرعة بين الوظائف وهذا يشمل ايضا نقل العمال بين وظائف الانتاج المباشر وغير المباشر او يتضمن حدوث تغيير كامل في المهن.

ان المرونة الوظيفية هي قدرة المنظمة على تنويع كمية العمالة ونوعها التي يستخدمونها

دون اللجوء للعمالة الخارجية في السوق (Zolin,et al,2011).

ويرى (Chu, et al., 2012) ان المرونة الوظيفية هي اشارة الى القضايا النوعية من مرونة العمل داخل المنظمة. وتشير المرونة الوظيفية الى قضايا من المرونة في تصميم الوظائف والتعريف والتنقل للعمال عبر المهام ووفق هذا المعنى إن المرونة الوظيفية ترتبط بشكل وثيق مع مرونة الانتاج مثل نظام الانتاج بالوقت المحدد ولذلك فهي مهمة.

وأوضح (Van den Berg & Van der Velde 2005) ان الاداء يعتمد على الحافز والقدرة على الاداء وبعد هذه الفكرة فأن الوظيفة المرنة تعتمد على مدى استعداد وقدرة الموظفين ليكونوا مرنين ولكي يكون الموظف مرنا فمن الضروري البحث عن الاحتمالات وتحسين قدرة المرء عن طريق التدريب والخبرة.

وعليه، ترى الباحثة بأن المرونة الوظيفية تعكس إمتلاك الموظفين العاملين للمهارات والممارسات التي توفر خيارات متعددة لمتابعة البدائل الاستراتيجية.

ثانياً: المرونة السلوكية

عرف (Green,et al 2007) المرونة السلوكية بأنها تتمثل في نجاح الفرد في الاستجابة والتكيف في التغيير والمدى الذي يمكن ان يكون فيه الفرد متسامحاً مع التغيير والتكيف مع الاضطرابات الطفيفة وعدم مقاومة التغيير وان الفرد يتبع السلوك الجامد في حالة عدم وجود بدائل للسلوك لتتكيف مع حالات التغير في البيئة. وأشار (Kalata & Naugle 2009) بان مرونة السلوك تشير إلى قدرة الفرد على تطبيق ذخيرة سلوكية متكيفة بشكل فعال مع مجموعة متنوعة من السياقات وفي ظل مجموعة متنوعة من الظروف المختلفة. وأضاف (Ngo,et al 2011) ان المرونة في عادات عمل الموظفين تساعد في الاستجابة إلى الاوضاع المتغيرة في غضون فترة زمنية قصيرة وان الموظفين الذين يتمتعون بمرونة كافية هم قادرين على التكيف مع متطلبات العمل الديناميكية.

وأشار (Bhattacharya, et al, 2005) ان الافراد يختلفون في قدراتهم على التكيف مع التغيير وان مخزون السمات قد يوفر طريقة واحدة لتحديد مستوى الفرد في القدرة على التكيف وبالتالي يمكن للمنظمات ان تعزز مرونتها السلوكية من خلال تجنيد الافراد عمداً والذين يظهرون مستويات اعلى من القدرة على التكيف .وان مرونة السلوك تتطوي على أكبر قدر من التسامح مع السلوك غير الروتيني من جانب المنظمة وذلك يمكن ان يتحقق من خلال تعزيز الثقافة المناسبة وبذلك فأن مرونة السلوك تتطور خلال فترة من الزمن وان مرونة السلوك تخلق القيمة بطريقتين:

1. قدرة الفرد على معالجة المواقف المختلفة يخلق قيمة لأن المنظمة تتجنب التكاليف لتعديلات التغيير، فالأفراد يتكيفون مع التعقيدات والمستجدات لحالات التغيير.
2. وعلى المستوى التنظيمي فان مرونة السلوك هي قيمة لأنها تمكن المنظمة من التعامل مع مجموعة متنوعة من الحالات وتسهل تنفيذ التغيير.

وأضاف (Beltran-Martin, et al.(2008) ان سلوكيات الموظف هي اشبه ما تكون ببرامج نصية او متواليات يعتمد عليها الموظفين في اداء وظائفهم فاذا كان الموظف يستخدم نفس النمط في التعامل مع الظروف المختلفة فان السلوك يكون جامد في هذه الحالة وفي المقابل اذا كان الموظفون يبحثون عن سلاسل جديدة من الاجراءات لداء انشطتهم اليومية او لمواجهة الظروف الجديدة فانهم يتصفون بمرونة السلوك ويتسامحون مع السلوك غير الروتيني ويتكيفون مع الظروف الجديدة ولا يعتمدون على الانماط الثابتة في العمل. كما أوضح Emlen (2010) بأن المرونة السلوكية لاتؤدي إلى نتائج ناجحة فحسب وانما ينتج عنها اتخاذ القرارات فضلاً عن الابداع في السلوك النفسي وان مصادر المرونة هي المتغيرات الاجتماعية والتي تتطوي على الاسرة ومكان العمل والعلاقات مع زملاء العمل.

وعليه تري الباحثة بأن المرونة السلوكية تمثل إنعكاس واضح لسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات وبطريقة معالجة المواقف التي تواجههم.

ثالثاً: مرونة المهارات

أكد (Rosenblatt & Inbal (1991 ان المنظمات تحتاج لتوظيف العمال متعددي المهارة للتعامل بشكل افضل مع التغيرات البيئية التي تنطوي على التقلبات في مطالب العمل فمرونة المهارة هي جزء لا يتجزأ من مجمل جهود المنظمات لكي تصبح اكثر مرونة. وأشار (2011) Becker ان المنظمات قد تدرك مزايا الاداء وقدرة القوى العاملة الداخلية بان تكون قادرة ومستعدة على تنفيذ مجموعة واسعة من المهام والمسئوليات وهذه القدرة تعكس إلى اي مدى ان المنظمات لديها المرونة في الموارد على المستوى التنظيمي. وان مرونة المهارة تكون بمثابة وسيط للتخفيف من الاثار السلبية المرتبطة مع الغياب والدوران وتؤدي مرونة المهارة إلى المزيد من الابتكار.

وأشار (Sirotiak (2008 إلى أن من يتمتع بالمهارة يستطيع أن يحل المشاكل التي تواجهه بشكل خلاق ويتكيفون بشكل مناسب مع ادارة الصراع ويمكنهم ايجاد الحل المريح للجانبين او الناس الذين يفتقرون إلى هذه المهارة هم يفتقرون إلى الآراء والافكار الجديدة وغير قادرين على التكيف بشكل صحيح.

عرف (Wu (2011 مرونة المهارات بأنها اتساع المهارات الفردية المتاحة للمنظمة ويمكن تطبيق هذه المهارات بسرعة عالية مقارنة بمهارات الموظفين الاخرين وهي تتمثل بقدرة الموظف على اكتساب مهارة جديدة وهذا يعني ان المنظمة التي يكون لديها مستوى عال من مرونة المهارة سوف تكون واسعة النطاق.

وأوضح (Ngo,et al (2011) ان مرونة مهارة الموظف تشير إلى عدد من الامكانيات البديلة المستخدمة من قبل الموظف والتي يمكن تطبيقها وكيف يمكن للأفراد ومع مهارات مختلفة من نقلها بسرعة فموظفي المنظمة يمتلكون مجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم اداء مختلف الواجبات الوظيفية بناء على الطلب.

ان العالم يواجه المزيد من التغيير ولذا فان مرونة المهارة هي في غاية الاهمية ويجب الاعتماد عليها لأنها ذات قيمة خاصة .وان استخدام المرونة في تفاعلاتنا اليومية سوف تجعل العاملين قادرين على الانثناء والتدفق اثناء تطبيق مهارتهم في اختبار الواقع ,والتقدير الذاتي, والتعاطف (Hughes&Terrell,2012). لهذا فإن الموظفين ذوي المهارات المتعددة يشكلون اصول ذات قيمة للمنظمة وان الكفاءات مثل الاختصاصات وبناء فريق العمل تتغير في كثير من الاحيان وتعتمد على اتقان عدد من المهارات الفردية مثل الشفهية او الكتابية ووسائل الاعلام او العروض التقديمية (Hellriegel & Slocum,2009).

وعليه، ترى الباحثة بأن مرونة المهارات تعزز من كفاءة الأفراد العاملين بالمنظمات وزيادة الرضا الوظيفي وتمكين الموظفين من العمل.

(2 – 3): عدم التأكد البيئي

أصبح موضوع عدم التأكد البيئي من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب النقص في البيانات والمعلومات حول متغيرات البيئة الخارجية وعناصر البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال مما يتسبب بصعوبة تطوير قراراتها الاستراتيجية التي تأخذ تلك المنظمات إلى طريق النجاح. ومن هذا المنطلق يُعد عدم التأكد البيئي من بين أهم التحديات الخارجية التي من المفترض على إدارة منظمات الأعمال التعامل معها (إدريس والغالبى، 2012).

لذا يرى Lin (2006) أن ارتفاع مستويات عدم التأكد البيئي يرتبط باستمرارية التغير البيئي، وعدائية سلوك المنافسين، فأن ذلك الأمر يؤدي إلى أن تواجه المنظمات صعوبات بالتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة وتوقعها، وكذلك فإن مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي تفرض ضغوطاً على إدارة المنظمات وفي كيفية الاستجابة والتكيف بفاعلية مع تلك الضغوطات البيئية.

ويتناسب هذا الرأي مع ما أشار إليه إدريس والغالبى (2013) بأن أهم خاصية من خواص عدم التأكد البيئي هي "حالة الشك" تجاه الأحداث المستقبلية المتصلة بعلاقات المنظمة، والسبب والنتيجة هو في البيئة، فعدم التأكد البيئي هي حالة تأزم تدفع المنظمات إلى صياغة استراتيجيات للتعامل والتقليل من التأثيرات البيئية عليها.

وحدد Priem; Love and Shaffer (2002) عدم التأكد البيئي بأنه زيادة التهديدات التي تواجهها المنظمة نتيجة زيادة الغموض، وفي حالة مواجهة المنظمة لدرجة عالية من عدم التأكد البيئي فإنها قد تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى لتتساعد في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر البيئة التي تعمل بها.

ويرى Huczynski & Buchanan (2007) أن المستويات المرتفعة من عدم التأكد البيئي ترتبط بنقص المعرفة وعدم كفاية المعلومات المتعلقة ببدائل القرارات، وأمكانية توافرها مما يؤثر على عدم قدرة مُتخذ القرار في حساب أو تقدير الكلف والمنافع والنتائج المرتبطة بكل قرار.

ويشير Wheelen & Hunger (2012) حتى يتم استيعاب حالات عدم التأكد البيئي يتوجب على إدارة المنظمة التعرف على تلك الحالات ومعرفة مصادرها وكيفية العمل على تجنبها،

وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتحليل المخاطر في إدارة استثماراتها.

وقد أكد إدريس والغالبى (2012) أن عدم التأكد البيئي يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج التي تعتمد بدرجة الأولى على قرارات المنظمة مما يؤكد على صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة وخاصة تلك التي تؤثر على فاعلية قرارات المنظمة.

وترى الباحثة بأن عدم التأكد البيئي ينعكس في قلة المعلومات المتوفرة لدى المنظمات بما ينعكس عليها في تحديد ردود الأفعال المناسبة تجاه الحالة البيئية الحالية.

إن قياس عدم اللاتأكد البيئي ليس بالأمر الجديد، فقد ركز Priem, et.al, (2002) على أهميته كونه يؤثر مباشرة على فاعلية اتخاذ القرارات في المنظمات. إذ طور Werner, et.al, أنموذجاً لقياس اللاتأكد البيئي تركز على ستة مجالات، هي اللاتأكد البيئي المرتبط بالسياسات الحكومية، واللاتأكد البيئي المرتبط بالاقتصاد الكلي، واللاتأكد البيئي المرتبط بالموارد والخدمات المستخدمة من المنظمة، واللاتأكد البيئي المرتبط بالطلب وأسواق المنتجات، واللاتأكد البيئي المرتبط بالمنافسة، واللاتأكد البيئي المرتبط بالتكنولوجيا في نفس قطاع المنظمة. في حين حدد Miller & Friesen (1983) أبعاد قياس اللاتأكد البيئي بثلاثة أبعاد، هي الحركية، وعدم التجانس، والعدائية، حيث إن:

1. الحركية، حيث يدل مفهومها على صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة والتنبؤ بالابداعات وبتحركات المنافسين في بيئة المنظمات. ويمكن النظر إلى الحركية من خلال بعدين هما اللاتنبؤ . التغير.

2. عدم التجانس، حيث إن اتخاذ قرارات فاعلة في بيئة اللاتأكد البيئي التي تتصف بالتعقيد والتنوع يعتبر من عوامل النجاح الحرجة للمنظمات. لأن التعقيد والغموض في البيئة ذات التغيرات المتسارعة يضعف ويعرقل عملية صنع القرار. وتعتمد فاعلية المنظمات في ظل اللاتأكد البيئي على نجاح قرارات المديرين تحت ضغوط نقص المعلومات، والتعقيد، والتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

3. العدائية، حيث تكون العدائية على شكل سلوكيات غير متوقعة أو تضر بمصالح المنظمة وسمعتها من الأطراف المتعاملة مع المنظمة. وتواجه المنظمات السلوك التنافسي العدائي من قبل عناصر بيئتها الخارجية والداخلية. فتتضمن العدائية في البيئة الكثير من المعايير والقليل من الاستثناءات، وتعددية في الأهداف، وسيطرة طبقية ترقيعية، ومقاومة العاملين ونضالهم من أجل الموارد، والذي ينتج عنه عدم ثقة وصراعات تمتد لتصل متخذي القرارات، وعملية المفاوضات.

وبصدد الحديث عن مداخل إدارة اللاتأكد البيئي اقترح (Grote 2004) مدخلين، وهما:

1. مدخل تخفيض اللاتأكد البيئي إلى الحد الأدنى، والذي يستند لمدخل الإدارة العلمية التي تفترض أن اللاتأكد البيئي يمكن تصميمه خارج المنظمة، من خلال وصف إجراءات العمل وعملياته بتفاصيله الدقيقة، وبذل الجهود الكبيرة في الإشراف والتأكد من الالتزام وتطبيق الإجراءات حرفياً.

2. مدخل التعايش وتحمل اللاتأكد البيئي، والذي يستند إلى المدرسة الإنسانية التي تفترض أن المنظمات تتبنى عمليات تحويلية في تعاملها مع البيئة، وتطوير قدراتها في التعامل مع مختلف

الأنواع من اللاتأكد البيئي من خلال اختبار درجة التخاصية، وشكل التنسيق والتعاون، ودرجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات.

(2 - 4): إستدامة الموارد البشرية

تعد استدامة الموارد البشرية من المواضيع الهامة والمعاصرة في مجال الأعمال، فاستدامة الموارد البشرية واحدة من النماذج الحالية لإدارة رأي المال البشري، والتي تنظر إلى الأموال التي تنفق على العاملين كإستثمارات وليست تكاليف، ويعد بناء قدرات الموارد البشرية إستثماراً طويل الأجل، أو القدرات البشرية من خلال التدريب والتطوير لتعزيز الإمكانيات الإبداعية للعاملين، وينظر إليها كعملية إعادة هندسة تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي (Inyang, 2011).

إن استدامة الموارد البشرية تعد استراتيجية تنموية شاملة تسعى الى تمكين العناصر البشرية وبناء قدراته المعرفية وتوسيع خياراته في مختلف المجالات، وذلك لجعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتهم المعرفية والفكرية وبالشكل الذي يعززها ويعمل على رعايتها ويضمن المحافظة عليها، أي وتعبير آخر وضع العقل الكامن للمنظمات قيد العمل وتحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين الى رأس مال، إذ أنه من المهم جداً تفعيل ما يتم تعلمه حتى يمكن العمل بشكل افضل واسرع مستقبلاً (Tabatabaei, Omran, Hashemi & Sedaghat, 2017).

يذكر الجميلي (2008) مجموعة من المبادي لإستدامة الموارد البشرية، هي:

1. مركزية الفرد في عملية الإستدامة، دون ان يعني ذلك قلة الإهتمام بالجماعة أو غياب السلوك التعاوني.

2. عدم المساس بالعقائد والقيم العليا التي يتعين ان تقدم الأساس الاخلاقي الحاكم للعقل الإنساني، فليس هناك ثوابت في الواقع الإجتماعي للفرد، مما يستدعي التقليل من الإعتقاد بعصمة المواريث الفكرية والإجتماعية من الخطأ أو القصور إذا ما أثبت التحليل العلمي ذلك.

3. إثارة روح التحدي للفرد العامل.

4. تأسيس حق الفرد في أن يفهم ككيان إنساني واحد تستهدف التنمية البشرية نموه الوجداني والإجتماعي في تكامل وإنسجام.

5. إن الإستدامة يجب ان تساعد الفرد على تفهم أفل الثقافات خاصة الماضي منها والحاضر، ففي نطاق المجتمع العالمي يعتبر إنفتاح الثقافات الخاصة على بعضها وحوارها مع بعضها وإيجابية تعاملها مع غيرها هو الوسيلة الوحيدة لإزدهار أي منها.

6. تقود إستدامة الموارد البشرية الفرد إلى التطلع إلى مستقبل يكتنفه عدم التأكد، ويكون التدريب والتعليم في عملية التطلع عاملين مساعدين في على إكتساب المرونة لمواجهة المستقبل وبذات الوقت المساعدة في عملية تشكيله ليمارس دوره في عملية التنمية الاقتصادية والحضارية.

وفي الدراسة الحالية، إستندت الباحثة على Esfahan, Rezaii, Koochmeshki & Parsa (2017) لقياس إستدامة الموارد البشرية وذلك من خلال ثلاثة متغيرات رئيسة هي توازن الحياة الوظيفية، المسؤولية الشخصية والفرص الوظيفية.

أولاً: توازن الحياة الوظيفية

التي تشير توازن الحياة الوظيفية إلى مستوى تحديد الأولويات بين الأنشطة الشخصية والوظيفية في حياة الأفراد العاملين في المنظمات ومستوى الأنشطة التي تتعلق بعملهم.

ثانياً: المسؤولية الشخصية

تتعرض المسؤولية الشخصية بقدرة الأفراد العاملين في المنظمات في سيطرتهم على الأفكار والمشاعر، الخيارات المتخذة فيما يتعلق بالسلوكيات، التأثير على الآخرين، ومسؤوليتهم تجاه هذه الأفعال.

ثالثاً: الفرص الوظيفية

تمثل الفرص الوظيفية شكل من أشكال النشاط المهني والمتضمن القدرة على التكيف الذي يُمكن الأفراد العاملين في المنظمات من تحديد وتحقيق الفرص الوظيفية.

(2 – 5): الدراسات السابقة العربية والانجليزية

- دراسة Ngo & Loi (2008) بعنوان "Human resource flexibility, organizational culture and firm

performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong".

هدفت الدراسة إلى إيضاح العلاقة بين مرونة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والاداء المنظمي في الشركات متعددة الجنسية في هونغ كونج. تكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسية في هونغ كونج والبالغ عددهم (181) مديراً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من المرونة السلوكية ومرونة ممارسات الموارد

البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية والأداء المنظمي للشركات متعددة الجنسية في هونج كونج.

- دراسة Wu (2010) بعنوان " Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource

"Flexibility".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر عدم التأكد البيئي على مرونة الموارد البشرية في الشركات التايوانية. تكون مجتمع الدراسة من (1427) شركة تعمل في تايوان. أما عينة الدراسة فقد شملت (250) مديراً يعملون في الشركات التايوانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن عدم التأكد البيئي يؤثر تأثيراً إيجابياً ببعض أبعاد مرونة الموارد البشرية.

- دراسة Verdu; Ignacio & Antonia (2012) بعنوان: " The moderating effect of environmental

"uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالية، واختبار أثر استباقية المنظمة على بقاء الشركة في ظل تكنولوجيا المعلومات في تايلاند من خلال التأثير المعدل لخبرة الأعمال والتعقيد البيئي. وقد تكونت عينة الدراسة من (143) شركة تكنولوجيا متقدمة مقسمة على النحو التالي: (26) شركة تعمل في مجال تصنيع الحاسوب والمنتجات الذكية، و (27) شركة تعمل في مجال المعدات الالكترونية، و (29) شركة تعمل في مجال تصنيع المركبات، و (61) شركة تعمل في مجال الاتصالات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة

رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالمية.

- دراسة (2012) Wang & Fang بعنوان: "The moderating effect of environmental uncertainty

on the relationship between network structures and the innovative performance of a new venture

هدفت الدراسة إلى بيان التأثير المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين هياكل الشبكات والأداء الإبداعي للتحالفات الجديدة في تايوان. وقد تكونت عينة الدراسة من (432) مدير إداري يعملون في الشركات التايوانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين هياكل الشبكات والأداء الإبداعي للتحالفات الجديدة في تايوان.

- دراسة (2012) Parnell; Donald; Zhang & Mehmet بعنوان: "How environmental uncertainty

affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA

هدفت الدراسة إلى بيان كيف أن عدم التأكد البيئي يؤثر على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين وتركيا والولايات المتحدة الأمريكية. وقد تكونت عينة الدراسة من (277) مدير من المستويات الإدارية الثلاث العاملين في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في كل من الصين وتركيا والولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن عدم التأكد البيئي يؤثر على العلاقة بين استراتيجية

الأعمال والأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في كل من تركيا والولايات المتحدة الأمريكية فقط.

- دراسة العابدي (2012) بعنوان: "انعكاسات نظم عمل الاداء العالي في المخرجات الوظيفية باطار ممارسات مرونة الموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى توضيح انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية ولقد شملت عينة الدراسة (92) كلية في ست جامعات حكومية عراقية لتكون أداة المقياس للاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن نظم عمل الأداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر الأبعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية. اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات نظم عمل الأداء العالي بما لها من انعكاس كبير في مخرجات العاملين ومن خلال التركيز على مرونة الموارد البشرية أي (مهارات العاملين، وسلوكيات العاملين، وممارسة الموارد البشرية) وكذلك ظهور توجه نحو المهام المهيكلة والواضحة في مرونة ممارسة الموارد البشرية من اجل تنسيق وتنظيم رأس المال البشري ويشير ذلك بأن العمل في مواقف معينة يتطلب هذه المرونة في تصميم معالم وممارسات إدارة الموارد البشرية للتكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.

- دراسة (2014) Veise, Gholami, Hassanaki, Pardejani and khairi بعنوان "The effects of human resource flexibility on human resources development".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على تطوير الموارد البشرية في الشركة الالكترونية بمقاطعة إيلام بإيران. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من (100) موظف يعملون في الشركة الالكترونية بمقاطعة إيلام بإيران. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال

استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً على تطوير الموارد البشرية في الشركة الالكترونية بمقاطعة إيلام بايران.

- دراسة (2015) Rezaei, Veisheh & Shiri بعنوان " An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي في شركات الغاز والبتريكيماويات بمقاطعة إيلام بايران. تكون مجتمع الدراسة من (439) موظف يعملون في شركات الغاز والبتريكيماويات بمقاطعة إيلام بايران. أما عينة الدراسة فقد شملت (207) موظف تم إختيارهم وفقاً لمعادلة Cochran's. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) تؤثر تأثيراً إيجابياً على الاداء التنظيمي في شركات الغاز والبتريكيماويات بمقاطعة إيلام بايران.

- دراسة (2016) Sekhar, Patwardhan & Vyas بعنوان " A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والاثر لمرونة الموارد البشرية على أداء الشركة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند. تكون مجتمع الدراسة من (145) موظف يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند. أما عينة الدراسة فقد شملت (66) موظفاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من

النتائج أبرزها أن مرونة الموارد البشرية ترتبط وتتأثر بشكل إيجابي على أداء الشركة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند.

- دراسة (2017) Esfahan, Rezaii, Koochmeshki & Parsa بعنوان " Sustainable and flexible

"human resource management for innovative organizations".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال النفسي على إستدامة الموارد البشرية، وتأثير مرونة الموارد البشرية على إستدامة الموارد البشرية إضافة إلى الدور المُعدل لمرونة الموارد البشرية في العلاقة بين رأس المال النفسي وإستدامة الموارد البشرية. شملت عينة الدراسة على (136) موظفاً. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من رأس المال النفسي ومرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على إستدامة الموارد البشرية، وأن مرونة الموارد البشرية تُعدل من العلاقة بين رأس المال النفسي وإستدامة الموارد البشرية.

- دراسة (2017) Úbeda-García; Claver-Cortés; Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez بعنوان

" Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational "ambidexterity".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الفنادق الإسبانية، إضافة إلى معرفة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الفنادق الإسبانية. تكون مجتمع الدراسة من (100) فندقاً. فيما شملت عينة الدراسة على (100) مديراً للموارد البشرية يعملون في الفنادق مجتمع الدراسة. وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أبرزها

أن مرونة الموارد البشرية تؤثر على أداء الفنادق الإسبانية، وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وأداء الفنادق الإسبانية.

(2 – 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

1. سيتم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة البنوك التجارية الأردنية، وهو ما لم يتم تطبيقه مسبقاً لمتغيرات الدراسة الحالية.
2. هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر مرونة الموارد البشرية على إستدامة الموارد البشرية، إضافة إلى دراسة الدور المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية.
- أما محاور استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فتتمثل بالآتي:
1. إسهام الدراسات السابقة في إغناء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية.
2. إسهام الدراسات السابقة في تطوير مقياس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.
3. تمهيد الدراسات السابقة الطريق امام الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والافادة منها في الدراسة الحالية.
4. الالمام بالوسائل الاحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- (3 – 1): المقدمة
- (3 – 2): مجال الدراسة
- (3 – 3): منهج الدراسة
- (3 – 4): مجتمع الدراسة
- (3 – 5): عينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- (3 – 6): أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- (3 – 7): متغيرات الدراسة
- (3 – 8): المعالجات الإحصائية
- (3 – 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- (3 – 10): صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 – 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. ووفقاً للإجراءات المنهجية المعمول بها فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المستخدم، مجال الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، متغيرات الدراسة، المعالجات الإحصائية، التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 – 2): مجال الدراسة

تضمن مجال الدراسة البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان والبالغ عددها (12) بنكاً بحسب التقرير الثامن والثلاثون لجمعية البنوك في الأردن للعام (2016) (www.Abj.org.jo). وهي كما موضحة بالجدول أدناه (3-1)

الجدول (3-1)

البنوك التجارية الأردنية

البنك	ت	البنك	ت
الأردني الكويتي	7	العربي	1
الأهلي	8	المؤسسة العربية المصرفية	2
الإسكان للتجارة والتمويل	9	الأردن	3
الإستثماري العربي الأردني	10	القاهرة عمان	4
الإستثماري	11	المال الأردني	5
الإتحاد	12	الأردني التجاري	6

(3 – 3): منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية كالمناهج الوصفية والتجريبية ودراسة الحالة والمنهج المقارن، إعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على المنهج الوصفي- التحليلي من خلال دراسة العلاقة بين جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية والمستمدة بياناتها من البنوك المبحوثة.

(3 - 4): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية.

(3 - 5): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم إختيار عينة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعدتهم ومديري القطاعات) في البنوك التجارية الأردنية مجتمع الدراسة بمقدار (270) فرداً. وعليه، قامت الباحثة بتوزيع (270) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المسترجعة ما مجمله (257) استبانة من عدد الاستبانات الموزعة. وبعد فحص الاستبانات المسترجعة، تبين أن هناك (21) استبانة غير صالحة وغير مكتملة البيانات. وبهذا أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ما مجمله (236) استبانة بنسبة مئوية بلغت (87.40%) من عدد الاستبانات الموزعة.

يوضح الجدول (3 - 2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	156	66.10
	أنثى	80	33.90
العمر	35 سنة فأقل	22	9.32
	من 36 – 40 سنة	33	13.98
	من 41 – 45 سنة	131	55.51
	من 46 – 50 سنة	31	13.13
	51 سنة فأكثر	19	8.06
المؤهل العلمي	بكالوريوس	124	52.54
	دبلوم عال	7	2.97
	ماجستير	83	35.17
	دكتوراه	22	9.32
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	27	11.44
	من 6 – أقل من 10 سنوات	58	24.57
	من 10 – أقل من 15 سنة	117	49.58
	15 سنة فأكثر	34	14.41
المجموع		236	100

إذ تبين النتائج المعروضة في الجدول (3 - 2) أن:

1- الجنس: تبين أن (66.10%) هم من الذكور في حين كانت نسبة (33.90%) من الأفراد المبحوثين عينة الدراسة هم من الإناث.

2- العمر: تبين أن (9.32%) هم من الفئة العمرية 35 سنة فأقل، وأن (13.98%) هم من الفئة العمرية من 36 إلى 40 سنة، كما أن ما نسبته (55.51%) هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 سنة إلى 45 سنة، وإن (13.13%) هم من الفئة العمرية من 46 إلى 50 سنة، وأخيراً، كانت نسبة (8.06%) من الأفراد المبحوثين عينة الدراسة ممن أعمارهم أكثر من 51 سنة فأكثر.

3- المؤهل العلمي: تبين أن (52.54%) من الأفراد المستجيبين هم من حملة شهادة البكالوريوس في حين كانت نسبة الأفراد المستجيبين من حملة شهادة الماجستير (35.17%)، وإن (2.97%) من الأفراد المستجيبين هم من حملة شهادة الدبلوم العال، وأخيراً، فقد إتضح أن نسبة الأفراد المستجيبين من حملة شهادة الدكتوراه ما مجمله (9.32%).

4- عدد سنوات الخبرة: أشار الجدول (3 - 2) إلى وجود نسبة (11.44%) من الأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن نسبة (24.57%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنة، في حين كانت نسبة (49.58%) هم من الأفراد الذين لديهم خبرة تتراوح من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة، وأخيراً، فقد تبين إن نسبة (14.41%) من الأفراد المبحوثين هم ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر.

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

إعتمدت الباحثة على عدد من الأدوات البحثية لأغراض جمع البيانات وتحليلها على النحو الآتي:

1. الإطار النظري (المصادر الثانوية): سعت الباحثة في هذا الجانب لتحليل المضمون من خلال تحليل آراء الباحثين ممن كتبوا في مجال متغيرات الدراسة، إذ تم الإطلاع على المصادر العلمية العربية والانجليزية، وما تضمنته من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل واطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
2. الإطار الميداني (المصادر الأولية): لجأت الباحثة في هذا الجانب إلى الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، كونها التقنية الأبرز في جمع البيانات الخاصة بالظاهرة لتخضع لاحقاً للتبويب والتصنيف والمعالجة والإختبار والتحليل ثم العرض. حيث تضمنت (42) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. إضافة إلى المقابلة الأولية بشكل شخصي والمرفقة في الملحق رقم (2). وقد تضمنت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة) أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس مرونة الموارد البشرية عبر ثلاثة أبعاد، وهي (المرونة الوظيفية،

المرونة السلوكية ومرونة المهارات) و(18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

مرونة الموارد البشرية	المرونة الوظيفية	المرونة السلوكية	مرونة المهارات
عدد الفقرات	6	6	6
ترتيب الفقرات	6 - 1	12 - 7	18 - 13

الجزء الثالث: تضمن مقياس عدم التأكد البيئي عبر (9) فقرات لقياسها، من الفقرة رقم (19) ولغاية الفقرة رقم (27).

الجزء الرابع: تضمن مقياس إستدامة الموارد البشرية عبر ثلاثة أبعاد، وهي (توازن الحياة

الوظيفية، المسؤولية الشخصية الفرص الوظيفية) و(15) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

إستدامة الموارد البشرية	توازن الحياة الوظيفية	المسؤولية الشخصية	الفرص الوظيفية
عدد الفقرات	5	5	5
ترتيب الفقرات	32 - 28	37 - 33	42 - 38

وتراوح مدى الاستجابة في أداة الدراسة (الإستبانة) من (1 - 5) وفق مقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

(3 - 7): متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بتحديد أبعاد وقياس الدراسة المستقل مرونة الموارد البشرية بالإستناد إلى

(2017) Esfahan, Rezaii, (2017) Úbeda-García; Claver-Cortés; Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez ؛

(2015) Koochmeshki & Parsa ؛ Rezaei, Viese & Shiri لقياس مرونة الموارد البشرية. كما تم

الإستناد إلى (2017) Parsa, Koochmeshki & Rezaii, Esfahan, (2016) Roper, Wagner, Parsa, Ehner, Muller-Camen & Jerome (2013) لقياس إستدامة الموارد البشرية. وتم الإعتماد على Newkirk & Lederer (2006) ؛ (2014) Chen; Wang; Nevo; Jin; Wang & Chow لقياس المتغير المعدل عدم التأكد البيئي.

(3 - 8): المعالجات الإحصائية

للاجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها عمدت الباحثة لإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال إجراء إختبار Kolmogorov-Smirnov.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس ممارسة ومستوى متغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}} = \text{الممارسة / المستوى}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{الممارسة / المستوى}$$

وبناء على ذلك يكون:

الممارسة/ المستوى المنخفض من 1 - أقل من 2.33

الممارسة/ المستوى المتوسط من 2.33 - لغاية 3.66

الممارسة/ المستوى المرتفع من 3.67 فأكثر.

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد الهرمي (الهيكلية) Hierarchical Multiple Regression لقياس الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي.

(3 - 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار "Kolmogorov Smirnov Test"، وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات والذي في حالة عدم توفره من الممكن التأثير سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (3 - 3).

جدول (3 - 3)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	مرونة الموارد البشرية	1.040	0.063	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	المرونة الوظيفية	0.964	0.311	تتبع التوزيع الطبيعي
2 - 1	المرونة السلوكية	0.802	0.541	تتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	مرونة المهارات	0.859	0.451	تتبع التوزيع الطبيعي
2	عدم التأكد البيئي	1.487	0.056	تتبع التوزيع الطبيعي
3	إستدامة الموارد البشرية	1.933	0.092	تتبع التوزيع الطبيعي
1 - 3	توازن الحياة الوظيفية	0.806	0.908	يتبع التوزيع

الطبيعي				
يتبع التوزيع الطبيعي	0.711	0.661	المسؤولية الشخصية	2 - 3
تتبع التوزيع الطبيعي	0.774	0.700	الفرص الوظيفية	3 - 3

ملاحظة: * يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).

ويتضح من نتائج الجدول (3 - 3) وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$)، فإنه يلاحظ أن متغيرات الدراسة جميعها موزعة بشكل طبيعي. حيث كانت قيم التوزيع الطبيعي لكل متغيرات الدراسة أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(3 - 10): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 10 - 1): صدق أداة الدراسة

لغرض قياس الصدق الظاهري لمتغيرات الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بلغ عددهم (12) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح الفقرات ودقتها من الناحية العلمية، نتج عن ذلك ملاحظات نالت إهتمام الباحثة بحيث تم إجراء عملية الحذف والتعديل والإضافة عليها وبالشكل الذي يضمن عدم تكرار العبارات وازدواجيتها، وتم الأخذ بالملاحظات التي أغنت صلاحية الاستبانة، كما تم التركيز على إختيار العبارات الملائمة للمتغيرات فضلاً عن إعتدال عبارات وجمل قصيرة ولغة سهلة وواضحة في كتابتها. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

(3 - 10 - 2): ثبات أداة الدراسة

لحساب معامل الثبات تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، من خلال قيام الباحث بتطبيق أداة دراسته بصورتها النهائية على أفراد عينة الثبات

المكونة من (30) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة. والجدول (3 - 4) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة. إذ يوضح الجدول (3 - 4) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية، التي تدل على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2013).

الجدول (3 - 4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	مرونة الموارد البشرية	18	0.920
1 - 1	المرونة الوظيفية	6	0.819
2 - 1	المرونة السلوكية	6	0.820
3 - 1	مرونة المهارات	6	0.809
2	عدم التأكد البيئي	9	0.862
3	إستدامة الموارد البشرية	15	0.878
1 - 3	توازن الحياة الوظيفية	5	0.779
2 - 3	المسؤولية الشخصية	5	0.741
4 - 3	الفرص الوظيفية	5	0.729

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4-1) : المقدمة

(4-2) : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4-3) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفترضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4-1) : المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4-2) : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4-2-1) : ما مستوى مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان؟

لوصف مستوى مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة الوظيفية في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	المرونة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
1	تتصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصرفنا بالمرونة	3.184	0.873	3	متوسط
2	تمتلك مواردنا البشرية القدرة على التكيف لمتطلبات التغيير في بيئة العمل	3.221	0.837	2	متوسط
3	يقوم مصرفنا بتعديل نظام موارده البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة	3.251	0.864	1	متوسط
4	يصمم مصرفنا ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تمكنه من التكيف لظروف العمل	3.127	0.827	5	متوسط
5	يقوم مصرفنا بإجراء تغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف مواءمة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل	3.180	0.831	4	متوسط
6	تمكننا ممارسات الموارد البشرية من القدرة	3.063	0.872	6	متوسط

على البقاء في ميدان المنافسة				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الوظيفية	3.171	0.617	-	متوسط

يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.063 - 3.251) بمتوسط كلي مقداره (3.171) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يقوم مصرفنا بتعديل نظام موارده البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.251) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.171)، وانحراف معياري بلغ (0.864)، فيما حصلت الفقرة "تمكننا ممارسات الموارد البشرية من القدرة على البقاء في ميدان المنافسة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.063) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.171) وانحراف معياري (0.872). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن المرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

كما يبين الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.736 - 3.176) بمتوسط كلي مقداره (3.492)

على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للمرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يغير الأفراد العاملين في مصرفنا من سلوكياتهم استجابة لمتطلبات الزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (3.992) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.492)، وانحراف معياري بلغ (0.931)، فيما حصلت الفقرة "استجابة موظفي مصرفنا لطبيعة التغيرات في وظائفهم يساعد على البقاء في ميدان المنافسة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.045) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.492) وانحراف معياري (0.938).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن المرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المرونة السلوكية في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	المرونة السلوكية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
7	يتكيف موظفي مصرفنا مع عادات العمل المتغيرة	3.120	0.782	5	متوسط
8	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا عادات العمل استجابة لمتطلبات التغيير في البيئة التنافسية	3.736	0.993	3	مرتفع
9	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا عادات عملهم استجابة لمتطلبات التغيرات في بيئة	3.883	0.966	2	مرتفع

العمل					
10	يتكيف موظفي مصرفنا مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة	3.176	0.778	4	متوسط
11	استجابة موظفي مصرفنا لطبيعة التغيرات في وظائفهم يساعد على البقاء في ميدان المنافسة	3.045	0.938	6	متوسط
12	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا من سلوكياتهم استجابة لمتطلبات الزبائن	3.992	0.931	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة السلوكية	3.492	0.654	-	متوسط

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.075 - 3.864) بمتوسط كلي مقداره (3.255) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يملك موظفي مصرفنا مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.864) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.255)، وانحراف معياري بلغ (0.988)، فيما حصلت الفقرة "يتمكن مصرفنا من تلبية متطلباته من المهارات الجديدة من خلال إعادة التدريب" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.075) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.255) وانحراف معياري (0.838).

وبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير

الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن مرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى مرونة المهارات في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	مرونة المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
13	يملك مصرفنا قدرة في تحويل ونقل موظفيه إلى وظائف مختلفة عند الضرورة	3.135	0.849	3	متوسط
14	يسعى موظفي مصرفنا لتحديث مهاراتهم بشكل مستمر	3.109	0.864	4	متوسط
15	يمكن مصرفنا من تلبية متطلباته من المهارات الجديدة من خلال إعادة التدريب	3.075	0.838	6	متوسط
16	يقوم مصرفنا بإستقطاب الأفراد ذوي الموهبة متعددي المهارات للعمل فيها	3.094	0.874	5	متوسط
17	يملك موظفي مصرفنا مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة	3.864	0.988	1	مرتفع

متوسط	2	0.763	3.255	يسعى موظفي مصرفنا لتطوير قدراتهم بشكل مستمر	18
متوسط	-	0.619	3.255	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة المهارات	

(4 - 2 - 2): ما مستوى عدم التأكد البيئي للبنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان؟

لوصف مستوى عدم التأكد البيئي للبنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 4).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى عدم التأكد البيئي للبنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان

ت	عدم التأكد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
19	يتنبأ مصرفنا بتحركات منافسيه	4.225	0.843	2	مرتفع
20	يملك مصرفنا قدرة على مجابهة التنوع الكبير في طبيعة المنافسة	4.278	0.785	1	مرتفع
21	يواجه مصرفنا التهديدات من المنافسة الحادة في تنوع الخدمات المصرفية	3.834	0.945	8	مرتفع
22	يجابه مصرفنا التهديدات من المنافسة السعرية للخدمات المصرفية المقدمة	3.793	0.876	9	مرتفع
23	يتنبأ مصرفنا بتغيرات الطلب على خدماته	4.007	0.885	6	مرتفع
24	يملك مصرفنا قدرة على مجابهة تنوع عادات شراء الخدمات المصرفية لدى زبائنه	4.015	0.859	5	مرتفع

25	يواجه مصرفنا التنوع الكبير في طرق تقديم الخدمات	3.943	0.869	7	مرتفع
26	تتصف خدمات مصرفنا بالجودة العالية	4.135	0.888	4	مرتفع
27	تتغير تقنيات تقديم الخدمات المصرفية لدى مصرفنا بشكل سريع	4.172	0.842	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعدم التأكد البيئي	4.045	0.597	-	مرتفع

يوضح الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.793 - 4.278) بمتوسط كلي مقداره (4.045) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لعدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يمتلك مصرفنا قدرة على مجابهة التنوع الكبير في طبيعة المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.278) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.045)، وانحراف معياري بلغ (0.785)، فيما حصلت الفقرة "يجابه مصرفنا التهديدات من المنافسة السعوية للخدمات المصرفية المقدمة" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.793) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.045) وانحراف معياري (0.876). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول عدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن عدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 2 - 3): ما مستوى إستدامة الموارد البشرية (توازن الحياة الوظيفية، المسؤولية الشخصية الفرص الوظيفية) في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان؟

لوصف مستوى إستدامة الموارد البشرية (توازن الحياة الوظيفية، المسؤولية الشخصية الفرص الوظيفية) في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 5) ؛ (4 - 6) ؛ (4 - 7).

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	توازن الحياة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
28	لدي مصرفنا سياسة منفصلة للتوازن بين العمل والحياة	3.154	0.865	3	متوسط
29	يشجع مصرفنا موظفيه المشاركة في خطة مكافآت العمل	3.176	0.857	2	متوسط
30	تتصف ساعات العمل في مصرفنا بالمرونة	3.184	0.868	1	متوسط
31	يعمل موظفي مصرفنا 8 ساعات يومياً	3.097	0.871	4	متوسط
32	خطة مصرفنا لموظفيه مناسبة للجميع	3.037	0.854	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوازن الحياة الوظيفية	3.129	0.629	-	متوسط

يوضح الجدول (4 - 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتوازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتوازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.037 - 3.184) بمتوسط كلي مقداره (3.129) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتوازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتصف ساعات العمل في مصرفنا بالمرونة" بمتوسط حسابي بلغ (3.184) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.129)، وانحراف معياري بلغ (0.868)، فيما حصلت الفقرة "خطة مصرفنا لموظفيه مناسبة للجميع" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.037) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.129) وانحراف معياري (0.854). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

كما يبين الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.804 - 4.101) بمتوسط كلي مقداره (3.995) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يستجيب موظفي مصرفنا للآثار المترتبة عن أدائهم في بيئة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.101) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.995)، وانحراف معياري بلغ (0.886)، فيما حصلت الفقرة "يكيف موظفي مصرفنا سلوكهم مع سلوك جماعة العمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.804) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.995) وانحراف معياري (1.158). ويبين الجدول أيضاً التشّت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	المسؤولية الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
33	موظفي مصرفنا مسؤولين عن سلوكياتهم في بيئة العمل	4.041	0.940	3	مرتفع
34	يستجيب موظفي مصرفنا للأثار المترتبة عن أدائهم في بيئة العمل	4.101	0.886	1	مرتفع
35	يسيطر موظفي مصرفنا على سلوكياتهم الذاتية في بيئة العمل	4.048	0.952	2	مرتفع
36	يصنع موظفي مصرفنا خياراتهم بشكل مقصود في بيئة العمل	3.981	1.058	4	مرتفع
37	يكيف موظفي مصرفنا سلوكهم مع سلوك جماعة العمل	3.804	1.158	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمسؤولية	3.995	0.704	-	مرتفع

				الشخصية
--	--	--	--	---------

وأخيراً، يظهر الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بين (3.398 - 4.157) بمتوسط كلي مقداره (3.885) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يدرك موظفي مصرفنا الأدوار المطلوبة منهم تنفيذها" بمتوسط حسابي بلغ (4.157) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.885)، وانحراف معياري بلغ (0.918)، فيما حصلت الفقرة "يضبط موظفي مصرفنا سماتهم الشخصية وفقاً لبيئة العمل" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.398) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.885) وانحراف معياري (1.288). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية. وبشكل عام، يتبين أن الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الفرص الوظيفية في البنوك التجارية

الأردنية بمدينة عمان

ت	الفرص الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	المستوى
---	----------------	-----------------	-------------------	--------------------	---------

متوسط	5	1.288	3.398	يضبط موظفي مصرفنا سماتهم الشخصية وفقاً لبيئة العمل	38
مرتفع	2	0.928	4.094	يدرك موظفينا معتقدات مصرفنا وقيمها	39
مرتفع	1	0.918	4.157	يدرك موظفي مصرفنا الأدوار المطلوبة منهم تنفيذها	40
مرتفع	4	1.085	3.838	يدرك موظفي مصرفنا مسارات العمل الوظيفية	41
مرتفع	3	0.900	3.939	يظهر موظفي مصرفنا التضحية المطلوبة في التعامل مع الآخرين	42
مرتفع	-	.716	3.885	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للفرص الوظيفية	

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراسات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراسات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1) ، والجدول رقم (4 - 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء Skewness

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	المرونة الوظيفية	2.318	0.431	- 0.255
2	المرونة السلوكية	2.895	0.345	- 0.491
3	مرونة المهارات	2.474	0.404	- 0.270

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 - 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) والبالغة (2.318 ؛ 2.895 ؛ 2.474) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.345 - 0.431) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (± 1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في البنوك محل الدراسة.

(4 - 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى

HO₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	4.989	0.289	المرونة الوظيفية	0.000	3	143.441	0.617	0.621	0.788	إستدامة الموارد البشرية
0.000	4.674	0.302	المرونة السلوكية		232					
0.000	4.750	0.284	مرونة المهارات		235					

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

يوضح الجدول (4 - 9) أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.622)، أي أن ما قيمته (0.622) من التغيرات في إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.617)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بمرونة الموارد البشرية بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن إستدامة الموارد البشرية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.289) للمرونة الوظيفية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.989). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (0.302) للمرونة السلوكية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.674). كما بلغت قيمة معامل التأثير β (0.284) لمرونة المهارات وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.750). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) سيؤدي إلى زيادة إستدامة الموارد البشرية بقيمة (0.289) للمرونة الوظيفية و(0.302) للمرونة السلوكية و (0.284) لمرونة المهارات. ويؤكد معنوية

هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (143.441) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وللتحقق من تأثير مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في كل بعد من أبعاد إستدامة الموارد البشرية، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO₁₋₁: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	8.269	0.471	المرونة الوظيفية	0.000	3	150.532	0.629	0.633	0.796	توازن الحياة الوظيفية
0.000	4.549	0.290	المرونة السلوكية		232					
0.067	1.842	0.108	مرونة المهارات		235					

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

يوضح الجدول (4 - 9) أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.796) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.633)، أي أن ما قيمته (0.633) من التغيرات في توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.629)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بمرونة الموارد البشرية بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن توازن الحياة الوظيفية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.471) للمرونة الوظيفية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (8.269). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (0.290) للمرونة السلوكية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.549). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية) سيؤدي إلى زيادة توازن الحياة الوظيفية بقيمة (0.471) للمرونة الوظيفية و(0.290) للمرونة السلوكية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (150.532) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما مرونة المهارات فقد بلغت قيمة معامل التأثير β بلغت (0.108) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وما يؤكد عدم الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (1.842). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة α (≤ 0.05).

HO₁₋₂: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 11).

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	4.521	0.301	المرونة الوظيفية	0.000	3	86.766	0.493	0.498	0.706	المسؤولية الشخصية
0.000	4.285	0.319	المرونة السلوكية		232					
0.022	2.310	0.159	مرونة المهارات		235					

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

يوضح الجدول (4 - 11) أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.706) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.498)، أي أن ما قيمته (0.498) من التغيرات في المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.493)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بمرونة الموارد البشرية بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن المسؤولية الشخصية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.301) للمرونة الوظيفية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.521). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (0.319) للمرونة السلوكية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (4.285). كما بلغت قيمة معامل التأثير β (0.159) لمرونة المهارات وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.310). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) سيؤدي إلى زيادة المسؤولية الشخصية بقيمة (0.301) للمرونة الوظيفية و(0.319) للمرونة السلوكية و (0.159) لمرونة المهارات. ويؤكد معنوية

هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (86.766) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

HO₁₋₃: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 12).

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	درجة التأثير β		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.976	0.030	0.002	المرونة الوظيفية	0.000	3	47.944	0.347	0.354	0.595	الفرص الوظيفية
0.036	2.102	0.178	المرونة السلوكية		232					
0.000	5.749	0.449	مرونة المهارات		235					

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

يوضح الجدول (4 - 12) أثر مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.595)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان ناتج عن التغير في مرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.347)، وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بمرونة الموارد البشرية بأبعادها بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الفرص الوظيفية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة معامل التأثير β بلغت (0.187) للمرونة السلوكية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (2.102). في حين بلغت قيمة معامل التأثير β (0.449) لمرونة المهارات وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (5.749). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) سيؤدي إلى زيادة الفرص الوظيفية بقيمة (0.187) للمرونة السلوكية و(0.449) لمرونة المهارات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (47.944) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما المرونة الوظيفية فقد بلغت قيمة معامل التأثير β بلغت (0.0020) وهي غير دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد عدم الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (0.030). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية

الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية

HO₂: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة الموارد البشرية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4 - 13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة

الموارد البشرية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية

المتغير التابع	الأنموذج الأول			الأنموذج الثاني		
	Sig*	T المحسوبة	β	Sig*	T المحسوبة	β
إستدامة الموارد البشرية		0.788	0.000		–	
		–			0.000	0.358
		R			0.802	
		R ²			0.643	
		ΔR^2			0.021	
		ΔF			15.595	
		Sig. ΔF			0.000	

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

يعرض الجدول (4 - 13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ

عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.788$) وهذا يدل على وجود

إرتباط إيجابي بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية، كما بينت النتائج وجود أثر

ذي دلالة احصائية لمتغير مرونة الموارد البشرية في تحقيق إستدامة الموارد البشرية، حيث كانت

قيمة ($F = 433.598$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة

معامل التحديد ($R^2 = 0.622$) أي أن ما قيمته (0.622) من التغيرات في إستدامة الموارد البشرية

ناتج عن التغير في مرونة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.788). وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحقيق

إستدامة الموارد البشرية بقيمة (0.788). وهو ما يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما

نسبته (78.8%) من التباين الحاصل في إستدامة الموارد البشرية.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.802$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (2.1%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 15.595$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.358) عند المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 3.949$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية على إستدامة الموارد البشرية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في إستدامة الموارد البشرية بنسبة (2.1%) لترتفع من (62.2%) الى (64.3%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من التأثير المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وكل بعد من أبعاد إستدامة الموارد البشرية، تم تجزئة الفرضية الرئيسية الثانية إلى ثلاثة فرضيات فرعية، وكما يلي:

HO₂₋₁: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة الوظيفية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 14).

جدول (4 - 14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة

الوظيفية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج الأول			النموذج الثاني		
		β	T المحسوبة	Sig*	β	T المحسوبة	Sig*
توازن الحياة الوظيفية	مرونة الموارد البشرية	0.782	20.366	0.000	-	-	-
	مرونة الموارد البشرية X عدم التأكد البيئي	-	-	-	0.438	4.832	0.000
	R	0.782	0.802				
	R ²	0.611	0.643				
	ΔR^2	0.611	0.032				
	ΔF	414.755	23.348				
	Sig. ΔF	0.000	0.000				

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

يعرض الجدول (4 - 14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.782$) وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي بين مرونة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد البشرية في تحقيق توازن الحياة الوظيفية، حيث كانت قيمة ($F = 414.755$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.611$) أي أن ما قيمته (0.611) من التغيرات في توازن الحياة الوظيفية ناتج عن

التغير في مرونة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.782). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحقيق توازن الحياة الوظيفية بقيمة (0.782). وهو ما يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (78.2%) من التباين الحاصل في توازن الحياة الوظيفية.

وفي النموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.802$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (3.2%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 23.348$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.438) عند المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 4.832$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية على توازن الحياة الوظيفية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في توازن الحياة الوظيفية بنسبة (3.2%) لترتفع من (61.1%) إلى (64.3%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₂: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الهرمي Hierarchical Multiple Regression analysis لقياس أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الشخصية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان، وكما هو موضح بالجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لبيان أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية

الشخصية بوجود عدم التأكد البيئي متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج الأول			النموذج الثاني		
		β	T المحسوبة	Sig*	β	T المحسوبة	Sig*
المسؤولية الشخصية	مرونة الموارد البشرية	0.703	16.063	0.000	-	-	-
	مرونة الموارد البشرية X عدم التأكد البيئي	-	-	-	0.374	3.550	0.000
	R	0.703	0.719				
	R ²	0.494	0.517				
	ΔR^2	0.494	0.023				
	ΔF	258.032	12.601				
	Sig. ΔF	0.000	0.000				

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

يعرض الجدول (4 - 15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.703$) وهذا يدل على وجود ارتباط إيجابي بين مرونة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير مرونة الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الشخصية، حيث كانت قيمة ($F = 258.032$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.050). كما كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.494$) أي أن ما قيمته (0.494) من التغيرات في المسؤولية الشخصية ناتج عن

التغير في مرونة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.703). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحقيق المسؤولية الشخصية بقيمة (0.703). وهو ما يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (70.3%) من التباين الحاصل في المسؤولية الشخصية.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.719$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (2.3%) وهذه النسبة دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 12.601$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.374) عند المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 3.550$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهذا يؤكد الدور المعنوي للمتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية على المسؤولية الشخصية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في المسؤولية الشخصية بنسبة (2.3%) لترتفع من (49.4%) إلى (51.7%). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO₂₋₃: "لا يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

التغير في مرونة الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.567). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمرونة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحقيق الفرص الوظيفية بقيمة (0.567). وهو ما يشير إلى أن مرونة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (56.7%) من التباين الحاصل في الفرص الوظيفية.

وفي الأنموذج الثاني، تم إدخال المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) لأنموذج الانحدار، حيث إزدادت قيمة معامل الارتباط لتصبح ($R = 0.570$) وكذلك الحال بالنسبة لقيمة معامل التحديد R^2 حيث إزدادت بنسبة (0.003) وهذه النسبة غير دالة إحصائياً، حيث كان التغير في قيمة F ($\Delta F = 1.101$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.295$) وهي أكبر من (0.05).

كما كانت قيمة درجة التأثير β (0.131) عند المتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) وكانت قيمة t المحسوبة ($t = 1.049$) وبمستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.295$)، وهذا يؤكد الدور غير المعنوي للمتغير المعدل (عدم التأكد البيئي) في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية على الفرص الوظيفية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في المسؤولية الشخصية بنسبة (0.003) لترتفع من (32.2%) إلى (32.5%). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفريّة)، التي تنص على:

عدم وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 – 1): المقدمة

(5 – 2): النتائج

(5 – 3): التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 – 1): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت

مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

(5 - 2): النتائج

(5 - 2 - 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بين (4.063-

4.251) بمتوسط كلي مقداره (4.171) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للمرونة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية.

2. تراوحت المتوسطات الحسابية للمرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية بين (3.736-

4.176) بمتوسط كلي مقداره (3.992) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع للمرونة السلوكية في البنوك التجارية الأردنية.

3. تراوحت المتوسطات الحسابية لمرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية بين (3.864-

4.255) بمتوسط كلي مقداره (4.089) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لمرونة المهارات في البنوك التجارية الأردنية.

4. تراوحت المتوسطات الحسابية لعدم التأكد البيئي للبنوك التجارية الأردنية بين (3.793-

4.278) بمتوسط كلي مقداره (4.045) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لعدم التأكد البيئي الذي يواجه البنوك التجارية الأردنية.

5. تراوحت المتوسطات الحسابية لتوازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بين (4.037-

4.184) بمتوسط كلي مقداره (4.130) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المرتفع لتوازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية.

6. تراوحت المتوسطات الحسابية للمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بين (3.804 - 4.101) بمتوسط كلي مقداره (3.995) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية.

7. تراوحت المتوسطات الحسابية للفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بين (3.398 - 4.157) بمتوسط كلي مقداره (3.885) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية.

(5 - 2 - 2): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق إستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Veise, et al., (2014) التي اوضحت بان مرونة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً ايجابياً على تطوير الموارد البشرية في الشركة الالكترونية بمقاطعة إيلام بايران

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية) في تحقيق توازن الحياة الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Sekhar, et al., (2016) التي اوضحت بان مرونة الموارد البشرية ترتبط وتؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة في شركات تكنولوجيا المعلومات الصناعية العاملة في الجزء الغربي من الهند.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية ؛ المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق المسؤولية الشخصية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Rezaei, et al., (2015) التي اوضحت بان مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، المرونة السلوكية ومرونة المهارات) تؤثر تأثيراً ايجابياً على الاداء التنظيمي في شركات الغاز والبتريكيماويات بمقاطعة إيلام بايران.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية (المرونة السلوكية ؛ مرونة المهارات) في تحقيق الفرص الوظيفية في البنوك التجارية الأردنية بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Esfahan, et al., (2017) التي اوضحت بان مرونة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على إستدامة الموارد البشرية.

5. وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Verdu, et al., (2012) التي اوضحت بان عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين الخيارات الحقيقية والإبداع التكنولوجي في شركات التكنولوجيا العالمية.

6. وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتوازن الحياة الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Wang & Fang (2012) التي اوضحت بان عدم التأكد البيئي يعزز من العلاقة بين هياكل الشبكات والأداء الإبداعي للتحالفات الجديدة في تايوان.

7. وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والمسؤولية الشخصية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة Parnell, et al., (2012) التي اوضحت بان عدم التأكد البيئي يؤثر على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في كل من تركيا والولايات المتحدة الأمريكية فقط.

8. عدم وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والفرص الوظيفية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتيجة تتعارض ونتيجة دراسة كل من Wang & Fang و Verdu, et al., (2012) و Parnell, et al., (2012) التي أكدت على الدور المعدل لعدم التأكد البيئي بشكل إيجابي.

(5 – 3): التوصيات والمقترحات

1. التركيز على تطبيق مرونة الموارد البشرية لما لها من الدور في زيادة كفاءة البنوك التجارية الأردنية وخصوصا فيما يتعلق بالمرونة الوظيفية والمرونة السلوكية.
2. التركيز على برامج التطوير للموظفين في البنوك التجارية الاردنية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وذلك لزيادة الخبرة والمهارة لديهم مما يؤدي الى زيادة مرونة الموارد البشرية.
3. قيام البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة بتصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية تلائم التغير الحاصل في بيئة أعمالها بهدف الإيفاء بمتطلبات العمل والبقاء في ميدان المنافسة.
4. تركيز البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة على سلوكيات الأفراد العاملين والعمل على تعديلها أو تغييرها إستجابة لمتطلبات التغيير في بيئة العمل ومتطلبات الزبائن.

5. قيام البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة بإستقطاب الأفراد ذوي المواهب في العمل المصرفي وتعيينهم والإستثمار فيهم لتحقيق مستويات عالية من الاداء المصرفي.
6. قيام البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة بتطوير قدرات الأفراد العاملين بشكل مستمر وذلك من خلال التدريب المستمر لهم والإستعانة ببيوت الخبرة المهتمين بالتنمية البشرية.
7. تركيز البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة على المسح والتحليل البيئي المرتبط بالخدمات المصرفية لمواجهة التحديات والتهديدات التنافسية في بيئة العمل المصرفي.
8. أهتمام البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة بسياسة التوازن في الحياة الوظيفية.
9. تركيز البنوك التجارية الاردنية محل الدراسة على جانب المرونة في ساعات العمل داخلها.
10. أخذ البنوك التجارية الاردنية وقيادتها في التوصيات السابقة والسعي لتطبيق النماذج الحديثة لمرونة الموارد البشرية وإجراء بعض التعديلات على القوانين من اجل مواكبة التغيرات في هذا المجال.

تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية:

1. دراسة تأثير مرونة الموارد البشرية على سلوكيات الأداء الإبتكاري للعاملين في البنوك التجارية الاردنية.
2. إجراء دراسة بعنوان تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية وتأثيرها على رأس المال البشري في شركات التأمين الأردنية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الانجليزية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2012). السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
2. إدريس، وائل والغالبي، طاهر. (2013). اختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة اختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، 33 (1): 105 - 134.
3. الجميلي، طه. (2008). استدامة الموارد البشرية في العراق. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 1 (2): 216 - 226.

ثانياً: المراجع الانجليزية

1. Chen, Y; Wang, Y; Nevo, S; Jin, J; Wang, L & Chow, W. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. **European Journal of Information Systems**, 23(3): 326–342.
2. Dovers, S & Handmer, J. (1992). Uncertainty, Sustainability and Change. **Global Environmental Change**, 2 (4): 262-276.

3. Ehnert, I; Parsa, S; Roper, I; Wagner, M & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. **The International Journal of Human Resource Management**, 27 (1): 88-108.
4. Esfahan, S; Rezaii, H; Koochmeshki, N & Parsa, S. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. **AD-minister**, 30: 195-215.
5. Grote, G. (2004). Uncertainty Management at the Core of System Design. **Annual Reviews in Control**, 28: 267–274.
6. Huczynski, A & Buchanan, D. (2007). **Organisational Behaviour**. Prentice Hall International.
7. Inyang, B. (2011). Creating Value through People: Best Human Resource (HR) Practices in Nigeria. **International Business and Management**, 2 (1): 141-150.
8. Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. **International Journal of Asian Social Science**, 3(6), 1287-1292.
9. Kelliher, C & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human Relation**, 63 (1): 83-106.
10. Kethar, S & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (8): 1173-1206.
11. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. **The International Journal of Human Resource Management**, 25 (8): 1069-1089.
12. Kumari, I & Pradhan, R. (2014). Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. **International Journal of Business and Management Invention**, 3 (11): 43-51

13. Lin, Z. (2006). Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty. **Simulation Modelling Practice and Theory**, 14 (4): 438–453.
14. Martínez-Sánchez, A; Pérez-Pérez, M; De-Luis-Carnicer, P & Vela-Jiménez, M. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. **New Technology, Work and Employment**, 22 (3): 208–223
15. Michel, R & Michel, C. (2012). Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 46: 5168 – 5172
16. Miller, D and Peter, F. (1983). Strategy-Making and Environment: the Third Link. **Strategic Management Journal**, 4 (3): 221–235.
17. Newkirk, H & Lederer, A. (2006). The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty. **Information & Management**, 43: 481–501.
18. Ngo, H & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. **The International Journal of Human Resource Management**, 19 (9): 1654-1666.
19. Ngo, H; Loi, R & Foley, S. (2011). Human resource flexibility in foreign subsidiaries: An empirical investigation in Hong Kong. **International Journal of Business Studies**, 19 (2): 1-15.
20. Parnell, J; Donald, L; Zhang, L & Mehmet, K. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs: Evidence from China, Turkey, and the USA. **Management Decision**, 50 (4): 546-568.
21. Priem, R.; Love, L and Shaffer, M. (2002). Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. **Journal of Management**, 28 (6): 725-746.
22. Priem, R.; Love, L., and Shaffer, M. (2002). Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. **Journal of Management**, 28 (6): 725-746.

23. Rezaei, Z; Viese, S & Shiri, A. (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam. **International Journal of Management Sciences**, 5 (7): 490-497
24. Schmid, G. (2008). **Full Employment in Europe: Managing Labour Market Transitions and Risks**. Cheltenham, UK und Northampton, MA, USA, Edward Elgar.
25. Sekhar, C; Patwardhan, M & Vyas, V. (2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from IT Industry. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 17(1):57–75.
26. Tabatabaei, S; Omran, E; Hashemi, S & Sedaghat, M. (2017). Presenting Sustainable Hrm Model Based on Balanced Scorecard in Knowledge-Based Ict Companies: the Case of Iran. **Economics & Sociology**, 10 (2): 107 – 124.
27. Tee, C & Haslinda, A. (2016). Direct Effect of Technology, Human Resource Flexibility, Leadership and Culture on Firm Performance. **International Journal Advances in Social Science and Humanities**, 4 (6): 23 – 30.
28. Tiwari, P & Saxena, K. (2012). Human resource management practices: a comprehensive review. **Pakistan business review**, 13 (4): 669-705
29. Úbeda-García, M; Claver-Cortés, E; Marco-Lajara, B & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. **Personnel Review**, 40 (4): 824-846.
30. Veise, S; Gholami, A; Hassanaki, L; Pardejani, H and khairi, A. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. **Management Science Letters**, 4: 1789–1796.
31. Verdu, A; Ignacio, T & Antonia, R. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms. **Technovation**, 32 (9/10): 579-590.
32. Wang, M & Fang, S. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between network structures and the innovative

performance of a new venture. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 27 (4): 311-323.

33. Werner, S; Brouthers, L. and Brothers, K. (1996). International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure. **Journal of International Business Studies**, 27 (3): 571-588.

34. Wheelen, T & Hunger, D. (2012). **Strategic Management and Business Policy**. 12th ed., U.S.A, Upper Saddle River:. Pearson: Prentice Hall.

35. Wu, S. (2010). Impact of Environmental Uncertainty on Human Resource Flexibility. **International Conference on Business and Economics Research**, 1, IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia

36. Xu, L. (2013). Mixture Models of Human Resource Management Flexibility and Firm Performance. **International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS)**: 11 - 14

37. Zolin, R; Kuckertz, A and Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. **Journal of Business Research**, 64: 1097–1103.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة

الملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. أحمد على صالح	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. جواد شوقي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
3	أ.د. هاني ارتيمة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الاسلامية
4	أ.د. زكريا الدوري	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
5	د. غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
6	د. بلال السكارنه	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
7	د. مراد عطيان	إدارة أعمال	جامعة الاسراء
8	د. أيوب صوالحة	إدارة أعمال	جامعة العلوم الاسلامية
9	د. إياد التميمي	إدارة أعمال	جامعة البترا
10	د. محمد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
11	د. نضال الصالحي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
12	د. محي الدين القطب	إدارة أعمال	جامعة البترا

الملحق رقم (2): أسئلة المقابلة

الأستاذ / دة الفاضل / دة تحية طيبة

تجري الباحثة دراسة بعنوان "الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية". حيث تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

1. ما مستوى الإهتمام بمرونة الموارد البشرية في مصرفكم ؟

☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض

2. ما مستوى الإهتمام باستدامة الموارد البشرية في مصرفكم ؟

☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض

3. ما مستوى عدم التأكد البيئي الذي يواجه مصرفكم؟

☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض

4. ما المستوى الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الموارد البشرية في مصرفكم ؟

☐ عالي ☐ متوسط ☐ منخفض

5. هل يلعب عدم التأكد البيئي دوراً في تأثير مرونة الموارد البشرية في تحقيق استدامة الموارد البشرية في مصرفكم؟

☐ نعم ☐ لا

الملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستاذ / دة الفاضل / دة تحية طيبة

تجري الباحثة دراسة بعنوان "الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية".

حيث تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر المعدل لعدم التأكد البيئي في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وإستدامة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

الباحثة

سناء عبدالله محمد السكارنه

المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع الإجتماعي	
☐ أنثى	☐ ذكر
(2) العمر	
☐ من 36 – 40 سنة	☐ 35 سنة فأقل
☐ من 46 – 50 سنة	☐ من 41 – 45 سنة
	☐ 51 سنة فأكثر
(3) المؤهل العلمي	
☐ دبلوم عال	☐ بكالوريوس
☐ دكتوراه	☐ ماجستير
(4) عدد سنوات الخبرة	
☐ من 6 – أقل من 10 سنوات	☐ 5 سنوات فأقل
☐ 15 سنة فأكثر	☐ من 10 – أقل من 15 سنة

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات مرونة الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق على الإطلاق
المرونة الوظيفية					
1	تتصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصرفنا بالمرونة				
2	تمتلك مواردنا البشرية القدرة على التكيف لمتطلبات التغيير في بيئة العمل				
3	يقوم مصرفنا بتعديل نظام موارد البشرية لمواكبة البيئة التنافسية المتغيرة				
4	يصمم مصرفنا ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة تمكنه من التكيف لظروف العمل				
5	يقوم مصرفنا بإجراء تغييرات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف موازنة نظام الموارد البشرية مع متطلبات العمل				
6	تمكننا ممارسات الموارد البشرية من القدرة على البقاء في ميدان المنافسة				
المرونة السلوكية					
7	يتكيف موظفي مصرفنا مع عادات العمل المتغيرة				
8	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا عادات العمل إستجابة لمتطلبات التغيير في البيئة التنافسية				
9	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا عادات عملهم إستجابة لمتطلبات التغييرات في بيئة العمل				
10	يتكيف موظفي مصرفنا مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة				
11	استجابة موظفي مصرفنا لطبيعة النغيرات في وظائفهم يساعد على البقاء في ميدان المنافسة				
12	يغير الأفراد العاملين في مصرفنا من سلوكياتهم استجابة لمتطلبات الزبائن				
مرونة المهارات					
13	يملك مصرفنا قدرة في تحويل ونقل موظفيه إلى وظائف مختلفة عند الضرورة				
14	يسعى موظفي مصرفنا لتحديث مهاراتهم بشكل مستمر				
15	يتمكن مصرفنا من تلبية متطلباته من المهارات الجديدة من خلال إعادة التدريب				
16	يقوم مصرفنا باستقطاب الأفراد ذوي الموهبة متعددي المهارات للعمل فيها				
17	يملك موظفي مصرفنا مهارات متعددة يتم استخدامها بوظائف مختلفة				
18	يسعى موظفي مصرفنا لتطوير قدراتهم بشكل مستمر				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات عدم التأكد البيئي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
لا أوافق على الإطلاق					
19	يتنبأ مصرفنا بتحركات منافسيه				
20	يملك مصرفنا قدرة على مجابهة التنوع الكبير في طبيعة المنافسة				
21	يواجه مصرفنا التهديدات من المنافسة الحادة في تنوع الخدمات المصرفية				
22	يجابه مصرفنا التهديدات من المنافسة السعوية للخدمات المصرفية المقدمة				
23	يتنبأ مصرفنا بتغيرات الطلب على خدماته				
24	يملك مصرفنا قدرة على مجابهة تنوع عادات شراء الخدمات المصرفية لدى زبائنه				
25	يواجه مصرفنا التنوع الكبير في طرق تقديم الخدمات				
ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق
لا أوافق على الإطلاق					
26	تتنصف خدمات مصرفنا بالجودة العالية				
27	تتغير تقنيات تقديم الخدمات المصرفية لدى مصرفنا بشكل سريع				

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات إستدامة الموارد البشرية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق على الإطلاق
توازن الحياة الوظيفية					
28	لدي مصرفنا سياسة منفصلة للتوازن بين العمل والحياة				
29	يشجع مصرفنا موظفيه المشاركة في خطة مكافآت العمل				
30	تتصف ساعات العمل في مصرفنا بالمرونة				
31	يعمل موظفي مصرفنا 8 ساعات يومياً				
32	خطة مصرفنا لموظفيه مناسبة للجميع				
المسؤولية الشخصية					
33	موظفي مصرفنا مسؤولين عن سلوكياتهم في بيئة العمل				
34	يستجيب موظفي مصرفنا للآثار المترتبة عن أدائهم في بيئة العمل				
35	يسيطر موظفي مصرفنا على سلوكياتهم الذاتية في بيئة العمل				
36	يصنع موظفي مصرفنا خياراتهم بشكل مقصود في بيئة العمل				
37	يكيف موظفي مصرفنا سلوكهم مع سلوك جماعة العمل				
الفرص الوظيفي					
38	يضبط موظفي مصرفنا سماتهم الشخصية وفقاً لبيئة العمل				
39	يدرك موظفينا معتقدات مصرفنا وقيمها				
40	يدرك موظفي مصرفنا الأدوار المطلوبة منهم تنفيذها				
41	يدرك موظفي مصرفنا مسارات العمل الوظيفية				
42	يظهر موظفي مصرفنا التضحية المطلوبة في التعامل مع الآخرين				