

## The Impact of Diversity of Human Resources to achieve Strategic Flexibility in the Jordanian Islamic Bank

Maen Yousef Khasawneh

Mohammed Ali Zawaedih

**Abstract:** The main objective of this study was to identify the impact of Diversity of Human Resources on Strategic Flexibility of the Jordanian Islamic Bank. The study included two variables: Diversity of Human Resources in all its dimensions (gender, age, educational, experenance) as an independent variable and strategic flexibility in all its dimensions (Market Flexibility, Human Resources Flexibility, Production Flexibility) as a dependent variable. The study assumed that there is no relationship between Diversity of Human Resources and strategic flexibility, in order to achieve the objectives of the study, the researcher relied in preparing his study on the descriptive- analytical approach, in addition to using the questionnaire as a main tool and method for data collection. With the use of SPSS V23 statistical software for data analysis. the researcher chose a simple random sample of 335 employees. Through analyzing the data, the researcher reached several important results, the most prominent of which are: There is a significant relationship between the role of Diversity of Human Resources on Strategic Flexibility in all its dimensions (Market Flexibility, Human Resources Flexibility, Production Flexibility) In the Jordanian Islamic Bank, the overall average answers for the workers on Diversity of Human Resources comes medium, with an arithmetic average (3.60), while Strategic Flexibility was come high with an arithmetic average (3.72). Based on the findings of the study, the Study recommends several recommendations, the most important of which are: should be continue practicing the strategic flexibility in the Jordanian Islamic Bank, in a way that makes it able to accommodate the environmental changes and the market, then dealing with them.

**Keywords:** Diversity of Human Resources, Strategic Flexibility, Jordanian Islamic Bank.

### أثر تنوع الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني

معن يوسف خصاونة

محمد علي الزوايدة

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني. وتضمنت الدراسة متغيرين وهما تنوع الموارد البشرية بأبعاده (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، المؤهل التعليمي، الخبرة) كمتغير مستقل، والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) كمتغير تابع، وتفترض الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين تنوع الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة ووسيلة رئيسية في جمع البيانات، مع استخدام برنامج SPSS V23 الإحصائي لتحليل البيانات. واختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 335 موظفاً. ومن خلال تحليل البيانات توصل الباحثان إلى عدة نتائج هامة من أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية ومستوى تحقيق المرونة الاستراتيجية بمختلف أبعاده (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) في البنك الإسلامي الأردني وأن أبعاد تنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (44.2%) من التباين في المرونة الاستراتيجية. وأن المتوسط العام لتصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني عن بعد تنوع الموارد

البشرية جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط (3.60)، بينما جاءت مرتفعة عن بعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط (3.72). وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحثان بضرورة الاستمرار في تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني، وذلك بالشكل الذي يجعله قادراً على استيعاب التغيرات البيئية والسوقية وسرعة التعامل معها.

الكلمات المفتاحية: تنوع الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، البنك الإسلامي الأردني.

## المقدمة.

إن التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة كان لها الأثر الكبير على ارتفاع حجم المعاملات التجارية وازدياد حدة المنافسة ما بين الشركات المختلفة، مما استوجب على المنظمات أن تتبنى العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل سواء في المجال الإنتاجي، التسويقي، المالي أو الموارد البشرية وغيرها. وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة المتميزة بالديناميكية وحالة اللا تأكد في بيئة العمل أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف وأن تستجيب لذلك لضمان بقائها في الأسواق، من خلال حشد كل طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية، وإلا فإن عدم التكيف يهدد وجودها. ومن أهم المصادر التي يمكن أن تحقق للمؤسسة مرونة استراتيجية وميزة تنافسية هي تنوع مواردها البشرية، والتي تعتبر من أهم مصادر نجاحها وتحقيق أهدافها، لذلك لم تعد الإدارة والنظرة التقليدية للتنوع في الموارد البشرية مقبولاً أو كافياً لتحقيق المرونة الاستراتيجية في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجهه المؤسسات، فالبنوك عامة والبنك الإسلامي خاصة وضمن كل هذه التحولات الاقتصادية والاجتماعية وما لها من آثار وانعكاسات على البيئة التنافسية للبنك سواء على المستوى المحلي أو الدولي في الحاضر أو المستقبل يحتم عليه التكيف مع تلك التغيرات وأن يعزز من مرونته الاستراتيجية لمواجهةها وضمان استمراريتها وزيادة حصته السوقية المحلية والخارجية، من خلال إدارة تنوع موارده البشرية باقتدار واعتباره مورداً استراتيجياً له.

## مبررات الدراسة:

- 1- رغم بروز هذا الفكر الإداري الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات والأدبيات العربية المتعلقة بدراسة تأثير التنوع في الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية ما زالت تعاني من ندرة ونقص.
- 2- لتسليط الضوء على أهمية التنوع في الموارد الذي يشكل أحد أهم مفاتيح النجاح للمنظمات في كفاءة وفاعلية نقل المعارف والمهارات إلى بيئة العمل ويؤدي إلى تحسين الأداء مما يوفر لها كل أسباب البقاء والاستمرار.
- 3- للتأكيد على أهمية المرونة الاستراتيجية والتي تسهم في تعزيز قدرة البنك الإسلامي الأردني على إعادة التوجيه وتنظيم موارده وعملياته من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل كبير وتعزيز من قدراته التنافسية.

## مشكلة الدراسة:

أصبحت ظاهرة التنوع للموارد البشرية واسعة الانتشار في ظل العولمة واتساع أنشطة الشركات، وعملاً مهماً لتعزيز قدراتها على المنافسة والاستمرار من خلال ما يوفره هذا التنوع من أفكار إبداعية وابتكارية، فيعد هذا التنوع مورد هام كباقي موارد المنظمات والتي تمكنها من الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتكيف معها ويعزز من مرونتها الاستراتيجية، ويجعلها قادرة على مواجهة الظروف البيئية المفاجئة، ومواكبة التطورات الحديثة واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لتغيرات بيئة الأعمال (حمو خليل والشيخ، 2019، ص 109). ويشهد قطاع البنوك الإسلامية منافسة شديدة وتتعامل مع شريحة كبيرة من العملاء من

داخل المملكة وخارجها، مما أوجب عليه أن يعزز مرونة عملياته الإنتاجية بما يقدمه من منتجات مختلفة، الأمر الذي يتطلب كوادراً بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تلبية متطلبات العملاء المتنوعة، من خلال الأفكار والمقترحات التي توفرها للبنك، والتي تتغذى على أكثر من مورد سواء باختلاف النوع الاجتماعي أو العمر أو الخبرة وغيرها، فتساهم في خلق منتجات جديدة واقتراح أسواق جديدة، لذا لا بد من وجود نهج إداري متطور يراعي الفروقات الشخصية والوظيفية للعاملين، والاستفادة من أفكارهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعزز من مرونتها الاستراتيجية. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال التالي: ما أثر التنوع في الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني؟

#### أسئلة الدراسة:

استناداً لمشكلة الدراسة يمكن صياغة أسئلة الدراسة بمجموعة من التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى تنوع الموارد البشرية كما يتصورها العاملون في البنك الإسلامي الأردني؟
- 2- ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

#### فرضيات الدراسة:

- (Ho: 1): الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) لدى البنك الإسلامي الأردني. ولتحقق من أثر كل بعد من أبعاد تنوع الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية بأبعادها تم تجزئة الفرضية الرئيسية للفرضيات الفرعية التالية:
- (Ho: 11) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة السوقية لدى البنك الإسلامي الأردني.
- (Ho: 12) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في مرونة رأس المال البشري لدى البنك الإسلامي الأردني.
- (Ho: 13) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة الإنتاجية لدى البنك الإسلامي الأردني.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى بيان أثر التنوع في الموارد البشرية بأبعادها في المرونة الاستراتيجية بأبعادها، وإلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على مستوى تنوع الموارد البشرية كما يتصورها العاملون في البنك الإسلامي الأردني.
  2. التعرف على مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تنبع أهمية الدراسة من ارتباطها بموضوعين رئيسيين لهما أهمية كبيرة في المنظمات وهما تنوع الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية، خاصة وأن المكتبة العربية تفتقر لدراسات درست المتغيرين معا. 2. رغم بروز هذا الفكر الإداري في الدراسات الأجنبية منذ مدة طويلة إلا أن ظهوره في الدراسات العربية ما زال نادرا.
2. تقدم هذه الدراسة للإدارة العليا في البنك الإسلامي الأردني ولتخذي القرار إطارا علميا وعمليا لموضوع تنوع الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية.
3. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال القطاع الذي تم تناوله وهو قطاع البنوك الإسلامية نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه في قطاع البنوك والمصارف، إذ يعمل هذا القطاع على توفير البنية المالية الأساسية للاستثمار، وتوفير فرص عمل ضمن هذا القطاع مما يساهم في التخفيف من البطالة.

### حدود الدراسة:

- حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على متغيرين التنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) وفي المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية).
- حدود البشرية: تقتصر الدراسة على كافة العاملين في البنك الإسلامي الأردني.

### التعريفات الإجرائية:

- التنوع في الموارد البشرية: ولتعبّر عنها في هذه الدراسة على قدرة البنك الإسلامي الأردني في الاعتراف في التباين والاختلاف في القوى العاملة لديه وكيفية تعامله مع هذا التنوع، وتمثلها إجراءات المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة وتقيسه الفقرات (1-17).
- المرونة الاستراتيجية: هي قدرة البنك الإسلامي الأردني على إعادة تخصيص وتشكيل موارده بسرعة وسهولة للاستجابة للتغيرات البيئية، لاستغلال الفرص والتقليل من التهديدات مما يعزز من قدراته التنافسية، وتمثلها إجراءات المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن أسئلة الدراسة وتقيسه الفقرات (18-35).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2-1- تنوع الموارد البشرية وأثره في تحقيق المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني

#### التنوع في الموارد البشرية:

#### مفهوم التنوع في الموارد البشرية:

يعبر التنوع عن جميع الخصائص والتجارب العلمية المختلفة التي يتمتع بها كل فرد ويتميز بها عن غيره وهو عبارة عن الاختلافات والتباينات بين الأفراد (Walker & Benton, 2013, p220)، أو هو الصفة التي تميز الفرد عن الآخرين كالجنس والقيم والعادات والتقاليد والعرق (ديسلر، 2015، ص65). وترى الدراسة أن التنوع في الموارد البشرية يتمثل بقبول وتفهم واحترام جميع الاختلافات والفروقات المتواجدة بين موظفي في نفس المنظمة من حيث

العوامل الشخصية والوظيفية، مما يشكل اختلافا في وجهات النظر وأساليب العمل والاحتياجات والتوقعات المستقبلية.

#### أبعاد التنوع في الموارد البشرية:

- النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى): يعد النوع الاجتماعي من أهم وأبرز مجالات التنوع في الموارد البشرية حيث تختلف القدرات والإمكانات التي تمتلكها الموارد البشرية بسبب النوع الاجتماعي، فكان لا بد من إيلاء هذا البعد الاهتمام اللازم ومراعاة الطبيعة البشرية لكل نوع واحتياجاته الشخصية (سمارة، 2017، ص56)، وهناك فوائد للتنوع الاجتماعي في الموارد البشرية تنعكس على المنظمة، وتتمثل بالإبداع والابتكار والسرعة في نقل المعرفة والمعلومات فيما بينهم بالإضافة إلى خلق طرق إبداعية في حل المشاكل والعمل بروح الفريق الواحد (Díaz- García et al., 2013, p155).
- التنوع العمري: وتم تحديد التنوع حسب العمر كواحدة من أهم مصادر القدرات الاستراتيجية في المنظمة والتي تضيف قيمة لها على منافسيها، نظرا لامتلاكها أفضل الأفراد بقوة العمل لديها، ومن فئات عمرية مختلفة وافكار متجددة ومختلفة للعمل فيها مما يساعدها على خلق أسواق جديدة وإنتاجية أعلى (Joseph, 2014, p81)، وبناء على ذلك يجب عدم الاتكاء على سياسة موحدة في التعامل مع الفئات العمرية المختلفة، ووضع الخطط والوسائل التي تحقق الإنتاجية وتتوافق مع الظروف المختلف للعاملين حسب قدراتهم وإمكاناتهم بما يسهم في الاستفادة من هذه الافكار المختلفة والمتنوعة (ديسلر، 2015، ص58)، وتذليل كل صعوبات الاتصال والتوافق وعدم القدرة على الاندماج الاجتماعي والصراعات في العمل (Jackson & Joshi, 2014, p679) بما ينتج منتجات او خلق أسواق جديدة.
- الخلفية التعليمية: يعد التنوع في المستوى التعليمي للقوى العاملة من اهم مزايا الموارد البشرية وهذا يتلاءم مع تنوع الوظائف المتوفرة في المنظمة التي تتطلب مستويات تعليمية وتخصصات متنوعة، فدرجة التعليم لها الأثر البالغ في نجاح برامج التدريب المتعددة والقدرة على استيعاب المهارات المتطورة والمتجددة، ففي دراسة (Hickman, 2009, p30) بينت أن إنتاجية الفرد تعتمد على مستواه التعليمي. وبين (Mamman, 2010, p460) في دراسته أن الأفراد الذين يمتازون بمؤهلات علمية متقدمة لديهم القدرة ويمتلكون كفاءة أعلى في التعامل مع المتغيرات البيئية الجديدة مقارنة بغيرهم ممن هم أقل منهم تعليما، علاوة على أن التحصيل العلمي المتقدم يحقق المكاسب سواء كان على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع والمنظمات.
- الخبرة: فالخبرة تعني مجموعة المواقف والأحداث التي يعيشها الفرد في لحظة معينة من عمره، سواء أكانت مواقف أم أحداثا ماضية أو قائمة بشرط أن تؤثر في سلوكه، وتترك أثارا في شخصيته وتجعله صيغة مختلفة عمن سواه (الحمراي، 2016، ص217)، ولذلك تعد الخبرة مجالا واسعا من مجالات التفرد والتباين بين الأفراد وفي بناء بيئة عمل متنوعة وأكثر شمولية، حيث تتضمن هذه البيئة موظفين من مختلف الخبرات والخلفيات والذين يعملون لتحقيق هدف واحد مشترك، وتساعد هذه البيئة كل موظف على التعلم من خبرات زملائه المختلفة ويكتسب جميع الموظفين القدرة على الاطلاع على الأمور من وجهات نظر متعددة بما يضمن وجود تجدد دائم في الأفكار وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الموظفين الذي سيشعرون بحماس أكبر لإنجاز أعمالهم والتعاون على اتمامها (الحمراي، 2016، ص219)، فالتنوع في الخبرات يعني تنوع وتعدد مصادر المعرفة وبالتالي مجالا واسعا للإبداع والابتكار والتجديد، والذي يحسن من مستويات الإنتاجية في مكان العمل ويعدد اساسا لتعزيز التنافسية (العبدالات، 2020، ص214).

## المرونة الاستراتيجية:

### مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تتنوع آراء المفكرين والكتاب بخصوص مفهوم المرونة الاستراتيجية لكنهم متفقون على بعض المكونات الرئيسية لها، والمتمثلة بقدرتها على استيعاب التغيرات التي تحدث داخل البيتين الداخلية والخارجية والتكيف معها، وبين (Wang et al., 2019, p10) أنها قابلية المنظمة وقدراتها في تحقيق استجابة ممكنة للمتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). في حين أضاف (حمو خليل والشيخ، 2019، ص114) بأنها قدرة المنظمة على إعادة التوجيه وتنظيم مواردها وعملياتها واستراتيجياتها من أجل الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكما تمثل إحدى سمات المنظمات المعاصرة التي تميز بين المنظمات، من حيث قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المفاجئة ومواكبة التطورات الحديثة، واستثمار الفرص بشكل فعال لضمان البقاء والاستمرار والاستجابة لمتغيرات بيئة الأعمال فيبين (الزوايدة، 2018، ص63) بأنها مدى استعداد المنظمة وحشد كافة مواردها المالية والمادية والبشرية للاستجابة والتأقلم بنجاح مع المتغيرات البيئية والتي يتم فرضها واستغلال الفرص والعمل على كسبها وتلافي التهديدات.

### أبعاد المرونة الاستراتيجية:

- المرونة السوقية: وتشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تقييم جهودها التسويقية في الأسواق المحلية والدولية خلال فترة قصيرة من الزمن، نتيجة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (الطهراوي، 2019، ص63) والاستجابة لها والتكيف معها من أجل النمو والبقاء على قيد الحياة (Al haraisa, 2018, p165).
- مرونة رأس المال البشري: وبين (Miltenburg, 2003, p48) أن مرونة رأس المال البشري تشمل المرونة العددية والوظيفية والمعرفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة على تعديل عدد العاملين أو مستوى ساعات العمل. أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين على أداء مهام مختلفة، وأخيراً المرونة المعرفية وتشير إلى ما تمتلكه المنظمة من أفراد يمتازون بمهارات إبداعية وقدرات ابتكارية لا يمتلكها منافسها.
- المرونة الإنتاجية: وتتمثل بقدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة (Abbott & K Banerji, 2003, p5) وتعديل منتجاتها في الأسواق التي تتعامل بها بوقت قصير، وبأسعار منافسة وذلك استجابة للتغيرات البيئية (الطهراوي، 2019، ص63).

### ثانياً- الدراسات السابقة.

- أ- دراسات تناولت تنوع الموارد البشرية:
  - أجرى (Sohail et al., 2019) دراسة هدفت للتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية في القوى العاملة (العمر، الجنس، تنوع الخلفية التعليمية، التنوع العرقي) على أداء العاملين في قطاع التعليم العالي في منطقة سوابي باكستان. تم جمع البيانات من خلال استبيانه أعدت لهذه الغاية، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وكما أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية بين المتغيرات الديموغرافية وأداء العاملين. وأوصت الدراسة لمزيد من البحوث في المستقبل لمعرفة تأثير تنوع القوى العاملة على أداء فريق العمل وتحقيق نتيجة فعالة في تحسين الأداء.
  - وبينت دراسة (Jayawardana & Priyashantha, 2019) والذي كان الغرض منها دراسة تأثير أبعاد تنوع القوى العاملة على أداء الموظفين في صناعة الملابس في سريلانكا. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتم

استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام تقنية تحليل الانحدار لقياس التأثير بين المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير وإيجابي لأبعاد تنوع القوى العاملة) تنوع العمر والخلفية التعليمية والدين والخبرة العملية والمواقف) على أداء الموظفين. وأوصت الدراسة الباحثين بالمستقبل لإجراء المزيد من الدراسات على أبعاد أخرى للتنوع في القوى العاملة وعلى قطاعات صناعية أخرى.

- أما دراسة (الضمور، 2018) فهدفت إلى التعرف على أثر تنوع الموارد البشرية في القدرات الديناميكية لدى الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود التعلم الاستراتيجي كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات، وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة. وكشفت الدراسة عن إن مستوى تنوع الموارد البشرية بأبعاده في الخطوط الجوية الملكية الأردنية كان بمستوى مرتفع، كما كشف عن وجود أثر وسيط ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في العلاقة ما بين تنوع الموارد البشرية والقدرات الديناميكية.

- وفي دراسة (Nida, 2018) التي هدفت إلى التعرف على تأثير أبعاد تنوع القوى العاملة على الأداء التنظيمي. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود علاقة بين أبعاد تنوع القوى العاملة وتحسن في الأداء التنظيمي، وكما بينت النتائج وجود علاقة سلبية بين التنوع من حيث العمر والنوع الاجتماعي مع أداء المنظمات، في حين أن المنظمات التي تهتم بالتنوع الثقافي واللغوي والمعرفي تساهم بشكل إيجابي في رفع سوية الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تولي المنظمات الأولوية اللازمة للاستغلال الأمثل لتنوع القوى العاملة من خلال التشجيع على إقامة علاقات جيدة في العمل والعمل بروح الفريق الواحد.

- وفي دراسة (سمارة، 2017) هدفت للتعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وتم تصميم استبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات كما تم إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات، استخدمت العينة الطبقية ذات المرحلتين لاختيار عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مجال قبول إدارة التنوع ككل في الجامعات الفلسطينية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لواقع إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة. وأوصت الدراسة بمنح تسهيلات كافية لموظفيها لرعاية أطفالهم من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية.

- وجاء في دراسة (Mazibuko & Govender, 2017) والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين التنوع في القوى العاملة والفعالية التنظيمية من خلال التعرف على تصورات الإدارة والموظفين بشأن التنوع وقيمه للمنظمة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن فهم التنوع وإدارته قد لعب دوراً محورياً في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها. وأن إدارة التنوع قد خلقت مجالاً للابتكار والتقدير والإبداع الذي أعطى المنظمات ميزة للتعامل مع الأسواق المتنوعة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تكون استراتيجية إدارة التنوع في القوى العاملة من الأولويات وذات نهج واضح وجزء لا يتجزأ من سياساتها وإجراءاتها.

ب- دراسات تناولت المرونة الاستراتيجية:

- هدفت دراسة (الطهراوي، 2019) إلى تحليل أثر نظم دعم القرار في المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؛ حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم دعم القرار بأبعاده في المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية، وان مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية جاء بمستوى مرتفع. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك طبيعة البيئة المتغيرة لقطاع الاتصالات، وبالتالي البحث عن مصادر تقود إلى مزايا جديدة وتفعيل عمليات البحث والتطوير باستخدام أساليب كالمسح البيئي وبحوث السوق.

- أما دراسة (رشيد وحמיד، 2019) والتي تناولت دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي للمنظمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. تضمنت الدراسة متغيرين وهما المرونة الاستراتيجية بوصفه متغيراً مستقلاً، والأداء الإبداعي بوصفه متغيراً تابعاً. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين كل من المرونة الاستراتيجية للكليات الأهلية والأداء الإبداعي لها، وان مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة العمل على بناء أنظمة متطورة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتحديث قاعدة بياناتها باستمرار، بما يعكس إيجابياً على سرعة ودقة القرارات التي تتخذها عمادة الكليات لضمان تنفيذ فاعل للبدائل الاستراتيجية.

- وفي دراسة قام بها (عباس وحسن، 2018) وهدفت إلى معرفة أثر نظم المعلومات الاستراتيجية لشركة آسيا سيل للاتصالات- العراق، في تحقيق المرونة الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد الأسلوب البحثي الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نظم المعلومات الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية، وأن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، ودلت النتائج على أن غالبية أفراد عينة الدراسة اتفقت وبنسبة عالية على الأهداف التي تحققها المرونة السوقية من خلال قدرتها العالية على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية والقائمة على استراتيجية تفاعلية واستباقية لمواجهة تلك المتغيرات والاستجابة لها من خلال قدرتها على زيادة حصة الشركة السوقية وتقديم خدمات متنوعة وجديدة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الاستراتيجية، لما تحققة من قيمة للأعمال ومناخ اقتصادي كبير للشركة وتعزيز مقدرتها التنافسية من خلال التمايز عن المنافسين.

- أما دراسة (الطائي والتميمي، 2017)، فههدفت إلى تسليط الضوء على دور مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي للدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين مرونة الموارد البشرية وأداء فرق العمل، وان مرونة الموارد البشرية تزيد من قدرة الأفراد على التكيف مع المحيط الذي يعملون فيه، من خلال العلاقات المنسقة بين الأفراد والوحدات والترتيب للطاقت التي يمتلكها العاملون ضمن الهيكل الإداري للمنظمة، حيث إن الهيكل الإداري الذي يمتاز بالمرونة فإنه يلعب دوراً أساسياً في بناء قاعدة تحقق التركيز على المهام واستيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري بزيادة وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وإحافهم بدورات تدريبية تتناسب واحتياجاتهم.

- كما أشارت دراسة (الشمري، 2017) إلى دور المرونة الاستراتيجية، في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في شركة الكفيل للاستثمارات العالمية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث أن للمرونة الاستراتيجية دورا فاعلا في تعزيز مقدرات القيادة الريادية في ظل البيئة العراقية المحتممة تنافسيا من خلال تطوير القرارات الاستباقية وتعزيز الأفكار الإبداعية لديهم.
- وفي دراسة (Bock, 2017) وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على المرونة الاستراتيجية في الشركات التي تقع ضمن نموذج الأعمال الابتكاري في بريطانيا، هذا وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الثقافة الإبداعية لها تأثير إيجابي في المرونة الاستراتيجية، وإن الشركات ذات المناخ التنظيمي الإبداعي تميل أكثر من غيرها لتطبيق عناصر المرونة الاستراتيجية. وكذلك عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في المرونة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بمراعاة تبسيط الهياكل التنظيمية وأن يتم مراعاة التغييرات الهيكلية داخل الأعمال، وإن يتم تصحيح الهياكل التنظيمية بطريقة مرنة قابلة للتعديل عند الضرورة للتكيف مع المتغيرات البيئية.
- أما دراسة (Radomaska, 2015) والتي هدفت للتعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في عدد من الشركات البولندية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في هذه الشركات، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين تطبيق المرونة الاستراتيجية وبين النتائج المالية للشركات محل الدراسة، كما أن مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية في هذه الشركات جاء بمستوى مرتفع، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في ما يتعلق بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات داخل المنظمة.

### ما يميز الدراسة الحالية:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التنوع في الموارد البشرية في تحقيق المرونة الاستراتيجية، وهذا ما لم يتم اختباره في الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، فهي من الدراسات النادرة على حد علم الباحثين. كما تميزت الدراسة أيضا في تناولها البنوك الإسلامية (البنك الإسلامي الأردني) في المملكة الأردنية الهاشمية، وما يشهده هذا القطاع من تطور مستمر، وحاجت البنك الملحة للمرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وسعيه المستمر لتحسين تنافسيته مع البنوك الأخرى، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء في سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح مكتبي على الأدبيات المنشورة المتعلقة بالموضوع محل البحث العربية منها والأجنبية، وكما أجري مسح ميداني لأفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الاستبانة التي طورت لهذا الغرض، لجمع البيانات التي اشتملت على متغير التنوع في الموارد البشرية (كمتغير مستقل) والمرونة الاستراتيجية (كمتغير تابع)، وتم إدخال البيانات التي جمعت إلى الحاسوب والتي تم تحليلها

إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم التوصيات في ظل النتائج التي توصلت إليها الدراسة إليها.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنك الإسلامي الأردني حيث بلغ عددهم (2434) وفق التقرير السنوي للبنك 2020. فقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسة والبالغة (335) حسب (Sekaran, 2003, p125). حيث تم توزيع (336) استبانة واسترجعت كاملة، بنسبة استرجاع بلغت (100%)، وتم حذف (17) استبيان لوجود إجابة موحدة على كافة الفقرات، كما تم حذف (7) استبيانات لوجود نمط في الإجابة، وبذلك تكونت العينة النهائية من (312) مشارك ومشاركة، أي بنسبة (92.8%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

#### • النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1) التكرارات و النسب المئوية لتوزيع عَيِّنَة الدِّرَاسَة:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	201	64.4%
	أنثى	111	35.6%
العمر	أقل من 30 سنة	46	14.7%
	من 30- أقل من 40 سنة	109	34.9%
	من 40- أقل من 50 سنة	97	31.1%
	من 50 سنة فأكثر	60	19.2%
الحالة الاجتماعية	أعزب	75	24%
	متزوج	237	76%
	توجيهي	6	1.9%
المستوى التعليمي	دبلوم	18	5.8%
	بكالوريوس	201	64.4%
	ماجستير	43	13.8%
	دكتوراه	44	14.1%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	41	13.1%
	من 5- أقل من 10 سنوات	73	23.4%
	من 10 سنوات- أقل من 15 سنة	45	14.4%
	من 15 سنة فأكثر	153	49%
الجنسية	أردني	312	100%
	غير أردني	--	--
المستوى الوظيفي	موظف	181	58%
	مدير فرع	38	12.2%
	رئيس قسم / نائب رئيس قسم	69	22.1%
	مدير دائرة / نائب مدير دائرة	24	7.7%

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول (1) إلى خصائص عينة الدراسة (التكرارات والنسب المئوية) المتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، الجنسية، والمستوى الوظيفي. حيث بلغ مجموع أفراد العينة (312) مفردة يمثلون عينة من كافة العاملين في البنك الإسلامي الأردني.

#### أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة لغايات هذه الدراسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

- الجزء الأول: متغيرات الدراسة الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، الجنسية، المستوى الوظيفي).
- الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (تنوع الموارد البشرية)، ويشمل: النوع الاجتماعي وتمثله الأسئلة (1- 5)، التنوع العمري وتمثله الأسئلة (6- 9)، الخلفية التعليمية وتمثله الأسئلة (10- 13) والخبرة وتمثله الأسئلة (14- 17).
- الجزء الثالث: ويتضمن فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (المرونة الاستراتيجية)، ويشمل: المرونة السوقية وتمثله الأسئلة (18- 23)، مرونة رأس المال البشري وتمثله الأسئلة (24- 29)، المرونة الإنتاجية وتمثله الأسئلة (30- 35).

#### صدق أداة الدراسة:

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملاحظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق بما يحقق التوازن في مضامين الاستبانة وفقراتها. 14.5. ثبات وموثوقية أداة الدراسة: للتحقق من ثبات وموثوقية أداة الدراسة، ووفقاً ل (Sekaran & Bougie, 2016, p320) تم استخراج قيم معامل الثبات (Cronbach Alpha) حيث يوصى أن تتجاوز قيم هذا المعامل (0.70) حتى تتمتع أداة الدراسة بموثوقية عالية. حيث بينت قيم معامل كرونباخ ألفا أنها تجاوزت (0.70). كما في الجدول (2).

جدول (2): قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

الأسئلة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
17 - 1	تَنوعُ المُرُودِ البَشَرِيَّةِ ككل	17	0.935
5 - 1	النُّوعُ الاجْتِمَاعِيّ	5	0.793
9 - 6	التَّنوعُ العُمُرِيّ	4	0.875
13 - 10	الخَلْفِيَّةُ التَّعْلِيمِيَّةُ	4	0.836
17 - 14	والخِبْرَةُ	4	0.865
35 - 18	المُرُونَةُ الاسْتِراتِيجِيَّةُ ككل	18	0.962
23 - 18	المُرُونَةُ السُّوقِيَّةُ	6	0.914
29 - 24	مُرُونَةُ رَأْسِ المَالِ البَشَرِيّ	6	0.909
35 - 30	المُرُونَةُ الإِنْتاجِيَّةُ	6	0.915

المصدر: نتائج الجداول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### الوزن النسبي المعياري للإجابات:

لتحديد مستويات موافقة العينة بمرتفع، متوسط أو متدني، تم اعتماد الحد الأعلى للمقياس (5) مطروح منه الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي: (5) - (1) / 3 = 1.33 بحيث يضاف طول الفترة (1.33) إلى نهاية كل فئة (Sekaran & Bougie, 2016, p452)، والجدول (3) يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (3): المعيار الإحصائي لتقدير مستويات المتوسط الحسابي

مرتفع	متوسط	منخفض
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

#### المعالجات الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.25)، لقياس أثر المتغيرات المستقلة في التابعة، ومعالجة البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لعرض توزيع عينة الدراسة.
- 2- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 3- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
- 4- معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لمعاينة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- 5- معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)) للتحقق من وجود ارتباط خطي بين مجالات المتغير المستقل.
- 6- اختبار (One Factor Test) للتحقق من مشكلة التحيز بين أبعاد المتغير المستقل.
- 7- معامل (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها.
- 8- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النماذج، والمتغيرات المستقلة وأبعادها.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى تنوع الموارد البشرية كما يتصورها العاملون في البنك الإسلامي الأردني؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنوع في الموارد البشرية بأبعادها كما يتصورها العاملون في البنك الإسلامي الأردني، وكما هي موضحة في الجدول رقم (4).

#### جدول رقم (4): اَلْمُتَوَسَّطَاتُ اَلْحِسَابِيَّةُ وَالْاِنْحِرَافَاتُ اَلْمَعْيَارِيَّةُ لَتَنَوُّعِ اَلْمَوَارِدِ اَلْبَشَرِيَّةِ وَمَجَالَاتِهَا

المتغير	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
تنوع الموارد البشرية	1	التنوع الاجتماعي	3.72	0.62	مرتفعة
	2	التنوع العمري	3.56	0.76	متوسطة
	3	الخلفية التعليمية	3.55	0.67	متوسطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	المتغير
متوسطة	0.71	3.54	أَلْجَبْرَة	4	
متوسطة	3.6		تَنَوُّعُ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ كَكُلِّ		

بناء على المتوسطات الحسابية للإجابات العينة في الجدول (4)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير تنوع الموارد البشرية ككل (3.60) ويتضح وجود مستويات متوسطة من ممارسات تنوع الموارد البشرية في البنك الإسلامي الأردني وفقا لما يتصوره العاملون المشاركون في الدراسة حيث يتطلب من ادارة البنك محل الدراسة المزيد من الاهتمام في تنوع مواردها البشرية والذي يعطي البنك الإسلامي خيارات واسعة لاختيار العاملين لشغل المناصب، وتطوير مهاراتهم وتنوع خبراتهم، خاصة وأن وجود عاملين متنوعين وذوي مهارات مختلفة يحسن من الأداء التنظيمي والإبداعي مما يحقق المزايا التنافسية للبنك. وبالإضافة الى أن وجود كوادر بشرية متنوعة يساهم إيجابيا في تحقيق المصلحة الكلية للبنك، في تحسين وتطوير إجراءات العمل، وتطوير الخدمات وتحسين مستواها وصولا لإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم. والتقت مع دراسة (سمارة، 2017) والتي أظهرت أن مستويات تنوع الموارد البشرية كانت متوسطة في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة، بينما اختلفت مع دراسة (الضمور، 2018) والتي دلت على وجود مستوى مرتفع لتنوع الموارد البشرية في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وكما اختلفت مع دراسة (Nida, 2018) حيث دلت الدراسة عن مستوى منخفض لأبعاد التنوع في الموارد البشرية.

أما عن المجالات التي تقيس هذا المتغير فقد كانت جميعها بدرجة متوسطة من الموافقة، باستثناء مجال النوع الاجتماعي الذي سجل أعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفع حيث بلغ (3.72)، ويشير هذا إلى رضا الباحثين بدرجة كبيرة عن إدارة البنك حول هذا البعد، وترى الدراسة أن إدارة البنك الإسلامي تسعى وبشكل كبير إلى عدم التمييز والتحيز بين العاملين على أساس النوع الاجتماعي، وأنها تعامل الجميع بعدالة، وتتيح الفرص بالتساوي أمام الجميع، سواء كان بالتعيين أو التطوير الذاتي أو استلام المناصب القيادية والمشاركة في رسم سياسات وخطط عمل البنك. يليه بعد التنوع العمري بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو بالدرجة المتوسطة، وترى الدراسة أن هناك اهتمام متواضع نوعا ما من إدارة البنك حول هذا البعد، ولا تنظر إلى التنوع العمري على أساس أنه قيمة مضافة للمورد البشري لديها بالشكل الكافي، فمن خلال هذا التنوع يمكن أن تعزز لديها القدرة على امتلاك أفكار مختلفة، سواء حول منتجات جديدة أو أسواق جديدة تتمكنها من رفع قدرتها التنافسية وتعزز من مرونتها الاستراتيجية، وجاء بعد الخلفية التعليمية ثالثا وبمتوسط حسابي (3.55)، وترى الدراسة أيضا ان الاهتمام متواضع في التنوع حسب المؤهلات العلمية وأنه لا ينظر كثيرا إلى هذا المجال في التنوع في التعيين والاختيار حيث يتطلب من إدارة الشركات أن تستقطب العاملين من مختلف المستويات التعليمية، وأن تعتبر ذلك إضافة نوعية لها، وأن تعزز التعاون والعمل الجماعي بين كافة المستويات التعليمية لتبادل الأفكار والمعارف. في حين جاء رابعا بعد الخبرة بمتوسط حسابي (3.54)، وترى الدراسة أنه هناك اهتمام متوسط من قبل الإدارة بمجال تنوع الخبرة كأحد أبعاد التنوع وما يوفره من فوائد تعود على البنك، مما يتطلب من إدارة البنك المزيد من الاهتمام بهذا البعد كونه يزود البنك بنوعيات متعددة من المهارات والكفاءات القادرة على الإبداع والعمل بكفاءة واستمرارها في السوق وتحقيق أهدافها، خاصة أن التنوع في الخبرات يعطي البنك خيارات واسعة في اختيار العاملين في مواقع العمل المختلفة، تمكن البنك من تحقيق أهدافه وتنفيذ استراتيجياته، وقدرة أكبر على الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة، فالتنوع في الخبرات يعني تنوع وتعدد مصادر المعرفة وبالتالي مجالاً واسعاً للإبداع والابتكار والتجديد. أما عن مدى إجماع العينة على المجالات المطروحة، فلم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (1) لجميع المجالات لتشير إلى تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي لتعكس نوعاً من الإجماع في إجابات الباحثين.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لانجاهات أفراد عينة الدراسة عن المرونة الاستراتيجية بأبعادها كما يتصورها العاملون في البنك الإسلامي الأردني، وكما هي موضحة في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): المَتَوَسَّطَاتُ الْحِسَابِيَّةُ وَالْإِنْجِرَافَاتُ الْمَعْيَارِيَّةُ لِمَتَغْيِرَاتِ الدِّرَاسَةِ وَمَجَالَاتِهَا

المتغير	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
المرونة الاستراتيجية	2	مرونة رأس المال البشري	3.75	.74	1	مرتفعة
	1	المرونة السوقية	3.72	.74	2	مرتفعة
	3	المرونة الإنتاجية	3.69	.79	3	مرتفعة
		المرونة الاستراتيجية ككل	3.72	مرتفعة		

بناءً على المتوسطات الحسابية للإجابات التي قدمتها العينة جدول (5)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير المرونة الاستراتيجية (3.72)، فقد بينت المتوسطات الحسابية أن عينة الدراسة ترى أن هناك مستويات مرتفعة من المرونة الاستراتيجية لدى البنك الإسلامي الأردني، وتفسر ذلك إلى أن البنك الإسلامي لديه نظرة استراتيجية واعية ومؤهلة وقادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في بيئة العمل لديه، بخلق منتجات وخدمات جديدة بالسرعة والسعر المميزين، وبالإضافة إلى دخوله إلى أسواق جديدة على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي، واتفقت الدراسة مع دراسات كل من (الطهراوي، 2019) و (عباس وحسن، 2018) و (الشمري، 2017) و (Bock, 2017) و (Radomaska, 2015)، وبينت جميعها أن واقع ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية في المنظمات جاءت بمستوى مرتفع.

وكما وافقت العينة بمستويات مرتفعة على الثلاث مجالات التي تقيس هذا المتغير، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.75) لبعد مرونة رأس المال البشري، ويشير هذا حسب تصورات الباحثين إلى مرونة وتميز المورد البشري في البنك الإسلامي الأردني وقدرته على أداء مهام متنوعة بنفس الكفاءة، وكما ترى الدراسة أن إدارة البنك محل الدراسة ملتزمة بالقيام بالتعديلات اللازمة على مستوى ساعات العمل أو عدد العاملين كلما تطلبت ظروف العمل، وكما تهتم الإدارة باطلاع مواردها البشرية على المهام الجديدة والتغيرات التي تحدث علمياً، وتعمل على تدريبهم ليتأقلموا على أدائها وتحفيزهم على العمل الجماعي وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين. خاصة وأن البنك في السنوات الأخيرة، توجه إلى توسيع أنشطته على المستوى المحلي والدولي أيضاً، وهو ما يتطلب مزيداً من الجهد والعمل والتأقلم على إنجاز المهام بصيغة دولية. يليه بعد المرونة السوقية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، ويشير هذا إلى أن تصورات الباحثين إلى تميز البنك الإسلامي بمرونة سوقية عالية، وإن إدارة البنك تسعى وبشكل كبير إلى عدم الاكتفاء بحصة سوقية محددة، بل تسعى دائماً لاقتناص الفرص التسويقية الجديدة لزيادة حصتها في السوق، والتميز في الأسواق الحالية والمستهدفة والاستجابة لطلبات زبائنهم وتلبية رغباتهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة أو تطوير وتعديل الخدمات موجودة، ويكون ذلك من خلال تعزيز قدراتها في البحث والتطوير والدارسة المعمقة للأسواق المستهدفة. وجاء ثالثاً بعد المرونة الإنتاجية بمتوسط حسابي بلغ (3.69) هو بدرجة مرتفعة أيضاً، وترى الدراسة السعي الدؤوب لإدارة البنك لإنتاج منتجات جديدة وتعديل المنتجات والخدمات الحالية وتطويرها وفقاً للتطورات الحاصلة في الأسواق، من خلال تحسين طرق تقديم هذه الخدمات للعملاء ومراجعتها باستمرار

وتعديلها كلما دعت الحاجة لذلك، والاهتمام باقتناء أحدث الأجهزة والمعدات التي تساعد على ذلك وتحقق رضا الزبائن. أما عن مدى إجماع العينة على المجالات المطروحة، فلم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (1) لجميع المجالات لتشير إلى تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي لتعكس نوعاً من الإجماع في إجابات المبحوثين. وبالاطلاع على جدول (6) والذي يبين معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة والتي تم استخراجها لبيان طبيعة العلاقات بين مجالات المتغير المستقل ومجالات المتغير التابع، حيث سجلت جميعها علاقات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، كما كانت جميع العلاقات طردية بمعنى كلما ازدادت مستويات التنوع في الموارد البشرية ازدادت مستويات المرونة الاستراتيجية، وكانت تلك العلاقات بمستويات متوسطة.

جدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

7	6	5	4	3	2	1	المجال	المتغير
						1	النوع الاجتماعي	تنوع الموارد البشرية
					1	.754**	التنوع العمري	
				1	.719**	.582**	الخلفية التعليمية	
			1	.727**	.661**	.517**	الخبرة	المرونة الاستراتيجية
		1	.667**	.554**	.562**	.398**	المرونة السوقية	
	1	.837**	.580**	.482**	.526**	.373**	مرونة رأس المال البشري	
1	.829**	.766**	.540**	.454**	.506**	.327**	المرونة الإنتاجية	

\*\*العلاقة دالة عند مستوى (0.01).

- اختبار فرضيات الدراسة: في هذا الجزء تم اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك باستخدام تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول رقم (7) يلخص نتائج هذه الفرضية:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) لدى البنك الإسلامي الأردني.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تنوع الموارد البشرية بأبعادها على المرونة الاستراتيجية بأبعادها

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة (F)
النوع الاجتماعي	-.109	-1.677	0.023	0.670	0.442	62.474	0.000
التنوع العمري	0.331	4.242	0.000				
الخلفية التعليمية	0.023	0.336	0.000				
سنوات الخدمة	0.456	7.078	0.000				

بينت نتائج الجدول (7) أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها حققت أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F = 62.474$ ) بدلالة (0.000) أما معامل

الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بمستوى متوسط ( $r=0.670$ ) ، كما أشار معامل التباين المفسر (R<sup>2</sup>) إلى أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها فسرت (44.2%) من التباين الحاصل في المرونة الاستراتيجية، وهي نسبة في حدود المتوسط، وهذا يعني أن البنك الإسلامي الأردني يمكنه تعزيز المرونة الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالتنوع في موارده البشرية، وبالإضافة لامتلاكه لكوادر بشرية مؤهلة قادرة على تنفيذ الخطط بكفاءة بما ينعكس على نجاح البنك وتحقيق أهدافه؛ وينسجم مع توجهاته الاستراتيجية، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة مصادر تنوع العاملين ومراعات الفروقات الفردية بينهم، والتركيز على تصميم وتنفيذ استراتيجية مناسبة للاستفادة من هذا التنوع وتمكينهم من اتخاذ القرار وتشجيعهم على تقديم الأفكار الابتكارية والمبدعة والتي تمكن للبنك وتجعله أكثر مرونة واستجابة للتغيرات مما ينعكس على أداء البنك، واتفقت بذلك مع دراسة (Mazibuko & Govender, 2017) حيث خلصت الدراسة إلى أن فهم التنوع وإدارته قد لعب دورا محوريا في تحسين أداء المنظمات وفعاليتها، وكما أنه يخلق مجالا للابتكار والإبداع الذي أعطى المنظمات محل الدراسة ميزة للتعامل مع الأسواق المتنوعة. واتفقت بذلك مع دراسة (الطائي والتميمي، 2017) أن مرونة الموارد البشرية تشير إلى قدرة الأفراد على التكيف مع المحيط الذي يعملون فيه، من خلال العلاقات المنسقة بين الأفراد والوحدات والترتيب للطاقت التي يمتلكها العاملين ضمن الهيكل الإداري للمنظمة، حيث إن الهيكل الإداري الذي يمتاز بالمرونة فإنه يلعب دورا أساسيا في بناء قاعدة تحقق التركيز على المهام واستيعاب التغيرات التي تحدث في البيئة، وكما واتفقت مع دراسة كل من (Sohail et al., 2019) و (Jayawardana & Priyashantha, 2019) والتي أجمعت جميعها أن كافة أبعاد التنوع في الموارد البشرية أثر إيجابي في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي في المنظمات المختلفة، مما يعزز من قدراتها التنظيمية ويخلق ميزة تنافسية لها وبما يعزز من المرونة الاستراتيجية للمنظمات. أما عن أثر كل مجال من مجالات تنوع الموارد البشرية المرونة الاستراتيجية بأبعادها فقد بينت دلالة (T) فإن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) لدى البنك الإسلامي الأردني.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة السوقية لدى البنك الإسلامي الأردني.

#### الجدول رقم (8): نتائج اختبار الأنحدار المتعدد لأثر أبعاد تنوع الموارد البشرية على المرونة السوقية

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	R <sup>2</sup>	قيمة (F)	دلالة (F)
النوع الاجتماعي	-0.086	-1.366	00.017	0.690	0.469	69.615	0.000
التنوع العمري	.225	3.351	00.001				
الخلفية التعليمية	.055	.803	00.023				
سنوات الخدمة	.504	8.005	00.000				

يتبين من نتائج الجدول (8) أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها حققت أثر دال إحصائيا في المرونة السوقية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائيا حيث بلغت قيمة (F = 69.615) بدلالة (0.00). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بمستوى متوسط ( $r=0.690$ ) ، كما أشار معامل التباين المفسر (R<sup>2</sup>) إلى أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها فسرت (46.9%) من التباين الحاصل في المرونة السوقية، وهي نسبة في حدود المتوسط، مما يدل على أن إدارة البنك تستفيد من الأفكار والمقترحات المتنوعة

بتنوع مصدرها من التنوع العمري أو الوظيفي وغيرها، فتمتلك القدرة والكفاءة في التعامل مع المتغيرات البيئية الجديدة، بما يسمح للبنك تلبية حاجات العملاء المتجددة في مختلف الأسواق التي يتعامل معها، وزيادة حصته السوقية، واتفقت بذلك مع دراسة (عباس وحسن، 2018) ان المنظمات تنجح في تحقيق أهدافها من خلال تحققها المرنة السوقية والتي تعزز قدرتها على التفاعل السريع مع المتغيرات البيئية والقائمة على استراتيجية تفاعلية واستباقية لمواجهة تلك المتغيرات والاستجابة لها من خلال قدرتها على زيادة حصة الشركة السوقية وتقديم خدمات متنوعة وجديدة. أما عن أثر كل مجال من مجالات تنوع الموارد البشرية في المرونة السوقية فقد بينت دلالة (T) فإن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في المرونة السوقية لدى البنك الإسلامي الأردني.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في مرونة رأس المال البشري لدى البنك الإسلامي الأردني.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تنوع الموارد البشرية على مرونة رأس المال البشري

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	R2	قيمة (F)	دلالة (F)
التنوع الاجتماعي	-0.074	-1.078	0.028	0.612	0.367	46.076	0.000
التنوع العمري	0.306	3.674	0.000				
الخلفية التعليمية	0.006	0.074	0.041				
سنوات الخدمة	0.413	6.010	0.000				

يتضح من نتائج الجدول (9) معادلة الانحدار المتعدد أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها حققت أثراً دالاً إحصائياً في مرونة رأس المال البشري عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دالاً إحصائياً حيث بلغت قيمة (F = 46.076) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط ( $r = 0.612$ )، كما أشار معامل التباين المفسر (R2) إلى أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها فسرت (36.7%) من التباين الحاصل في مرونة رأس المال البشري، وهي نسبة في حدود المتوسط، وتدل هذه النتيجة على ان البنك الإسلامي الأردني، يقوم بتوجيه وإدارة تنوع موارده البشرية، واستثمار مهاراتهم المتنوعة للعمل بروح الفريق الواحد، وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، مما يمكنهم من القيام بالواجبات وأداء المهام بكفاءة وفعالية وبمرونة عالية، واتفقت بذلك مع دراسة (Nida, 2018) فعندما يتعلق الأمر بمناقشة تنوع الموارد البشرية، فإنه يشمل أنواعاً مختلفة من الأشخاص المختلفين في الثقافات والتقاليد وغيرها. فالمنظمات ومنها البنوك والتي تمتلك هذا التنوع سيكون هناك تأثير إيجابي على أداءها ومرونتها. فمرونة رأس المال البشري تتيح الفرصة للعاملين على إنتاج الأفكار الإبداعية والمبتكرة وتحسن من الأداء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، يأتي الأشخاص من مناطق مختلفة بتفكير ومعرفة وثقافة مختلفة يمكن أن تساعد على تطوير أفكارهم وخططهم في تطوير التسويق والمنتجات. أما عن أثر كل مجال من مجالات تنوع الموارد البشرية على مرونة رأس المال البشري فقد بينت دلالة (T) فإن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، الخبرة) في مرونة رأس المال البشري لدى البنك الإسلامي الأردني.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، سنوات الخدمة) في المرونة الإنتاجية لدى البنك الإسلامي الأردني.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لأثر أبعاد تنوع الموارد البشرية على المرونة الإنتاجية

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	R2	قيمة (F)	دلالة (F)
التنوع الاجتماعي	-.141	-1.989	.048	.582	.331	39.414	.000
التنوع العمري	.364	4.261	.000				
الخلفية التعليمية	.007	.086	0.032				
سنوات الخدمة	.367	5.202	.000				

يتضح من نتائج جدول (10) معادلة الانحدار المتعدد أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها حققت أثر دال إحصائياً في المرونة الإنتاجية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F = 39.414$ ) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى متوسط ( $r = 0.582$ )، كما أشار معامل التباين المفسر (R2) إلى أن ممارسات تنوع الموارد البشرية بمجالاتها فسرت (33.1%) من التباين الحاصل في المرونة الإنتاجية، وهي نسبة في حدود المتوسط، مما يدل على أن إدارة البنك تمتلك تنوع في الخبرات وتعدد مصادر المعرفة ومجالاً واسعاً للإبداع والابتكار والتجديد، واتفقت بذلك مع دراسة (عباس وحسن، 2018) فيكون البنك قادر على توفير منتجات جديدة أو تعديلها بما يحقق رضا العملاء ويحسن من أداء البنك وتميزه عن منافسيه، والتكيف مع التغيرات البيئية وبناء استراتيجيات استباقية وتفاعلية من خلال زيادة الحصة السوقية في عدد من الأسواق، وتحقيق المرونة الإنتاجية والمتمثلة بتعديل مواصفات وتنوع تشكيلة الخدمات المقدمة وطاقتها الإنتاجية بما تتناسب مع احتياجات الزبائن، فضلاً عن توليد خدمات ومنتجات جديدة بالوقت المناسب. أما عن أثر كل مجال من مجالات تنوع الموارد البشرية على المرونة الإنتاجية فقد بينت دلالة (T) فإن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنوع في الموارد البشرية بأبعادها (النوع الاجتماعي، التنوع العمري، الخلفية التعليمية، سنوات الخدمة) في المرونة الإنتاجية لدى البنك الإسلامي الأردني.

#### خلاصة بأهم النتائج:

- أن المتوسط العام لتصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني عن تنوع الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة.
- أن المتوسط العام لتصورات العاملين في البنك الإسلامي الأردني عن المرونة الاستراتيجية جاءت بدرجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية بأبعادها في البنك الإسلامي الأردني والمرونة الاستراتيجية بأبعادها، وأن أبعاد تنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (44.2%) من التباين في المرونة الاستراتيجية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية بأبعادها في البنك الإسلامي الأردني والمرونة السوقية، وأن أبعاد تنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (46.9%) من التباين في المرونة السوقية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية بأبعادها في البنك الإسلامي الأردني ومرونة رأس المال البشري، وأن أبعاد تنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (36.7%) من التباين في رأس المال البشري.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنوع الموارد البشرية بأبعادها في البنك الإسلامي الأردني والمرونة الإنتاجية، وأن أبعاد تنوع الموارد البشرية تفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المرونة الإنتاجية.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- الاستمرار في تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في البنك الإسلامي الأردني، وذلك بالشكل الذي يجعله قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.
- 2- نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في البنك الإسلامي الأردني وذلك للمزايا العديدة التي يحصل عليها البنك نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل مما يشجع على الإبداع والابتكار.
- 3- ضرورة رفع قدرة العاملين في البنك على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة من خلال تصميم البرامج التدريبية المتخصصة بالمرونة الاستراتيجية.
- 4- استحداث دائرة خاصة بإدارة التنوع في الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي في البنك الإسلامي الأردني تنظم وتتابع عمليات تطبيق إدارة هذا التنوع في البنك.
- 5- أن يسعى البنك الإسلامي الأردني إلى تعزيز المرونة السوقية سواء على مستوى العمليات أو الأسواق أو المنتجات الجديدة بما يخدم ويوطد علاقات الزبائن بالبنك من خلال توفير حاجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- الحمراي، حيدر خلف. (2016). الخبرات التعليمية مفهومها وخصائصها. مجلة كلية التربية الأساسية، 22 (93)، 217-235.
- حمو خليل، محمد، والشيخ، زيد. (2019). دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة الاستراتيجية التنظيمية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (45)، 108-125.
- دبسلر، جاري. (2015). إدارة الموارد البشرية. (ترجمة محمد سيد عبد العال)، السعودية، الرياض: دار المريخ.
- رشيد، صالح؛ وحميد، عذراء. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9 (3)، 34-53.
- الزوايدة، محمد. (2018). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة مؤتة.
- سمارة، نسرین. (2017). واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- الشمري، احمد. (2017). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات القيادة الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة الكفيل للاستثمارات العامة. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15 (3)، 13-32.
- الضمور، إيهاب. (2018). أثر تنوع الموارد البشرية في القدرات الديناميكية من خلال التعلم الاستراتيجي دراسة حالة: الخطوط الجوية الملكية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة مؤتة.

- الطائي، علي؛ والتميمي، محمد. (2017). أثر مُرُوْنَة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 35-66.
- الطهراوي، مجاهد. (2019). أثر نظم دعم القرار في فعالية المُرُوْنَة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الأِتِصَالَات الأُرْدُنِيَّة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإِقْتِصَادِيَّة والإِدَارِيَّة، 27 (1)، 55-73.
- عباس، فراس؛ وحسن، زينا. (2018). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق المُرُوْنَة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للإِتِصَالَات/العراق. مجلة جامعة بغداد للعلوم الإِقْتِصَادِيَّة، 1-23.
- العبدلات، وفاء (2020). أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي "دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية". المجلة العربية للنشر العلمي، 2 (24)، 203-240.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Management Systems*, 4, 1–8.
- Al haraisa, Y. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11 (10), 165- 173.
- Bock, A. (2017). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49 (2), 279- 305.
- Díaz- García, C., González- Moreno, A., & Sáez- Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Journal of Management Policy and Practice*, 15 (2), 149–160.
- Hickman, R. (2009). The Richness of Art Education. *The international Journal of art & design education*, 28 (2). 225- 225.
- Jackson, S., & Joshi, A. (2014). Diversity in social context: a multi attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal Organizational Behavior*. 25 (6). 675- 702.
- Jayawardana, H., & Priyashantha, K. (2019). The Impact of Workforce Diversity on Employee Performance. *Journal of intercultural management*, 4 (9), 5- 25.
- Joseph, R. (2014). Age Diversity and Its Impact on Employee Performance in Singapore. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science –Kailash*, 21 (5), 79- 98.
- Mamman, A. (2010). A Diverse Employee in a Changing Workplace. *Organization Studies Journal*, 17 (3), 449- 477.
- Mazibuko, J., & Govender, K. (2017). Exploring workplace diversity and organizational effectiveness: A South African exploratory case study. *SA Journal of Human Resource Management*, 15 (23) 1- 10.
- Miltenburg, P. (2003, november 28). Effects of Modular Sourcing On Manufacturing Flexibility In The Automotive Industry. *Erasmus Research Institute of Management*, 1- 256.
- Nida, A. (2018). Impact of Workforce Diversity on Organizational Performance. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 43, 13- 22.

- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Sohail, A., Khan, F., Sufyan, M., Uddin, M., & Basit, A. (2019). The Effect of Workforce Diversity on Employee Performance in Higher Education Sector. Journal of Management Info (JMI), 6 (3), 1- 8.
- Walker, P., & Benton, D. (2013). Best Practices in Achieving Workforce Diversity, Benchmarking Study, U.S. Department of Commerce and Vice President AL Gore's National. Journal of Management Development, 18 (3), 215 – 242.
- Wang, X., Qi, Y., & Zhao, Y. (2019). Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: an empirical study of SMEs in China. Baltic Journal of Management, 14 (1), 2- 18.