

أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في
البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض

**The Impact of Human Resource Resilience on Organizational
Success: The Moderating Role of Organizational Trust in
Private Banks Operating in Riyadh.**

مشروع تخرج

إعداد

حسين سويلم القحطاني

222000529

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعد الموارد البشرية عنصراً مهماً لتحقيق الأهداف المرغوب بها، وتكمن أهميتها في دورها المؤثر برفع مستوى كفاءة وفعالية إدارة المنظمة في أداء مهامها وأنشطتها ومدى قدرتها على التميز. وفي إطار النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تبين بأن المرونة في نظم وعمليات الموارد البشرية تكون من خلال مساعدة المنظمة على التكيف مع بيئة معقدة وديناميكية، وذلك بمدى امتلاك الموارد البشرية مهارات السلوك التي توفر للمنظمة فرصة لتطوير بدائل استراتيجية داخل بيئتها التنافسية. (الشاعر والخشالي، 2020)

ويعتبر السعي للتميز التنظيمي في مقدمة الأهداف التي ترمي المؤسسات الحكومية لتحقيقها في الوقت الراهن مما يتطلب من الإدارة والموظفين بذل الجهود وتوجيهها لتحقيق النجاح وإحراز التقدم من خلال الاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار ويعتبر العنصر البشري من أهم الموجودات التي تمتلكها المنظمة لدوره في تحسين جودة الخدمات والأعمال لمواجهة التنافسية والتجديد في ويشير مفهوم مرونة إدارة الموارد البشرية الى قدرة نظام إدارة الموارد البشرية على استغلال القدرات والمهارات والسلوكيات الحالية للعاملين بكل مرونة واستجابة من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب التي تتضمن على إعادة تشكيل أو إعادة تخصيص وتطوير لاستخدام ممارسات الموارد البشرية و تغيير عدد الموظفين المستخدمين في إنجاز المهام وقدرة العاملين على أداء مجموعة متنوعة من المهام غير المتجانسة، وبالتالي يتطلب مكان العمل المعاصر المزيد من الطاقة والموهبة ومهارات متعددة . الكفاءات المتخصصة من أجل النجاح مع والاستمرارية في مواجهة التحديات المتعددة التي تخلقها المنظمات. (أبو هنية، 2023)

ومع ذلك، فقد أحدثت المرونة في مكان العمل خلال العقدين الماضيين تغييرات إيجابية في أداء وإنتاجية الموظفين في المنظمة، وتعطى المرونة مساحة للموظفين للتفكير والشعور والتصرف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية دون التشديد على تحقيق مكاسب مالية فقط للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتمتع الموظفون الذين لديهم أنظمة مرونة في الموارد البشرية في منظماتهم بمزيد من القدرة التنافسية وأدائهم بصورة أعلى، وبالتالي تعتبر مرونة الموارد البشرية بمثابة نظام للقدرة التنظيمية يركز على تبني سمات الموظفين مثل المعرفة والمهارة والسلوك. (رحال والكساسبة، 2021)

وأصبحت هنالك حاجة للمنظمات في تحقيق التميز بشكل كبير ومهم، مما نتج عن ذلك مستوى كبير من التنافس ما بين المنظمات لمحاولة إجراء تغييرات جوهرية كبيرة وتوجهات وتطورات كبيرة من خلال وضع الخطط والبرامج التنموية الشاملة لمواكبة هذه التغييرات، ويُعد تحقيق التميز من القضايا المهمة التي تسهم في مساعدة المنظمات لتجديد نشاطها، وحيويتها، وفعاليتها وتطوير برامجها وجهودها، والوصول لتحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها ويتحقق التميز من خلال توظيف موارد وكفاءات متميزة.

2.1 مشكلة الدراسة

تحتاج البنوك الخاصة الى التأكيد على أهمية النجاح التنظيمي والموارد البشرية بالإضافة الى توفير بيئة مناسبة تشجع على التميز كما تواجه الإدارة العامة في معظم المؤسسات السعودية العديد من التحديات المتعلقة بالوصول الى التميز والمحافظة عليه وبتضخم الموارد البشرية، وسوء في توزيعها بالشكل الصحيح ، فقد لا تستطيع هذه المؤسسات الوصول الى التميز والاستمرار فيه إلا اذا استطاعت إيجاد المرونة في أعمالها وإدارة مواردها وخاصة الموارد البشرية، يمكن تصنيف مرونة الموارد البشرية بطريقتين مختلفتين، أولاً، قد يكون لدى البنك موظفون لديهم مهارات متنوعة ولديهم الكفاءة الكافية في استخدام تلك المهارات في ظل ظروف صعبة مختلفة، بحيث أنه المهارات واسعة النطاق مهمة لأنها تنتج قيمة للمتطلبات الحالية للبنك وأيضاً مختصة في إنتاجية أفضل للبنك كحاجتها البديلة المحتملة، والمهارات التي يمتلكها الموظفون، لا يجوز استخدامها كفرصة مبتكرة للعمل في الوقت الحاضر، ولكنها قد تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في المستقبل .

وتسعى الحكومة إلى اتخاذ إجراءات تمثلت في السعي المناسب اتجاه ترشيح الجهاز المصرفي ، وهيكله القطاع على مراحل ، بهدف إدارة الفائض وإعادة توزيعه لتحقيق الاستثمار الأمثل والأفضل للموارد البشرية كونه يؤثر بشكل كبير على النجاح التنظيمي، فمن المتوقع كلما كان هنالك مرونة في إدارة الموارد البشرية كلما أدى لتحقيق أعلى في مستويات النجاح التنظيمي مما يعكس ذلك على مستوى أداء المنظمة، ولكن في حال كان هنالك مشكلة كبيرة كما تم ذكره أعلاه في الموارد البشرية فإنه من الصعوبة تحقيق النجاح التنظيمي ، تبعاً للعديد من المعوقات. وعليه يمكن تلخيص المشكلة البحثية لهذه الدراسة الدور المعدل للثقة التنظيمية في تأثير مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟

3.1 أهمية الدراسة:

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأهمية عملية كالتالي :

❖ الأهمية العلمية

- تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة في المحاولة لتحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العربية، وذلك بغية انتهاج منهج علمي قادر على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة لما لها من تسهيل على الباحثين والمهتمين في البحث عن مرونة الموارد البشرية والنجاح المنظمي، وبيان الأثر بينهما من خلال الثقة التنظيمية كمتغير معدل إضافة إلى توضيح الجوانب المتعلقة بها وتوجيهها بغية تحقيق مستوى أداء عالي

❖ الأهمية العملية

- تتمثل أهمية الدراسة تطبيقياً من خلال القدرة على إعداد هذه الدراسة بحيث يمكن من خلالها تحديد الدور المعدل الثقة التنظيمية في تأثير مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض والاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل البنوك، وكذلك من توصيات الدراسة.

4,1 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة معرفة الدور المعدل للثقة التنظيمية في أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

- التعرف إلى الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- التعرف إلى الأهمية النسبية للثقة التنظيمية في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- التعرف إلى الأهمية النسبية للنجاح المنظمي في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- بيان أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة- السلوكيات ذات الصلة) في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- قياس أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- بيان أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية مرونة السلوك، مرونة المهارة) في الإنجازات ذات القيمة في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) في السلوكيات ذات الصلة في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : مل هو الدور المعدل للثقة التنظيمية في تأثير مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

- ما الأهمية النسبية لمرونة الموارد البشرية للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟
- ما الأهمية النسبية للنجاح المنظمي للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟
- ما الأهمية النسبية للثقة التنظيمية للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟
- ما أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة) الوظيفية مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض ؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.005$) المرونة الموارد البشرية بأبعادها المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة النتائج الرئيسة، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

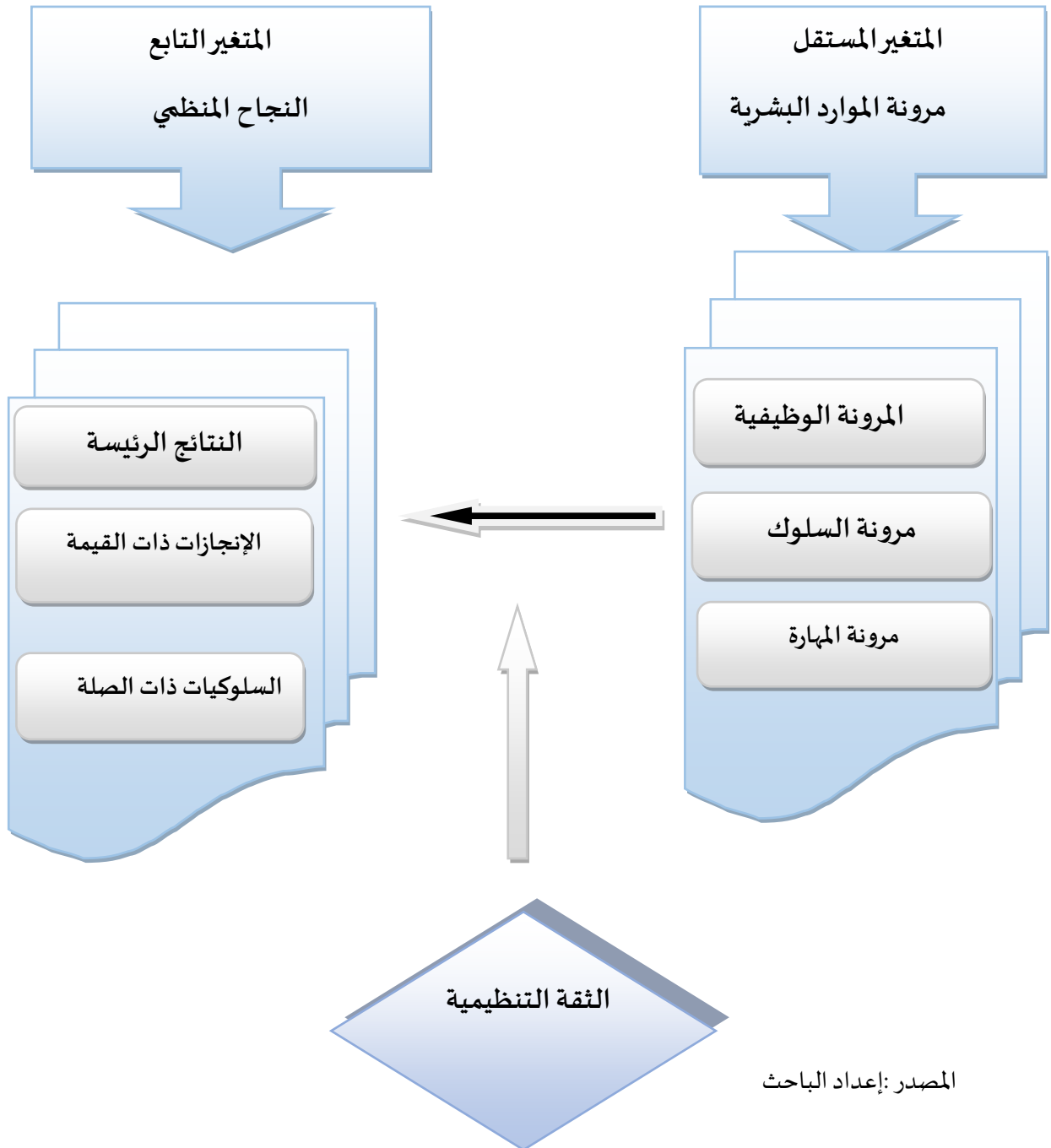
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.005$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية مرونة السلوك، مرونة المهارة في النتائج الرئيسية للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.005$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية مرونة السلوك مرونة المهارة في الإنجازات ذات القيمة للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.005$) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة في السلوكيات ذات الصلة للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض).
- الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.005$) للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (المرونة الوظيفية مرونة السلوك، مرونة المهارة في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة (النتائج الرئيسية- الإنجازات ذات القيمة- السلوكيات ذات الصلة) للبنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة).
- المتغير التابع : النجاح المنظمي بأبعاده (النتائج الرئيسية - الإنجازات ذات القيمة - السلوكيات ذات الصلة).
- المتغير المعدل : الثقة التنظيمية.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب إختيارالموضوع

يوجد العديد من الأسباب التي تدفع لاختيار هذا الموضوع، ومنها:

- يعد قطاع البنوك من أهم القطاعات الاقتصادية في أي دولة، وله تأثير كبير على الاقتصاد الوطني. لذلك، يمكن أن يكون البحث في هذا المجال ذو أهمية كبيرة لفهم كيفية تحقيق النجاح المنظمي والمرونة في هذا القطاع الحيوي.
- يمكن للدراسات حول مرونة الموارد البشرية أن تساهم في تحديد الجوانب التي يمكن تطويرها داخل المؤسسات، وهذا يمكن أن يكون مفيداً لزيادة الكفاءة والنجاح المنظمي.
- اختيار موقع الدراسة في مدينة الرياض، التي تعد واحدة من أكبر المدن في المملكة العربية السعودية، يمكن أن يكون ذو أهمية كبيرة للفهم الأفضل للظروف المحلية والتحديات التي يمكن أن تواجهها البنوك الخاصة في هذا المجتمع.
- تسليط الضوء على الثقة التنظيمية كعنصر معدل يمكن أن يلعب دوراً هاماً في تفسير تأثير مرونة الموارد البشرية على النجاح المنظمي، ويمكن أن يكون هذا الجانب مثيراً للاهتمام.
- وجود اهتمام شخصي بمجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، والرغبة في توسيع المعرفة والفهم في هذا المجال من خلال البحث والتحليل.

9.1 المنهجية :

تم اتباع منهجين رئيسيين هما، المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع، اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة ، كما قام الباحثون باستخدام الأساليب الإحصائية لتحويل البيانات من النوعية إلى كمية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذا اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من خلال عمل الاستبيانات وتحليلها، من أجل استخلاص بعض التوصيات.

مصادر البيانات :

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في البنوك الخاص بمدينة الرياض والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

➤ أساليب التحليل الوصفي

سيتم استخدام العديد من أساليب التحليل الوصفي بغرض وصف البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، ووصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

.. التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة على الفقرات المختلفة.

➤ أساليب التحليل الاستدلالي

سيتم استخدام العديد من أساليب التحليل الاستدلالي بغرض التحقق من بيانات الدراسة وصلاحياتها، واختبار فرضياتها، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي: أساليب التحليل الاستدلالي للتحقق من بيانات الدراسة وصلاحياتها واختبار فرضياتها، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- أساليب التحليل الاستدلالي للتحقق من بيانات الدراسة وصلاحياتها.
- (التباين المسموح به Tolerance لاختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد الدراسة .
- معامل الاتساق الداخلي ألفا (كرونباخ Alone). لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (IF) ومعامل التحمل المتغير المستقل والمتغير الوسيط
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، لاختبار فرضية الدراسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها.
- تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لاختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الثانية.
- اختبار (Stepwise Linear Regression)

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية :اقتصرت الدراسة على معرفة الدور المعدل للثقة التنظيمية في تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة). في النجاح المنظمي بأبعاده (النتائج الرئيسة - الإنجازات ذات القيمة - السلوكيات ذات الصلة).
- حدود مكانية: أجرى الباحث دراسته الميدانية على البنوك الخاصة العاملة بمدينة الرياض.
- حدود زمنية: اقتصرت الدراسة خلال الترم الأول من العام الدراسي 2023م.

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسة	الخفاجي والصكرى (2022)
أهداف الدراسة	هدف البحث إلى التعرف معرفة تأثير المتغير المستقل المتمثل بمرونة الموارد البشرية وأبعاده الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)، في تحسين المتغير التابع المتمثل بالتسويق الرشيق وأبعاده الفرعية (الحد من العمليات التسويقية المفرطة، تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، التقليل من أوقات الانتظار، الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية، الحد من

الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية، التقليل من خطوات المعالجة المفرطة، التقليل من المخرجات المعيبة تسويقيا، تنشيط المواهب غير المستغلة والأبداع للعاملين

مرونة الموارد البشرية وأبعاده الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية)

المتغير المستقل

بالتسويق الرشيق وأبعاده الفرعية (الحد من العمليات التسويقية المفرطة، تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، التقليل من أوقات الانتظار، الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية، الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية، التقليل من خطوات المعالجة المفرطة، التقليل من المخرجات المعيبة تسويقيا، تنشيط المواهب غير المستغلة والأبداع للعاملين

المتغير التابع

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بعينة البحث، إذ بلغ مجتمع البحث كافة القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم ومسؤولياتهم الإدارية في شركة نور الكفيل البالغ عددهم (66) مسؤولا إداريا

منهجية البحث

. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية وأبعاده الفرعية (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) على التسويق الرشيق وأبعاده الفرعية (الحد من العمليات التسويقية المفرطة، تقليص المخزون الفائض للعمليات التسويقية، التقليل من أوقات الانتظار، الحد من النقل غير الضروري في العمليات التسويقية، الحد من الحركات غير الضرورية في العمليات التسويقية، التقليل من خطوات المعالجة المفرطة، التقليل من المخرجات المعيبة تسويقيا، تنشيط المواهب غير المستغلة والأبداع للعاملين وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وتعزيز توجه الشركة باتجاه تهيئة متطلبات ومحفزات المرونة في مواردها البشرية من مهارات وسلوكيات وقدرات وقابليات لأنهم تسهم في تحسين وتعزيز

أهم النتائج والتوصيات

ممارسات التسويق الرشيق في عملياتها التسويقية.

الدراسة	الدراسة
رحال والكساسبة (2021) هدفت الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي، والتعرف إلى الدور المعدل للثقة التنظيمية في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي في الجامعات الخاصة الأردنية	أهداف الدراسة
مرونة الموارد البشرية (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك، مرونة المهارة) النجاح المنظمي في (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة).	المتغير المستقل المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي مرونة الموارد البشرية (مرونة السلوك، مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة، السلوكيات ذات الصلة للجامعات الخاصة الأردنية، أما المرونة الوظيفية فلا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقة التنظيمية كمتغير معدل في تحسين أثر مرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة (المرونة الوظيفية، مرونة السلوك مرونة المهارة) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (النتائج الرئيسية، الإنجازات ذات القيمة السلوكيات ذات الصلة) للجامعات الخاصة الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق أبعاد مرونة الموارد البشرية ومحاولة السعي لتحقيق ولاء العاملين ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم من خلال تلبية حاجاتهم وسرعة الاستجابة لها، بالإضافة إلى أهمية الاستمرار بالتعرف إلى بُعد النتائج الرئيسية من	أهم النتائج والتوصيات

خلال تحليل البيئة الخارجية في تصميم مخرجاتها الأكاديمية، والاعتماد على التغذية العكسية التي تركز على قياس الأداء في تحقيق نتائجها.

الدراسة	العراكة والزغب (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي وتحليل الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية. وتم قياس التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأب الاستراتيجي). كما تم قياس مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك). وقد شمل مجتمع الدراسة المصارف الإسلامية الأردنية
المتغير المستقل	التكيف الاستراتيجي من خلال أبعاد: تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأب الاستراتيجي).
المتغير التابع	مرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد (المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك).
منهجية البحث	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: وجود أثر لمرونة الموارد البشرية من خلال أبعاد المرونة الوظيفية، تطويع المهارة، ومرونة السلوك على التكيف الاستراتيجي بكافة أبعاده تبني التغيير الاستراتيجي، التفاعل مع البيئة، والتدأب الاستراتيجي. كما أشارت إلى وجود دور معدل لليقظة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية المختارة. في ضوء ذلك، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل كافة البنوك التجارية والأجنبية العاملة في الأردن. كما أوصت بدراسة متغيرات أخرى مثل القدرات الديناميكية للمدراء والتوجه نحو العالمية.
الدراسة	الغالي ومزعل (2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي،

رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً.

المتغير المستقل	مرونة الموارد البشرية
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ،و وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والذي تم قياسه من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمنظمات غير الربحية وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها -جرى اقتراح عدد من التوصيات.
الدراسة	خدر وعطياني (2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مرونة الموارد البشرية المتمثل في أبعاده (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة نظام الموارد البشرية، والمرونة المحفزة لنظام الموارد البشرية) على السلوك الإبداعي بأبعاده (قابلية التغيير، وحل المشكلات، وتشجيع الإبداع) لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
المتغير المستقل	مرونة الموارد البشرية المتمثل في أبعاده (مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة نظام الموارد البشرية، والمرونة المحفزة لنظام الموارد البشرية)
المتغير التابع	السلوك الإبداعي بأبعاده (قابلية التغيير، وحل المشكلات، وتشجيع الإبداع)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى النتائج التي كان من بين أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بجميع أبعادها مرونة المهارة، والمرونة السلوكية، ومرونة نظام الموارد البشرية، والمرونة المحفزة لنظام الموارد البشرية على السلوك الإبداعي (قابلية التغيير، وحل المشكلات، وتشجيع الإبداع) لدى العاملين في شركات الاتصالات

الأردنية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحث بضرورة اهتمام شركات الاتصالات الأردنية في تعزيز مرونة المهارة لدى الموارد البشرية لديها وإيلائها أهمية كونها لها تأثير في تعزيز الجوانب الإبداعية في الشركات المبحوثة، والعمل على تعزيز الاهتمام بالمرونة السلوكية لدى الموظفين العاملين في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات حيث أظهرت هذه المرونة أن لها أثراً في تعزيز القابلية للتغير وحل المشكلات وتشجيع الإبداع في شركات الاتصالات الأردنية.

الدراسة	الشاعر والخشالي (2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي لشركات تصنيع الأدوية الأردنية، كما هدفت إلى توضيح الدور الوسيط للتعلم المنظمي في تفسير أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي لتلك الشركات. اعتمدت الدراسة ثلاثة أبعاد لمرونة الموارد البشرية وهي: مرونة المهارات، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات، وأربعة أبعاد للتوجه الريادي وهي: الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة، والمنافسة الشرسة، بينما تم قياس التعلم المنظمي من خلال بعدين اثنين وهما: التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي.
المتغير المستقل	مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات)
المتغير التابع	التوجه الريادي وهي: الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطرة، والمنافسة الشرسة
المتغير الوسيط	التعلم المنظمي: التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي.
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تمثلت الأدوات التي استعملناها: "وثائق مقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة".
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود مستويات مرتفعة لأبعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارات، مرونة السلوك، ومرونة الممارسات)، وكذلك لأبعاد التعلم المنظمي (التعلم التكيفي، والتعلم التوليدي)، كما جاءت مستويات أبعاد

التوجه الريادي الاستباقية، الإبداع، والمنافسة الشرسة مرتفعة، ومتوسطة لبعد تحمل المخاطرة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي والتعلم المنظمي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي كمتغير وسيط في تفسير أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي. في ضوء النتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد إدارات شركات تصنيع الأدوية الأردنية في رفع مستويات أبعاد مرونة الموارد البشرية، والتوجه الريادي، والتعلم المنظمي، وتحقيق التوازن بينهم، حيث أوصت بالعمل على ترسيخ الجانب الاستراتيجي في تنفيذ التوجه الريادي في جميع جوانبه من الاستباقية والإبداع وتحمل المخاطرة والمنافسة الشرسة، وتضمن مرونة الموارد البشرية في الأطر الاستراتيجية الكلية.	
أبو هنية (2023)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الأداء الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية) في النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة الاستعداد التنظيمي - البقاء - النمو) في شركات الاتصالات العاملة في الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني - التدريب الإلكتروني - تقييم الأداء الإلكتروني - والتعويضات الإلكترونية)	المتغير المستقل
النجاح المنظمي بأبعادها مجتمعة الاستعداد التنظيمي - البقاء - النمو	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات العاملة في الأردن	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ومستوى مرتفع من النجاح المنظمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة الموارد	أهم النتائج والتوصيات

البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي. أوصت الدراسة باستمرار شركات الاتصالات العاملة في الأردن بتعزيز أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من خلال تفهم شركات الاتصالات العاملة في الأردن لأهميتها بغية تحقيق مستوى مرتفع من النجاح المنظمي، وزيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق الميزة التنافسية.	
الجواميس (2022)	الدراسة
هدفت الدراسة على التعرف إلى أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) في النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (الابتكار، التماسك، النمو) في شركات الاتصالات الأردنية.	أهداف الدراسة
إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية)	المتغير المستقل
النجاح المنظمي بأبعاده مجتمعة (الابتكار، التماسك، النمو)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالعينة ومن أجل القيام بالمعالجة تم توزيع الاستبيان كأداة رئيسية، ولتحليل بيانات الاستبيان تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ،	منهجية البحث
وبينت النتائج وجود أثر التوظيف الإلكتروني في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية، وأظهرت النتائج وجود أثر للتدريب الإلكتروني في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية، وأشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر لتقييم الأداء الإلكتروني في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية، وأظهرت الدراسة وجود أثر للتعويضات الإلكترونية في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية	أهم النتائج والتوصيات
بن عدة وكرومى (2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود أثر للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية) على الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة،	أهداف الدراسة

الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء).	
العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة، الثقة برؤساء العمل والثقة بالزملاء).	المتغير التابع
تم إتباع المنهج الوصفي الكمي والذي يناسب هذه الدراسة	منهجية البحث
و كانت نتائجها تفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية وبمستوى عالي للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية على مستوى شركة نפטال (فرع ولاية معسكر)؛ ويرجع هذا الأثر لبعدي العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية دون العدالة التوزيعية.	أهم النتائج والتوصيات
العسمى والحنيطى (2019)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء) ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري) لدى العاملين في الهيئة العامة للطيران المدني.	أهداف الدراسة
الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بإدارة المنظمة، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالزملاء)	المتغير المستقل
المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الروح الرياضية، وعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري)	المتغير التابع
اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات	منهجية البحث
وتم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: أن الثقة التنظيمية بجميع أبعادها تؤثر إيجابيا في جميع أبعاد سلوك المواطنة، وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية مرتفعة بمتوسط (3.51 من 5)، حيث جاءت الثقة بالزملاء مرتفعة بمتوسط (3.95 من 5)، وأن الثقة بالرئيس المباشر مرتفعة بمتوسط (3.56 من 5)، بينما جاءت	أهم النتائج والتوصيات

الثقة بإدارة المنظمة متوسطة بمتوسط (3.14 من 5). وبينت النتائج أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة بمتوسط (3.73 من 5) بجميع أبعادها. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أهمها: يجب أن تبادر إدارة الهيئة إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين وذلك عن طريق تحسين ممارسات الموارد البشرية، والنظر بعين الاعتبار لمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وتقديم المبررات عند اتخاذ تلك القرارات تقديراً لمشاعرهم.	
الدراسات الأجنبية	
Alsarireh (2021) هدفت الدراسة إلى اختبار وتقييم العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي لشركات قطاع صناعة الأدوية، وتمثلت أبعاد التجديد الاستراتيجي في العمل الاستراتيجي المنسق، والتخيل الاستراتيجي، واستغلال الفرص، وتكوين أفكار جديدة، أما النجاح التنظيمي فقد تمثلت أبعاده في النتائج المحققة، والسلوكيات والأخلاقيات الإنجاز ذو القيمة)، وأجريت هذه الدراسة في الأردن.	الدراسة أهداف الدراسة
التجديد الاستراتيجي في العمل الاستراتيجي المنسق، والتخيل الاستراتيجي، واستغلال الفرص، وتكوين أفكار جديدة (النتائج المحققة، والسلوكيات والأخلاقيات الإنجاز ذو القيمة)	المتغير المستقل المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي أظهرت النتائج أن المتغير المستقل وهو التجديد الاستراتيجي متاح في الشركات على مستوى عالٍ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي. وأوصت بوضع خطوات عملية تتبعها الشركات وتعمل على تطوير واستدامة مستوى النجاح المؤسسي من خلال تطوير وتعزيز عملية التجديد الاستراتيجي في جميع المجالات الوظيفية للشركات.	منهجية البحث أهم النتائج والتوصيات

Bulinska-Stangrecke and Bagienska (2019)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى بيان أهمية ممارسات الموارد البشرية (HR) في تطوير التعاون القائم على الثقة التنظيمية، مما يسهل الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات في بولندا.	أهداف الدراسة
ممارسات الموارد البشرية	المتغير المستقل
الثقة التنظيمية	المتغير التابع
استخدام أساس نموذج Shea و Guzzo، تم التحقيق في أدوار آليات الموارد البشرية. يهدف تحليل تجريبي لنتائج دراسة استقصائية، حيث تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم البيانات.	منهجية البحث
أشارت النتائج إلى أن فرص تطوير الكفاءات وترابط الفريق والمكافآت الجماعية كانت من أهم العوامل المحددة للثقة الشخصية وتوليد الفريق القائم على الثقة تعاونًا فعالًا، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الابتكار التنظيمي. وأوصت بأهمية توفير المعرفة الواسعة بالتطورات المعاصرة القائمة على الثقة التنظيمية في مجالات ممارسات الموارد البشرية الرئيسة المتعلقة برأس المال البشري.	أهم النتائج والتوصيات
Chen et al., (2018)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى كشف أهمية الابتكار التنظيمي من وجهة نظر مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، ومرونة الممارسة، ومرونة الكفاءة، أجريت هذه الدراسة في كوريا الجنوبية	أهداف الدراسة
الابتكار التنظيمي	المتغير المستقل
مرونة الموارد البشرية (مرونة المهارة، ومرونة الممارسة، ومرونة الكفاءة	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي	منهجية البحث
تشير النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بكل من القدرة على التكيف والابتكار التنظيمي. وقد وجد أيضًا أن القدرة على التكيف تتوسط في	أهم النتائج والتوصيات

العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي. وأوصت بأهمية غرس الاهتمام المتزايد نحو التأثير الموظفين بطريقة إيجابية من خلال طرق الاتصال الفاعلة من أجل تطوير مهاراتهم الشخصية الأمر الذي يعني توفير مستوى عالي من المعرفة بالذات والمقدرة على تطوير مهاراتهم المهنية.

المراجع

- أبو هنية، أيمن محمود عبدالله. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات العاملة في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). انترناشيونال كولج للاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة.
- الخشالي، شاعر جار الله محمود، و الشاعر، سوسن عبدالله حمدالله. (2020). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في البراعة المنظمة: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج3، ع16، 561 - 587.
- الخفاجي، حاكم جبوري علك، و الصكري، حسين طرار محارب. (2022). مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في تحسين التسويق الرشيق: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ع67، 143 - 189.
- خدر، قاسم داود شمو، و عطيان، مراد سليم. (2020). أثر مرونة الموارد البشرية على تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- رجال، رندة مصلح محمد، و الكساسبة، محمد مفضي عثمان. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في النجاح المنظمي: الدور المعدل للثقة التنظيمية في الجامعات الخاصة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشاعر، سوسن عبد الله حمدالله، و الخشالي، شاعر جار الله محمود. (2019). أثر مرونة الموارد البشرية في التوجه الريادي - الدور الوسيط للتعلم المنظمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العسبي، سماح بنت عبد القادر، و الحنيطي، محمد بن فالح. (2019). أثر الثقة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للطيران المدني بمحافظة جدة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع6، 1 - 18.

- العراكزة، رنا إسماعيل خلف، والزعبي، حسن علي. (2021). أثر مرونة الموارد البشرية في التكيف الاستراتيجي: الدور المعدل لليقظة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج5، ع1، 190 - 213.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، ومزعل، أثير عبد الجبار. (2021). تأثير مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: رأس مال الموهبة متغيراً تفاعلياً. مجلة دراسات إدارية، مج14، ع29، 1 - 25.
- قوقزة، زياد على محمد، والنجار، فايز جمعة صالح. (2019). مرونة البشرية وأثرها في الأداء الابتكاري: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بن عدة، أمحمد، وكرومي، سعيد. (2021). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفطال فرع ولاية معسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج7، ع2، 652 - 670.
- الجواميس، أسماء هارون عثمان، و اللافي، خالد خلف محمد. (2022). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في النجاح المنظمي في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- Alsarireh, D. A. (2021). The strategic management and its relationship with organizational success: Empirical study on the pharmaceutical industry sector in Jordan. Journal of Economic, Administrative, and Legal Sciences, 5(8), 18-1.

Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 4423.

- Chen, C. H. V., Yeh, P. W., & Tsai, H. P. (2018). Do Contingent Workers Matter in Organizational Innovation? From a Viewpoint of Human Resource Flexibility, 16(1), 15-38.

Mid-Ocean University



College of Management

Department of General Administration

**The Impact of Human Resource Resilience on Organizational
Success: The Moderating Role of Organizational Trust in Private Banks
Operating in Riyadh.**

Preparation:

Hussain Suleiman Al-Qahtani

222000529

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2023