



# INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Refereed Journal

Impact Factor: 6.064

E-ISSN : 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

## IMPACT OF HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY ON INSTITUTIONAL EXCELLENCE: ANALYTICAL STUDY IN GENERAL DIRECTORATE OF EDUCATION BAGHDAD, SECOND KARKH

**Ahmed Obaid Hussain Al-Kargoli**

Ministry of Education, General Directorate of Education Karkh -second, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.027>

**Paper Received:**

06 August 2022

**Paper Accepted:**

21 September 2022

**Paper Received After Correction:**

21 September 2022

**Paper Published:**

21 September 2022



**How to cite the article:** Al-Kargoli A.O.H.(2022). Impact of Human Resource Flexibility on Institutional Excellence: Analytical Study in General Directorate of Education Baghdad, Second Karkh, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Jul-Sep 2022 Vol. 12, Issue 3; 478-493 DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.027>

## ABSTRACT

This research seeks to test the impact of human resource flexibility in its dimensions (skill flexibility, behavior flexibility, human resource practices flexibility) on institutional excellence in its dimensions (leadership excellence, service excellence, cognitive excellence) in the General Directorate of Education in Baghdad Karkh II, and the researcher adopted the descriptive analytical approach in The completion of his research, and the General Directorate of Education in Baghdad Al-Karkh is considered the second research community. As for the research sample, it included the directors of departments, divisions and units, which is an intentional, stratified sample that amounted to (102) individuals from the total population of (104). The researcher adopted the questionnaire as a main tool for data and information collection and analysis. The results of the research The researcher adopted the program (spssv26) with the adoption of descriptive inferential statistics methods represented by (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, relative weight, calculated T value). In institutional excellence in the organization in question, and the directorate did not invest the flexibility of skill in improving institutional excellence.

**Keywords:** *Human Resource Flexibility, institutional excellence, skill flexibility.*

## المستخلص:

يسعى هذا البحث الى اختبار تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة , مرونة السلوك , مرونة ممارسات الموارد البشرية) في التميز المؤسسي بأبعاده ( التميز القيادي , التميز الخدمي , التميز المعرفي) في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية , واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز بحثه , وتعد المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية مجتمع البحث , اما عينة البحث فقد شملت المدراء الأقسام والشعب والوحدات , وهي عينة قصدية طبقية بلغت (102) فرداً من مجموع المجتمع الكلي والبالغ (104). واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وتحليل نتائج البحث اعتمد الباحث برنامج (spssv26) مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي الاستدلالي المتمثلة بـ ( الوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الاختلاف , الوزن النسبي , قيمة T المحسوبة) وتوصل البحث الى مجموعة نتائج فكانت ابرزها وجود تأثير ايجابي لكل من مرونة ممارسات الموارد البشرية ومرونة السلوك في التميز المؤسسي في المنظمة المبحوثة, كما لم تستثمر المديرية مرونة المهارة في تحسين التميز المؤسسي .

أدت التحولات السريعة في بيئة الأعمال إلى اهتمام الباحثين في تقييم ثلاثة عوامل هي ( الموارد البشرية ، ورأس المال ، والسلع ( الخدمات ) ، ومن أجل التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة بشكل مستمر، إذ ينبغي على المنظمات الانتاجية والخدمية منها على وجه الخصوص العاملة في قطاع التعليم، أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف العاملين وتكيفهم مع هذه التغيرات والاستجابة لمتطلبات السوق المرنة ، فالمنظمات التي تسعى إلى زيادة الأداء وتخفيض تكاليف العاملين لا بد من أن تبدأ من إدارة الموارد البشرية التي تعمل على التوظيف المرن لتقليل تكاليف واستقطاب واختيار الموارد البشرية المتخصصة وذات المهارات المتعددة ، ويمكن ان توفر مرونة الموارد البشرية عاملين ذو مهارات متنوعة وتوفر الكلف الخاصة بهم (Chu, 2021:42) ، وبرزت مرونة الموارد البشرية في العقود الثلاثة الماضية بسبب الاضطرابات والتعقيد في بيئة العمل ، وتعتبر المرونة عن القدرة الديناميكية للمنظمة على الاستجابة بفعالية للبيئة التنافسية المتغيرة ، كما تجعل المرونة ميزة مستدامة للمنظمة (كاوياني، 1398 : 57) .

ويعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة ، إذ أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات لاسيما التعليمية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي ، مما يتطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار .

وتتضح أهمية دراسة العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات التربوية، إذ تلعب المنظمات التربوية دوراً مهماً في تطوير المجتمع وبناء الاجيال القادمة ، وتضمن البحث ثلاثة محاور المحور الاول الجانب النظري ، فيما تناول المحور الثاني الجانب التطبيقي ، واخيراً تناول المحور الثالث الاستنتاجات والتوصيات .

## المحور الاول : الجانب النظري

يتناول هذا المحور فقرتين رئيسيتين وهما مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي .

## أولاً: مفهوم مرونة الموارد البشرية

يعد تحديد مفهوم مرونة الموارد البشرية أمر بالغ الصعوبة ، اذ تتباين المفاهيم والاتجاهات والآراء حول التعريف والمفهوم ، بالرغم من الاستخدام الواسع للمصطلح لم يتم الاتفاق على مفهوم شامل له نظرا لاختلاف آراء الكتاب والباحثين حوله ( Abu- Nahal et al ,2020: 28 ) ، فقد ارتبط مفهوم مرونة الموارد البشرية بقدرات العاملين وخبراتهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف الفعال وبالوقت المناسب مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية او داخل المنظمة ،وان مرونة الموارد البشرية تركز على العاملين متعددي المهارات والمواهب والخبرات وسلوكهم ومستوى تعليمهم ، فضلا عن قدراتهم في تنظيم وتطوير نظام الموارد البشرية في اطار تنظيمي له قدرة التنافس على أساس الاستجابة للتغيرات البيئية (الشمري ونصر 2021:215 ) ، ويمكن تعريف مرونة الموارد البشرية:

بانها مدى قدرة المنظمة على امتلاك العاملين ذوي المهارات العالية والخبرات والممارسات التي يمكن ان توفر الخيارات الثابتة للبدائل الاستراتيجية في البيئة التنافسية للمنظمة ، وتحديد ممارسات الموارد البشرية الضرورية وتطويرها وتنفيذها بسرعة من اجل تعظيم مرونة الموارد البشرية ( Loi &Ngo,2008:1655).

## ابعاد مرونة الموارد البشرية

اتفق الكثير من الباحثين على ان مرونة الموارد البشرية تتكون من ثلاثة ابعاد وهي ( Sabuhari et al : 1778 ,2020):

**مرونة المهارة Skill Flexibility**: تشير الى امكانية استخدام البدائل المتاحة لعدد من المرات ، اي ان المهارات والخبرات التي يكتسبها او يمتلكها العاملون تسمح لهم باداء مجموعة واسعة من الواجبات والمهام فيطلق عليهم بالعاملين بالمرنيين ، فالعامل المرن هو الشخص الذي لديه القدرة على العمل في

ظروف مختلفة وتكلفة منخفضة ومهام مختلفة خلال فترة زمنية قصيرة من اجل الاستعداد لوظيفة او وظائف جديدة ( Barinua & Fubara, 2022: ) ، ومن صفات مرونة المهارة مدى سرعة الادارة على اعادة تنظيم العاملين وبمهارات مختلفة ( Pradhan & Kumari , 2017 : 285 ) .

**مرونة السلوك Behavior Flexibility** : ويشير الى مدى امتلاك العاملين لمجموعة واسعة من البرامج النصية السلوكية التي قد تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة وبالسرعة التي يمكن للعاملين من تكييف سلوكهم وفقاً لموقف العمل ، ويبرز العاملون المرونة السلوكية عندما يتخذون القرارات من أجل تجنب الأخطاء أو إدخال مزيد من التغييرات في الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأنشطة اليومية ، وتتجلى مرونة السلوك عند قبول العاملين للتغيرات بسهولة وتنفيذها في بيئتهم وممارسات العمل حتى وان لم تكن متوقعة، وقد سمي فكر السلوك التنظيمي بعض السلوكيات ( التي تعرض المرونة ) كسلوك المواطنة ، وسلوك الدور الإضافي والالتزام ، والتعلم ، والقدرة على التكيف ( Beltran–Martin et al , 2008 : 5 ) .

**مرونة ممارسات الموارد البشرية Flexibility of HRM** : تشير الى امكانية تكييف ممارسات الموارد البشرية في المنظمة وتطبيقها من خلال مجموعة متنوعة من الانظمة في مواقف مختلفة داخل المنظمة والتي تسهم في تعزيز المرونة لدى العاملين من اجل تطوير مهاراتهم وقابلياتهم من اجل الابتكار والابداع ، وتعني مدى سرعة استجابة قسم الموارد البشرية في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية كاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير تسهم في السماح للمنظمة من تقديم ممارسات بديلة عن الممارسات المستخدمة حالياً في مختلف اقسام المنظمة من اجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية الديناميكية مما يؤدي الى تعزيز فعالية انتاجية المنظمة ( Barinua & Fubara , 2022 : 87 ) .

## ثانياً : مفهوم التميز المؤسسي

يشير التميز المؤسسي الى الاستخدام الامثل للممارسات الادارية الشائعة في المنظمات عالية الاداء ، وتطبيقها بنجاح من اجل الحصول على النتائج المتوقعة ، كما يساعد التميز على دمج الممارسات والمبادئ لتمكين المنظمة من الاداء الافضل ( Aldarmaki & Yaakub , 2022 : 35 ) . ويسعى التميز المؤسسي إلى تغيير المنظمة بشكل مستمر من خلال التركيز على إدارة العناصر الخمسة الرئيسية للمنظمة ( إدارة الإنتاج والعمليات ، إدارة المشاريع ، إدارة المعرفة ، إدارة الموارد ، إدارة التغيير ) ، و المفتاح التميز المؤسسي هو الجمع بين هذه العناصر وإدارتها معاً ، لذلك تحتاج إلى إدارة العمليات

وتحسينها للحصول على جودة كبيرة وتحسين مستمر في العمليات ، إذ تحتاج إدارة المنظمة الى ان تكون مستعدة للتغيير وللوضى التي قد تتعرض لها بسبب حجم وكمية التغييرات التي يجب تنفيذها ، لذا تكون بحاجة إلى معرفة ماهي أكثر الأصول قيمة للمنظمة ، إذ تسهم معرفتها في منحها ميزة تنافسية، كما انها بحاجة إلى إدارة الأصول والموارد لأنها تحقق نتائج الأعمال المطلوبة ( Kumari & Bhagat ). ويعرف ايضا التميز المؤسسي : بأنه سعي المنظمة الى استغلال الفرض التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية مشتركة القائمة على وضوح الاهداف وكفاية الموارد والحرص على مستويات الاداء العالية ( النور ، 2010 : 32 ) .

فيما عرفه ( سليم ، 2020:220) بأنه محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات لزيائن ( المستهلكين ) عن المنتجات والخدمات التي تقدمها من اجل تحسين وتطوير هذه المنتجات والخدمات وتقديمها بشكل يفوق تلك التوقعات مما يجعل المنظمة متميزة وفريدة .

### ابعاد التميز المؤسسي

**التميز القيادي Leadership excellence:** يعني القدرة على حث العاملين بان تكون لديهم الالتزام والرغبة طوعياً للعمل من اجل انجاز الاهداف التنظيمية ، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية مهارات وقابليات وقدرات العاملين وتشجيعهم وحثهم نحو التميز والابداع (النور، 2010: )، وإذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح و الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين ، فان ذلك يسهم في تبادل المعلومات الخاصة بكفاءة وفاعلية ، والقدرة على المنافسة والوصول الى ابتكارات واقتراحات وحلول جديدة لمشاكلها ، وعلى القادة القيام بمجموعة من النشاطات من اجل ظهور التميز في المنظمة ، وان نظام اللامركزية في العمل يسهل من انسياب الافكار الابتكارية والمعلومات بين القيادة العليا والعاملين بدون اي حواجز، فضلاً عن ذلك فان قدرة الافراد على الابتكار تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية ، ويستطيع القائد المتميز رؤية الكثير من المشاكل ومعالجة الخلل والنقص والقصور في موقف واحد ( Borghini ، 2005: 226 ) .

**التميز الخدمي Service excellence:** عندما يتم الحصول على خدمة او سلعة لا تلبى حاجات ورغبات الزبائن (المراجعين ) أو تزيد عن توقعاتهم فان هؤلاء الزبائن يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز، فان اللجوء إلى المنظمات المنافسة يعد مؤشراً على تدني مستوى الخدمة

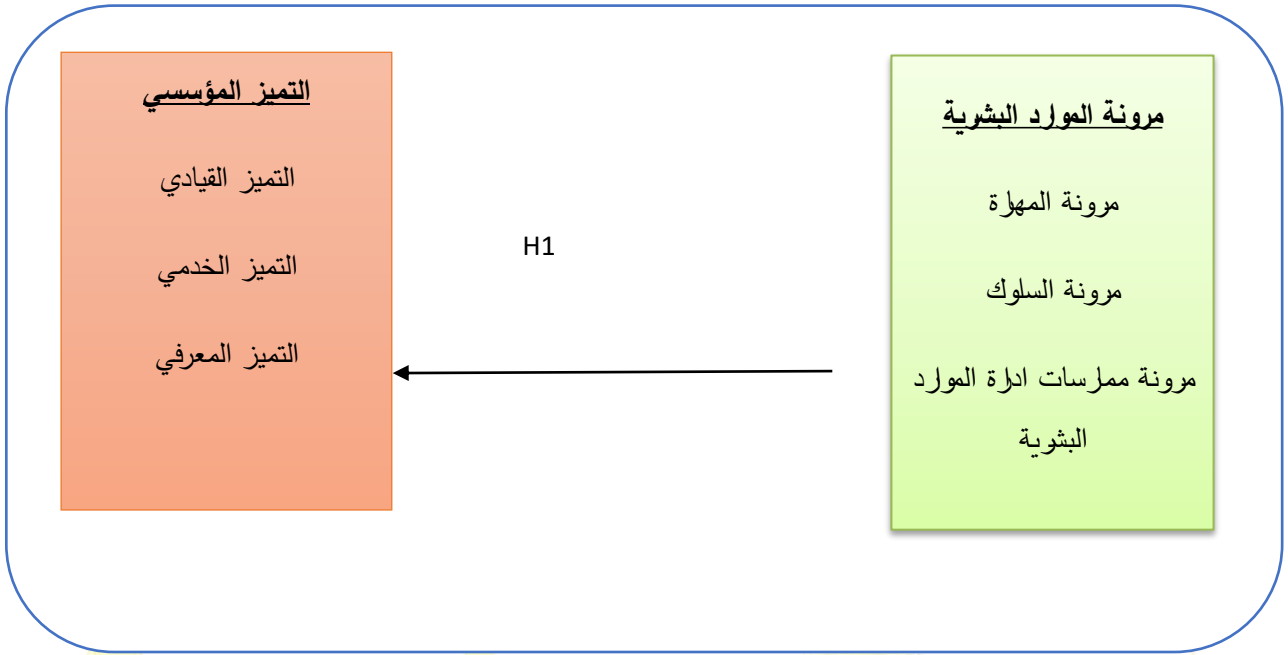
المقدمة او السلعة وهذا يتطلب وضع خطة عمل لمعالجة الأخطاء أو نواحي القصور ، أذ ان هناك مجموعة من القواعد والتعليمات التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمات ومنها الآتي (ابو زيد ، 2021: 101) :

1. الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لكي تلبي احتياجات الزبائن .
2. التعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص لكي يتم تعزيز إمكانيات المنظمة .
3. التعرف على احتياجات الزبائن واليات التحسين المستمر في تقديم الخدمات .
4. العمل على ترسيخ مفهوم الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن .

**التميز المعرفي Knowledge excellence**: حدد الباحثون الكثير من الصفات والخصائص التي تميز المعرفة عن الموارد الاخرى للمنظمة ، وهذه الخصائص والصفات غير ملموسة وضبابية يصعب قياسها ، وقد تزايد استخدامها في العمليات المختلفة في نفس الوقت تتجسد في العاملين ، ولها تأثير واسع على المنظمة ، ويمكن استخدامها لفترة طويلة ، وتعد الجامعات هي الافضل لتبني هذا المبدأ ( Abu Naser 2017 :12 ،&Al Shabaki )، والمعرفة يمكن التعبير عنها بشكل رسمي باستخدام نظام الرموز اذ يمكن ايصالها ونشرها بسهولة وايجادها بصيغة براءات اختراع أو مواصفات منتج أو مخططات تسمى المرونة الصريحة، اما المعرفة الضمنية فهي غير قابلة للترميز ويصعب لفظها وانتشارها لان التعبير عنها يتم من خلال مهارات تعتمد على العمل ويتم تعلمها من خلاله (حجازي ، 2016 : 44-45) .

فرضيات البحث : (( هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة الموارد البشرية بابعائها في التميز المؤسسي بابعاده مجتمعة)).

IJRSSH



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

ثالثاً : الجانب التطبيقي للبحث

## 1- اختبارات أداة القياس

اجرى الباحث اختبار التوزيع الطبيعي قبل البدء، نظراً لأهميته في اختيار الأساليب الإحصائية، اذ يوضح الجدول (1) ان القيمة الاحتمالية لاختبار المتغيرين تزيد عن (0.05)، وان قيم الالتواء والتفلطح قد وقعت في المنطقة المقبولة (-1.96/+).

الجدول (1) التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري البحث

نتائج اختبار كولماكروف - سميرنوف للعينات الصغيرة		
الملاحظات	التميز المؤسسي	مرونة الموارد البشرية
العينة	102	102
المقاييس الطبيعية	الوسط الحسابي	2.97
	الانحراف المعياري	0.606
	الالتواء	0.059
	التفلطح	-0.355
الاختلافات الأكثر شدة	قيمة المطلق	0.085
	القيمة الموجبة	0.084
	القيمة السالبة	-0.079
قيمة احصاءه الاختبار	0.085	0.112



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

اختبار كفاية حجم العينة (KMO) ، والتحليل العاملي الاستكشافي ، فضلاً عن اختبار الثبات ، فكانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.827) ، وبقية اختبار بارتلليت (702.190) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (171) للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمقاس من خلال (19) فقرة واجابت عليه عينة تألفت من (102) مشاهدة ، بينما كانت قيمة اختبار كايسر ماير اولكن (0.880) ، وبقية اختبار بارتلليت (1666.064) عند مستوى المعنوية (0.000) ودرجة حرية (435) للمتغير المعتمد التميز المؤسسي والمقاس عبر (30) فقرة .

حصل المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية على جذر كامن (11.544) والمتضمن ثلاث عوامل، وبقية تباين تفسيري المتراكم (60.756%) ، بينما حصل المتغير المعتمد التميز المؤسسي على جذر كامن (19.020) والمتضمن ثلاث عوامل، وبقية تباين تفسيري متراكم (63.404%) ، فيما كانت قيم التشعبات تزيد عن (0.400) لعناصر مكونات مصفوفة التدوير ، فيما كانت قيمة معامل الثبات للاستبانة بشكل عام (0.953) ، وقد وظف الباحث الأسلوب الاحصائي معامل التجزئة النصفية لل فقرات (49) ، حصلت الفقرات الفردية (25) فقرة على معامل الفا كرونبيخ (0.903) ، فيما حصلت الفقرات الزوجية (24) فقرة على معامل الفا كرونبيخ (0.936) ، فيما كانت قوة ترابط نصفي الاستبانة على معامل ارتباط (0.588) ، وبقية معامل سبيرمان براون (0.899) ، ومعامل كتومان للتجزئة (0.897) ، بينما كان معامل الثبات للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية (0.891) ، وللمتغير المعتمد التميز المؤسسي (0.944) ، اما معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.953) وعبر (49) فقرة ، اذ كانت جميع القيم تزيد عن (0.70)، وكما موضحة البنائج في الجدول (2).

## الجدول (2) اختبارات ثبات الاستبانة

المؤشرات	مرونة الموارد البشرية	التميز المؤسسي
الثبات	0.891	0.944
الثبات الكلي للاستبانة	0.953	
كفاية حجم العينة (KMO)	0.827	0.880
اختبار بارتلليت	702.190	1666.064
درجة الحرية	171	435
القيمة الاحتمالية	0.000	
التباين التراكمي المفسر	60.756%	63.404%
الجذر الكامن	11.544	19.020
ترابط نصفي الاستبانة	اختبار سبيرمان براون	اختبار كوتمان
0.588	0.899	0.897

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

## 2- الإحصاء الوصفي للبحث:

تم تحليل وتشخيص مستوى إجابات عينة البحث حول المتغيرين المبحوثين، فضلاً عن ابعادهما وكما موضح بنتائج الجدول (3)، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والوزن النسبي، وقيمة (T) المحسوبة، أضف لذلك ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي وحجم الاثر للمتغيرات الرئيسية، وابعادها، فكانت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي كالآتي:

## الجدول (3) تحليل وتشخيص مستوى إجابات العينة (n=45)

الأولوية	فجوة التطبيق	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات وابعادها
الاول	0.41	0.590	0.176	0.520	2.95	مرونة الموارد البشرية
3	0.434	0.566	0.244	0.635	2.83	مرونة المهارة
2	0.418	0.582	0.205	0.596	2.91	مرونة السلوك
1	0.378	0.622	0.187	0.584	3.11	مرونة ممارسات الموارد البشرية
الثاني	0.406	0.594	0.203	0.605	2.97	التميز المؤسسي
1	0.380	0.620	0.213	0.663	3.10	التميز القيادي
3	0.402	0.598	0.247	0.740	2.99	التميز الخدمي

2	0.438	0.562	0.232	0.654	2.81	التميز المعرفي
---	-------	-------	-------	-------	------	----------------

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

### مناقشة النتائج في ظل التحليل الوصفي لبيانات متغيري البحث:

أ. حصلت مرونة الموارد البشرية على وسط حسابي (2.95) معتدل المستوى ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) مما يؤثر ضعفاً في توفره ، لينال اهتمام نسبي (59%) متوسط قدرة الموارد البشرية على مواكبة التغييرات البيئية المحيطة بها والعمل على التكيف معها بالسرعة الممكنة في ظل المهارات ومرونة السلوك والممارسات التي تؤديها ، اذ انسجمت الإجابات وتقاربت في الاتفاق على توفر مرونة الموارد البشرية اجمالاً وبمعامل اختلاف نسبي (17.60%) لتحصل على الترتيب الاول من بين متغيري البحث الحالي ، وبانحراف معياري (0.520) يشير الى الانسجام والتقارب في الآراء ، بينما كانت فجوة تطبيق واهتمام المديرية بالمرونة اجمالاً (41%) وهذا مؤشر يدعو الى إعادة النظر في جميع ممارساتها، اما على مستوى الابعاد الثلاثة التي قيست من خلالها مرونة الموارد البشرية في مديرية تربية الكرخ الثانية فكانت على النحو الآتي:

(اولاً): حصلت مرونة ممارسات الموارد البشرية على وسط حسابي (3.11) معتدل التوفر ويمارس باهتمام نسبي (62.2%) المتوسط في القدرة على رسم سيناريوهات على التوافق والتكيف من خلال ممارسات مواردها البشرية مع متطلبات البيئة المتغيرة للحفاظ على موقعها التنافسي، لذلك كان معامل اختلاف البعد (18.7%) النسبي، وبفجوة تطبيق (37.80%) نظراً لكون مستوى الاهتمام فيها (62.2%).

(ثانياً): ترتبت مرونة السلوك ثانياً من بين الابعاد الثلاثة لمرونة الموارد البشرية، اذ حصلت على وسط حسابي (2.91) معتدل التوفر ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) ، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (58.20%) معتدل من خلال قدرة الفرد على التكيف مع الأوضاع المتغيرة لإظهار ذخيرة سلوكية مناسبة تسهم في اضافة ميزة تنافسية للمديرية وتخدم متطلبات زبائنها، لذلك كانت فجوة الاهتمام (41.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (20.5%)، وانحراف معياري (0.596).

(ثالثاً): اما الترتيب الثالث فكان لبعد مرونة المهارة، اذ حصلت على وسط حسابي (2.83) معتدل التوفر ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (56.60%) معتدل من خلال قدرة الموارد البشرية على مواكبة التغييرات البيئية المحيطة بها

والعمل على التكيف معها بالسرعة الممكنة في ظل المهارات ومرونة السلوك والممارسات التي تؤديها، لذلك كانت فجوة الاهتمام (43.4%)، وبمعامل اختلاف نسبي (24.4%)، وانحراف معياري (0.635).

ب. حصل التميز المؤسسي على وسط حسابي (2.97) معتدل المستوى ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، ويمارس باهتمام نسبي (59.40%) متوسط والناجم عن الوضوح في التعرف على المراجعين، وفهم مطالبهم واحتياجاتهم، واهتمام العاملين في المديرية كافة بتلبية تلك المتطلبات والاحتياجات المستقبلية الغير متوقعة من خلال اداء يفوق التوقع، لتشكل هذه السلوكيات فجوة اهتمام بلغت (40.60%)، بينما كان معامل الاختلاف النسبي للتميز المؤسسي (20.3%) ليحل بالترتيب الثاني على مستوى متغيري البحث، وانحراف معياري (0.605)، اما على مستوى ابعاده الثالث فقد ترتيبت بحسب الاتي:

(اولاً) حصل التميز القيادي على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.10) معتدل التوفر ويمارس باهتمام نسبي (62%) المتوسط في القدرة على تأثير الادارة العليا في التميز ، من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على التميز والابداع اثناء عملهم في المديرية ، لذلك كان معامل اختلاف البعد (21.30%) النسبي، وبفجوة تطبيق (38%) نظراً لكون مستوى الاهتمام فيها (62%).

(ثانياً) ترتيب التميز المعرفي ثانياً من بين الابعاد الثلاثة للتميز المؤسسي، اذ حصل على وسط حسابي (2.81) معتدل التوفر ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3) ، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (56.20%) معتدل من خلال امتلاك المديرية عاملين ذوي المهارة والمعرفة كونهم المصدر الاستراتيجي في بناء التميز المؤسسي لها ، والمورد الاكثر اهمية من الموارد المالية وانهم المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل يسهم في توليد الافكار الجديد وتطويرها ، لذلك كانت فجوة الاهتمام (43.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (23.20%)، وانحراف معياري (0.654).

(ثالثاً) اما الترتيب الثالث فكان لبعد التميز الخدمي، اذ حصل على وسط حسابي (2.99) معتدل التوفر ولكنه يقل عن الوسط الفرضي للبحث (3)، فيما كان الاهتمام النسبي بالبعد اجمالاً (59.80%) معتدل من خلال قدرة المديرية على تقديم الخدمة الى الزبائن (المراجعين)، التي يزيد عن توقعاتهم وتوافقها مع احتياجاتهم، باستخدام التقنيات الحديثة وبالسرعة الممكنة، لذلك كانت فجوة الاهتمام (40.20%)، وبمعامل اختلاف نسبي (24.7%)، وانحراف معياري (0.740).

3- الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث الرئيسية (تؤثر مرونة الموارد البشرية في التميز المؤسسي تأثيراً معنوياً).

يظهر الجدول (4) وجود علاقات تأثير للمتغير الكامن مرونة الموارد البشرية بصفته انموذج تألف من ثلاث ابعاد رئيسية مجتمعة (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) وهو يؤثر على أساس فرضية البحث كموجه سلوكي يستهدف تحسين التميز في الأداء المؤسسي لمديرية تربية الكرخ الثانية اجمالاً، اذ يتضح الاتي:

1. أظهرت نتائج الجدول (4) وجود معامل تحديد (0.521)، اذ استطاعت مرونة الموارد البشرية من تفسير ما نسبته (52.10%) من التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ، فيما تُعزى النسبة المتبقية (47.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول ويمكن الاعتماد عليه في تفسير التغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي ، فيما ظهرت قيمة (F) المحسوبة للانموذج (53.846) وهي تزيد عن قيمتها المجدولة (3.936) وبدرجة حرية (101) ، اذ وجد تأثير إيجابي لمرونة ممارسات الموارد البشرية في التميز المؤسسي مقداره (0.600) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة (6.238)، فضلاً عن وجود تأثير لمرونة السلوك مقداره (0.197) وبقيمة احتمالية (0.039) وبقيمة (T) المحسوبة (2.087) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (1.984) ، فيما لم تتمكن المديرية من استثمار بعد مرونة المهارة في تحسين مستوى أدائها المتميز ، ومن جميع ما استعرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية للبحث (تؤثر مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي تأثيراً معنوياً).

$$\text{التميز المؤسسي} = (0.531) + (0.600) * \text{مرونة ممارسات الموارد البشرية} + (0.197) * \text{مرونة السلوك}$$

الجدول (4) تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في التميز المؤسسي

اختبار F	الثابت	المعنوية	اختبار T	الخطأ المعياري	التحديد R <sup>2</sup>	التأثير β	المستقل	إشارة العلاقة	المعتمد
53.846	0.531	0.389	0.865	0.087	0.521	0.076	مرونة المهارة	←---	التميز المؤسسي
		0.039	2.087	0.094		0.197	←---		

←---	مرونة ممارسات الموارد البشرية	0.600	0.096	6.238	0.000		
------	----------------------------------	-------	-------	-------	-------	--	--

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تبين هناك اهتمام دون الوسط لمفهوم مرونة الموارد البشرية بشكل عام في المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية مما يؤشر ضعفاً في توفره في المديرية ، وقدرة الموارد البشرية اقل من المستوى المطلوب في مواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها والعمل على التكيف معها بسرعة الممكنة في ظل مرونة المهارة والسلوك والممارسات التي تؤديها .
2. على الرغم من حصول التميز المؤسسي على اهتمام نسبي متوسط والناجم عن الوضوح في التعرف على المراجعين ، وفهم مطالبهم واحتياجاتهم ، واهتمام العاملين في المديرية كافة بتلبية تلك المتطلبات والاحتياجات المستقبلية ، الا ان هذه السلوكيات شكلت فجوة اهتمام بلغت (40.60%) وهذا المؤشر يدعو اعادة النظر في جميع ممارساتها .
3. اظهرت نتائج البحث وجود تأثير ايجابي لكل من مرونة ممارسات الموارد البشرية ومرونة السلوك في التميز المؤسسي ، فيما لم تتمكن المديرية من استثمار مرونة المهارة في تحسين مستوى التميز المؤسسي .

ثانياً: التوصيات

1. ايلاء الاهتمام الكافي من قبل المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية بموضوع مرونة الموارد البشرية ، والاستجابة السريعة من قبل العاملين للتغيرات البيئية السريعة من خلال ابعاد مرونة الموارد البشرية
2. تحديد احتياجات ومتطلبات المراجعين وانجازها بالوقت المناسب وفق الانظمة والتعليمات النافذة ، واعادة النظر في الانشطة التي تمارسها .
3. على المديرية الاهتمام بمرونة المهارة ، من اجل تحسين التميز المؤسسي للمنظمة ككل ، وعقد دورات وندوات حول اهمية التميز المؤسسي وكيفية رفع مستواه .

1. الشمري , احمد عبد الله امانه ونصر , علي مغير , (2021) , " تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي , دراسة استطلاعية تحليلية في دائرة حماية وتحسين بيئة الفرات الاوسط , المجلة العراقية للعلوم الادارية , المجلد ٧ العدد 69 الصفحة 209-236.
2. النسور , اسماء سالم , (2010) , " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي / دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية " , رسالة ماجستير , جامعة الشرق الاوسط , كلية الادارة والاقتصاد , عمان.
3. سليم , نجوى وفائي , (2020) , " ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي / دراسة ميدانية جامعة اكتوبر , محافظة الجيزة " , مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية , المجلد 2 , العدد 6 , الصفحة 205-2037 .
4. حجازي , نهال موسى شحدي , (2016) , " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي / دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية -قطاع غزة " , رسالة ماجستير , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة الازهر , غزة .
5. ابو زيد , سارة عبد الفتاح , (2021) , "متطلبات تحقيق التميز المؤسسي لتفعيل ثقافة تنافسية بين الجمعيات الاهلية " , المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية , المجلد الاول , الصفحة 97-111.

## SOURCES AND REFERENCES

1. Al-Shammari, Ahmad Abdullah Amanah and Nasr, Ali Mugheer, (2021), "The Impact of Human Resources Flexibility in Enhancing High Performance, An Analytical Exploratory Study in the Department of Protection and Improvement of the Middle Euphrates Environment, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Vol. V No. 69, page 209- 236.
2. Al-Nesour, Asmaa Salem, (2010), "The Impact of the Characteristics of the Learned Organization in Achieving Institutional Excellence / An Applied Study in the Jordanian Ministry of Higher Education and Scientific Research", Master's thesis, Middle East University, College of Administration and Economics, Amman.
3. Salim, Najwa Wafai (2020), "Human Resources Management Practices and Their Impact on Achieving Institutional Excellence / A Field Study, October University, Giza Governorate", Journal of Human and Social Studies, Vol. 2, No. 6, page 205-2037.
4. Hegazy, Nihal Mousa Shehdi, (2016), "Employment and its relationship to institutional excellence / a field study on non-governmental organizations - Gaza Strip", a master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza.
5. Abu Zaid, Sarah Abdel-Fattah, (2021), "Requirements for achieving institutional excellence to activate a competitive culture among NGOs", The Scientific Journal of Social Work, Volume One, pg. 97-111.

6. Chen, Jin, and Li , Weizi ,(2015),"The relationship between flexible human resource management and enterprise innovation performance: a study from organizational learning capability perspective", In International Conference on Informatics and Semiotics in Organizations" pp.204-213.Springer, Cham.
7. Abu Naser, Samys & Al Shobaki mazen J, (2017) ," Organizational Excellence and the extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff" , I tee Journal information Technology & Electrical Engineering , v6, issuaz ,pp10-16 .
8. Kumari, Sony & Bhagat .L.N, (2020)."Measurement of Organizational Excellence in Indian Contexts An Exploratory Study", International Journal Engineering Technologies and Management Research", v7, pp25-32.
9. Abu-Nahel, Zahi, o & Algha, Wafiq, H & Al shobaki, mazen, J & Abu-Naser, samy, S and El taha, Suliman, A, (2020), "Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving The A Quality of Services", International Journal of Academic Information Systems Research, v4, issue 8, pp 23-44.
10. Hang-Yue Ngo & Raymond Loi (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.
11. Barinua, Victov & Fubara ,Idayingi : Ibinge, (2022). "Competency Development and Human Resource Flexibility, European Business & Management Journal
12. Borghini, E.C.(2005), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", the journal of creative behavior, vo.31, No.1:226-289 .
13. Chu, Jun-Chen & Hsu, Hsiang-Chen & Chang, Lin Huan, Chang, Shu- Ya and Yao, Shun-Yuan, (2021), "A Study on Labor Flexibility for Human Resource Management in Enterprises", Applied Science and management Research, V 8, N1, pp 42-49.
14. Pradhan, Rabindra Kumar & Kumari, Itishree Gita, (2017), "Human Resource Flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behaviour", Int, J, human Resource Development and management ,V17, N 3/4, pp 282-300.
15. Beltrán-Martín, I & Roca- Puig, V & Escrig -Tena, A and Bou-Llugar J. C, (2008), "Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance", Journal of Management, pp 1-5.
16. Sabuhari, Rahmat & Sudiro, Achmad & Irawanto, D,W and Mintarti, Rahayu, (2020), "The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance" , Management Science Letters, pp 1777-1786.
17. Barinua, Victor and Fubara, Idayingi Ibinye, (2022), "Competency Assessment and Human Resource Flexibility: A Conceptual Review", European Journal of Business and Innovation Research, Vol.10, No.2, pp. 80-96.

IJRSSH