

دور مرونة ممارسات المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز^(*)

أ.م.د. احمد حسين الجرجري

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

الباحثة: رشا ماجد الرحالي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

Rasha.21bap27@student.uomosul.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.6.11>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٢/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٥/١١

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٥/١

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور مرونة ممارسات المورد البشري في تحقيق التميز المنظمي، فتمثلت مرونة الممارسات للمورد البشري متغيراً مستقلاً والتميز المنظمي متغيراً معتمداً بأبعاده المتمثلة بـ (القيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، رضا الزبائن، جودة النظام والعمليات، الابتكار والتكنولوجيا، الإدارة البيئية)، إذ تم صياغة فرضيات أوضحت تفسيراً لطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتم تحديد مجتمع الدراسة وهو مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (321) فرداً، فضلاً عن اعتماد البرامج الإحصائية مثل (SPSS 25) لاختبار فرضيات البحث والتأكد من صحتها، وفق أدواتها المتاحة ومنها (التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي)، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لأهداف الدراسة من خلال توزيع استبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي، وكانت مشكلة الدراسة الرئيسية تتمثل بـ (ما هو دور مرونة الممارسات للمورد البشري في تحقيق التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة).

وتم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين المتغير المستقل (مرونة ممارسات المورد البشري) والمتغير المعتمد (التميز المنظمي)، كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات كان أهمها ضرورة تكريس جهود القيادات الإدارية في إشراك الأفراد العاملين بالتخطيط الاستراتيجي والتأكيد على اعتماد الأساليب المرنة في مزاوله وظائفهم بطرق متعددة حسب ما تتطلبه ظروف العمل بغية تحقيق التميز المنظمي.

الكلمات المفتاحية: مرونة المورد البشري، التميز المنظمي، مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٢٢٦-٢٠٣

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحثة الأولى.

**The role of flexibility of human resource practices in achieving
organizational excellence**
**An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the
Nineveh Electricity Distribution Directorate^(*)**

Researcher: Rasha Majed Al-Rahali

Mosul University

College of Administration and Economics

Rasha.21bap27@student.uomosul.edu.u.iq

Assist.Prof.Dr. Ahmed Hussein Al-Jarjari

Mosul University

College of Administration and Economics

ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

Abstract

The current research aimed to identify the role of flexible human resource practices in achieving organizational discrimination ,dimensions of organizational excellence (administrative leadership and strategic planning, human resources, customer satisfaction, system quality and operations, innovation and technology, Environmental Management) where hypotheses were formulated that explained the nature of the correlation and influence relationship between the variables of the study, and the study population was identified, which is the Directorate of Electricity Distribution of Nineveh Center. In addition to adopting statistical programs such as (SPSS 25) to test research hypotheses and ensure their validity, according to its available tools, including (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, simple linear regression coefficient). Distributing a questionnaire as a tool for collecting data related to the practical side, and the main problem of the study was (what is the role of flexible practices of the human resource in achieving organizational discrimination in the researched organization).

It was concluded that there is a positive correlation and influence relationship between the independent variable (flexibility of human resource practices) and the dependent variable (organizational discrimination). Practicing their jobs in multiple ways as required by work conditions in order to achieve organizational excellence.

Key words: Flexibility of Human Resource Practices, Organizational Excellence, Neneavah Electricity Distribution Directorate (The Center).

(*)The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

المقدمة:

إن التغيرات التي شهدها العالم جعلت المنظمات باختلاف أنواعها ومجالات أعمالها أن تغير من نظرتها تجاه الموارد البشرية، فبدأت تنظر إلى المورد البشري على أنه مورد أساسي لاستراتيجيتها التنافسية، واعتباره من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف وتحقيق النجاح، إذ تعد مرونة الممارسات للمورد البشري من المؤشرات الإيجابية لدى الأفراد العاملين على إمكانية أداء مهام متعددة وبطرق مختلفة حسب ما يتطلبه الموقف في بيئة العمل ومواجهة التحديات البيئية. كما توصف مرونة الممارسات للمورد البشري على أنها المدى الذي يمكن أن تختلف فيه الممارسات بين وحدات الأعمال، ومدى ملائمة الممارسات الأساسية للتطبيق في وظائف مختلفة، فضلاً عن السرعة التي يمكن تغيير بها تلك الممارسات (Wright & Snell, 1998:765)، كما يعد التميز المنظمي من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات التي تسعى للحصول على ميزة تنافسية من خلال مختلف الأنشطة فيها وأصبح التميز في مقدمة الأهداف التي يسعى المديرون للوصول إليها وضمان البقاء في سوق العمل.

وتأسيساً على ما تقدم انطلقت فكرة البحث لتبني مرونة الممارسات للمورد البشري في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز لتحقيق التميز المنظمي فيها الذي باتت أهميته تزداد يوماً بعد يوم مع ازدياد حدة المنافسة وخاصة بعد ظهور المنظمات الخاصة في مجال القطاع الكهربائي.

وتم تناول موضوع البحث من خلال أربعة مباحث اشتمل المبحث الأول على عرض منهجية البحث والمبحث الثاني تضمن الاطار النظري لمتغيرات البحث أما المبحث الثالث فقد عرض الجانب الميداني وأخيراً ضم المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل لها والدراسات المستقبلية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي تم بواسطتها صياغة تساؤلات مشكلة البحث، ويتضمن أهمية الدراسة وأهدافها، كما يتضمن أيضاً لحدود ومجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية والمكانية للبحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة معقدة وسريعة تحتوي على مجموعة من المتغيرات التي لها دور كبير في نجاح أو فشل المنظمات، ومع زيادة حدة المنافسة وتطور التكنولوجيا والتنافس المعرفي تجد المنظمة نفسها أمام صراع في كيفية تحقيق التميز المنظمي واستدامته، إذ تعاني أغلب المنظمات وخاصة الخدمية منها إلى الهدر في الوقت والجهد والأموال هذا الهدر يعرقل عمل المنظمات وللتغلب على هكذا مشكلات تحتاج المنظمة إلى ضرورة وجود مرونة في ممارسات موردها البشري، ومن هنا طرحت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي (ما هو دور مرونة الممارسات للمورد البشري في تحقيق التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة)؟ وتنبتق من المشكلة الرئيسة للبحث عدة تساؤلات فرعية تتمثل بالآتي:

١. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصور عن مرونة الممارسات لموردها البشري؟
 ٢. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصور عن التميز المنظمي؟
 ٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين مرونة ممارسات المورد البشري والتميز المنظمي؟
 ٤. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة لمرونة الممارسات للمورد البشري في التميز المنظمي؟
- (٢٠٥)

ثانياً: أهمية البحث:

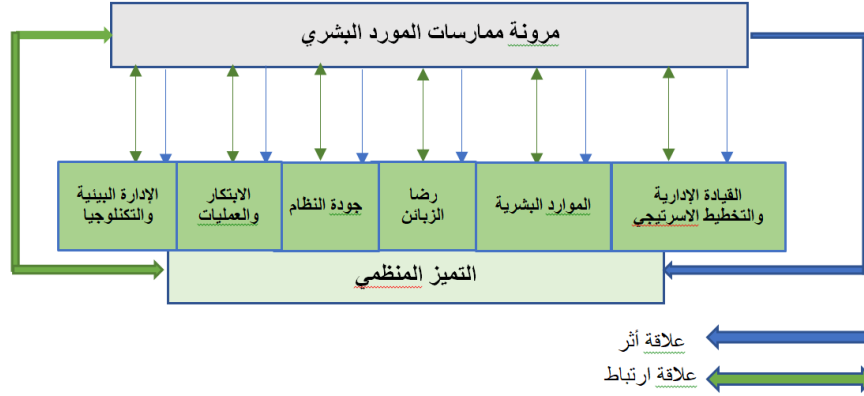
- يستمد البحث الحالي أهميته من تناوله لمتغيرات حيوية ومهمة للمنظمة تتمثل بمرونة ممارسات موردها البشري الذي من الممكن أن يقود المنظمات لتحقيق تميز في الأداء وتميز فيما تقدمه من خدمات تسهم في إيجاد ميزة تنافسية والبقاء في سوق الأعمال وتحقيق رضا الأفراد العاملين ورضا لزملائها، وتأسيساً على ما تقدم تبرز أهمية الدراسة كما يأتي:
١. تتجلى أهمية البحث في تناوله لواحدة من القضايا المهمة في سياسات ونظريات الإدارة وتعد مرونة ممارسات المورد البشري من أهم جوانب المرونة، إذ ركزت على قابلية التكيف بالاعتماد على ميزات العاملين مثل المهارة، المعرفة، السلوكيات في ظل ظروف بيئية متغيرة.
 ٢. توضيح أهمية امتلاك المنظمات لمرونة ممارسات المورد البشري بأبعاده وأهمية تحقيق التميز المنظمي.
 ٣. تأتي أهمية البحث من أهمية المنظمة المبحوثة التي تعد من القطاعات الحيوية، فهي تمثل عصب الحياة في كافة المجالات، مما يؤكد ضرورة تبني مفهوم المرونة بوصفها أحد الحلول المطروحة لمشكلة الدراسة.
 ٤. تسليط الضوء على أهم العوامل التي تساعد الأفراد العاملين على تطبيق ثقافة التميز في منظماتهم.

ثالثاً: أهداف البحث:

- في ضوء ما تقدم، يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. بيان درجة إسهام مرونة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة.
 ٢. اختبار علاقة الارتباط بين مرونة ممارسات المورد البشري والتميز المنظمي.
 ٣. قياس أثر مرونة ممارسات المورد البشري في التميز المنظمي.
 ٤. تقديم إضافة معرفية متواضعة إلى المكتبة الإدارية العراقية في إطار موضوع مهم يفسر العلاقة بين أبعاد المتغيرين.
 ٥. تقديم بعض المقترحات بالاعتماد على ما سيطرح في الجانب النظري لأبعاد البحث أو ما ستفرزه التحليلات الإحصائية للعلاقات بين متغيرات البحث.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:

تم تصميم مخطط الدراسة الفرضي بالاستناد إلى التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة الدراسة ويمكن عرض الفرضيات التي تمت صياغتها وكما يأتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري والتميز المنظمي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:
1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
 2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد الموارد البشرية.
 3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد رضا الزبائن.
 4. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد جودة النظام والعمليات.
 5. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد الابتكار والتكنولوجيا.
 6. لا توجد علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد الإدارة البيئية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لُبعد مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:
1. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي.
 2. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد الموارد البشرية.
 3. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد رضا الزبائن.
 4. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وُبعد جودة النظام والعمليات.

٥. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وبُعد الابتكار والتكنولوجيا.
٦. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية بعد مرونة ممارسات المورد البشري وبُعد الإدارة البيئية.

خامساً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: وتتمثل في مديرية توزيع كهرباء نينوى في مدينة الموصل.
٢. الحدود البشرية: وتتمثل بالأفراد العاملين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز في مدينة الموصل.

سادساً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر استخداماً في الظواهر الاجتماعية والإنسانية كم أنه يتناسب مع البحث الحالي، ويعرف على أنه منهج متعمق، ويصف فيه الباحث العلمي مختلف الظواهر والمشكلات ويسعى لحل الأسئلة والمشكلات ضمن دائرة البحث وتحليل البيانات التي جمعها من خلال المنهج الوصفي التحليلي (عبدالكريم وكداوي، ٢٠٠٦: ٣٠)، ويعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الحصول على معلومات وافية وصياغة عدد من النتائج والخروج بمجموعة من المقترحات يمكن أن يسترشد بها أصحاب المصلحة عن طريق جمع البيانات ذات العلاقة من عينة الدراسة والقيام بتحليلها.

سابعاً: أساليب جمع البيانات:

١. الجانب النظري: تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية لغرض إغناء الدراسة بأهم ما قدمه الباحثين والكتاب حول متغيرات الدراسة حيث تمثلت المصادر بما يأتي: (الكتب ذات العلاقة والتي تغني متغيرات الدراسة، الرسائل والاطاريح الجامعية، الدوريات (بحوث، مقالات، دراسات)، المؤتمرات والندوات العلمية، المواقع العلمية على شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة).
٢. الجانب الميداني: تم الاعتماد في الجانب الميداني من البحث على المقابلات الشخصية مع عدد من المسؤولين في المنظمة المبحوثة من أجل الحصول على معلومات تغني الدراسة بالملاحظات الضرورية، حيث تمت مناقشة بعض الأمور المهمة حول سلوكيات المورد البشري في المنظمة المبحوثة والتحدث عن الأساليب التي من الممكن أن تغني ممارسات الأفراد العاملين، والطرق التي تزيد من مهارتهم لأجل الوصول إلى التميز، كما تم اعتماد استمارة الاستبانة والتي تضم متغيري الدراسة مرونة ممارسات المورد البشري والتميز المنظمي.
٣. وصف استمارة الاستبانة: تعد الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة وقد اشتملت الاستبانة على متغيرات تتعلق بمرونة المورد البشري وهي (X1-X6)، أما المحور التابع فتضمن مقاييس المتغير الثاني (التميز المنظمي) وهي (Y1-Y30)، وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً، اتفق، اتفق إلى حد ما، لا اتفق، لا اتفق تماماً).

ثامناً: اختبارات الاستبانة:

من أجل اختبار وصدق وثبات الاستبانة، تم عرض الاستبانة لاختبارات قبل توزيعها وبعد توزيعها وعلى النحو الآتي:

(٢٠٨)

١. **اختبار الصدق الظاهري:** يعد اختبار الصدق الظاهري وسيلة لاختبار قدرة الاستبانة على قياس الغرض الذي وضعت لأجله وأنه أفضل طريقة للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس (Klein,1989:162)، وأضاف الخبراء وأصحاب الاختصاص في المجال المراد قياسه بعد عرض الاستبانة عليهم للاستفادة من خبراتهم وآرائهم بشأن الاستبانة وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وتمت عملية تعديل وحذف وإضافة على الاستبانة من أجل اعتمادها بالشكل النهائي.

٢. **اختبار الشمولية:** استمدت استمارة الاستبانة شموليتها مما يملكه السادة المحكمين من قيمة علمية والاخذ بأرائهم فيما يتعلق بشمولية أبعاد وفقرات المتغيرات التي تسعى لقياسها، ومدى ملائمتها مع أهداف الدراسة.

تاسعاً: قياس ثبات استمارة الاستبانة:

يهدف التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة تم استخدام مقياس (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة وقد بلغ معامل المقياس المذكور (0.898%) على المستوى الاجمالي للمتغيرات وهي نسبة جيدة بالمقارنة مع (Standard Alpha) الخاصة بالدراسات الانسانية والبالغة (60%) والجدول (1) يوضح نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة على مستوى المنظمة قيد الدراسة، وبالتالي اصبحت الاستمارة جاهزة لتوزيعها على الأفراد المبحوثين في المنظمة.

الجدول (1) نتائج اختبار (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	مؤشرات القياس	قيمة Cronbach's % Alpha
مرونة لممارسات	X1-X6	0.884
التميز المنظمي	Y30-Y1	0.898

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم مرونة ممارسات المورد البشري:

إن مرونة الممارسات للمورد البشري ذات أهمية كبيرة نتيجة لما يوفره هذا البعد من طرق لاكتساب المهارات المتعددة للمورد البشري، مثل التدريب خارج مكان العمل والتدريب أثناء العمل والتناوب الوظيفي، فضلاً عن أنظمة الحوافز والمكافآت (التعويضات) لتعزيز الدافعية على أساس المشاركة في صنع القرار (Macduffie,1995:200)، وأضاف المجلس القومي الأمريكي للبحوث (National Research Council,2006:63) إلى مرونة الممارسات للمورد البشري بأنها تلعب دور مهم في زيادة الابداع داخل المنظمة وإضفاء أفكار جديدة ومتنوعة وجلب موارد بشرية جديدة مع أفكار غير مستخدمة في أماكن أخرى لزيادة كفاءة المنظمة.

كما تشير مرونة الممارسات إلى الدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها تنفيذ عمليات وهاكل موارد بشرية بديلة وبسرعة، أي تنفيذ ممارسات الموارد البشرية بطريقة تختلف عن تلك المستخدمة حالياً من قبل المنظمة. حيث تسمح ممارسات الموارد البشرية المرنة للأفراد العاملين بالحصول على خطة عمل قابلة للتكيف تجعلهم يؤدون مستويات عمل خاصة وتحتاج خبرة حسب ما يتطلبه الموقف وبشكل مناسب.

والمنظمات التي تطور مرونة ممارسات للمورد البشري تستطيع أن توفر بيئة عمل يكون فيها الأفراد العاملين قادرين على الاستجابة بشكل أكثر ديناميكية للتغير مما يعزز من فعاليتهم وإنتاجيتهم، وتشير الأبحاث التجريبية إلى أن استخدام الممارسات المرنة تؤثر بشكل إيجابي على مقاييس مختلفة لأداء المنظمة، مثل إلزام العاملين والأداء التشغيلي، فمرونة الممارسات لها تأثير إيجابي على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى زيادة الفعالية - (Kumari & Pradhan, 2014:46) (47).

وأشارَ (Binjabi, 2014:76) إلى مرونة الممارسات للمورد البشري على أنها مجموعة ممارسات تهدف إلى تعزيز مهارات الأفراد العاملين والتزامهم ومشاركتهم لتمكين المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وأشارَ (Tangthong, et.al., 2015:92) على أنها مجموعة من الوظائف والعمليات المترابطة والتميزة، تهدف لجذب الموارد البشرية للمنظمة وتطويرها والاحتفاظ بها، وتم تحديد خمس ممارسات للموارد البشرية والتي تعد مهمة من وجهة نظر الكاتب وهي: (مشاركة العاملين، التعويضات والفوائد ونظام المكافأة، نظام التخطيط الوظيفي، التدريب والتطوير، تمكين العاملين).

ويرى الباحثان بأن مرونة الممارسات للمورد البشري تمثل مجموعة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تنظيم الهيكل الإداري، التدريب والتطوير، المزايا والتعويضات، تقويم الأداء وعلاقات الأفراد العاملين) التي ينتج عنها مهارات الأداء للأفراد العاملين المرتبطة بكفاءاتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مع ضرورة التركيز على التدريب والتعلم وإتباع الأساليب الحديثة ومتابعة التطورات التكنولوجية بشكل مستمر من أجل زيادة القدرة على تكوين مهارات يصعب تقليدها.

ثانياً: أهمية مرونة ممارسات المورد البشري:

يمكن توضيح أهمية مرونة الممارسات من وجهة نظر أرباب العمل في تقديمها أدوات للتكيف مع نوعية وكمية الأفراد العاملين وساعات العمل حسب الاحتياجات المتغيرة لوظائفهم وهذا ما أشار له (Armstrong, 2008:41) لمرونة الممارسة، كما أضافت (Kiviniem & Virtanen, 2000:96) على أنها تسهم في تحديد المبادئ التي يقوم عليها اختيار الممارسات بدلا من الممارسات نفسها.

وإنَّ التدريب في موقع العمل يؤثر على تصور الفرد العامل للتحديات والتوتر الذي يتعرض له أثناء عمله، إذ أسهمت برامج التدريب في تعزيز الحالة النفسية والتعلم من الأخطاء وبناء علاقات عالية الجودة، إذ يعزز هذا من شعور الفرد العامل بالتقدير من قبل المديرين وزملاء العمل (Douglas, 2020:281).

وتسهم مرونة ممارسات المورد البشري كما أوضحها كل من (Abu-Nahel, et.al., 2020:29) بالآتي:

١. توفير هيكل تنظيمي يدعم ويحث العمل الجماعي بين الأفراد العاملين ويساعدهم في رفع مستوى الأداء وتحسينه.
٢. استنباط مجموعة متنوعة من مهارات وسلوكيات الأفراد العاملين.
٣. دعم وتعزيز سلوكيات الأفراد العاملين بطريقة تسهم في جعل ممارساتهم لافئة للنظر.

٤. استكشاف أفكار جديدة ودعمها من خلال استخدام أسلوب التقدير والحكمة والمساعدة في حل المشكلات.

ثالثاً: مفهوم التميز المنظمي:

بات الاهتمام بالتميز المنظمي محط عناية الكثير من المنظمات التي تتعامل مع جميع شرائح المجتمع، وقد أصبح التميز مطلب رئيسي للمنظمات المعاصرة وهذا بدوره يتطلب التطوير والتجديد في أساليب أداء المنظمة من أجل الوصول للجودة والتميز.

فالمنظمات تسعى إلى العمل على تبني أفكار ريادية لتحقيق رغبتها في التميز والبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تتماشى مع التطورات المستمرة لإشباع حاجات الزبائن من أجل البقاء وتحقيق الأداء الفعال والعمل على رفع مستوى وكفاءة استخدام الموارد من خلال التميز المنظمي (غازي علي، ٢٠١٤: ١٠).

فيشير التميز المنظمي إلى الارتقاء بأداء المنظمة من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة التفرد والالتقان من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة وجيدة، ومن أجل تحقيق رغبات وتوقعات الجهات المستفيدة وتلبية طلباتهم المستقبلية (خضير، ٢٠١٧: ٦٠)، كما يشير إلى قدرة المنظمات على استثمار الفرص المتاحة داخلياً وخارجياً لتطوير الأداء التنظيمي والوصول إلى أفضل المستويات (الحروب، ٢٠٢١: ٧)، كما يرى (المطوري، ٢٠٢١: ٦١) بأن التميز المنظمي يعني للجهود المخططة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها بالاعتماد على الأفراد العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابداع، إضافة إلى اعتماد البرامج الالكترونية للوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً: أبعاد التميز المنظمي:

هناك العديد من الجوائز والنماذج العربية والأجنبية للجودة من أجل تحقيق التميز، إذ تم اعتماد نموذج جائزة كوستاريكا للتميز لما لها من خصائص عديدة تتلاءم مع متغيرات وميدان الدراسة البحث الحالي ويمكن توضيحها كم يأتي:

١. القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي:

تعد قيم القيادة الإدارية الإيجابية شرط أساسي للتميز المنظمي ومع هذا فإن قيم القيادة الإدارية، على الرغم من ضرورتها ليست كافية لتحقيق نتائج جيدة، مالم تكن مقرونة بتخطيط استراتيجي فعال.

ومن أهم ما جاءت به أطر عمل جائزة كوستاريكا فيما يتعلق بالقيادة بأنهم موجهون وهي تصف كيف تقدم القيادات الإدارية الدعم المعنوي والشخصي لموظفيهم، هذه الأنواع من الأساليب القيادية مطلوبة بشكل واضح خاصة في البلدان النامية، إذ لا تزال الهياكل التقليدية الإدارية سائدة (Hui & Chuan, 2002: 60).

وأن قيم القيادة الإدارية الناجحة شرط أساسي لتحقيق التميز المنظمي على الرغم من ضرورة هذه القيم (Shelton, et.al., 2002: 94)، إذ تؤثر القيادة الإدارية كما أوضح (حسين ودانوك، ٢٠١٧: ١٨٤) في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف تحترم وجهات نظر الآخرين احتراماً كاملاً.

والقيادات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي تعني تعزيز القدرة على التأثير في الآخرين ليتمكنوا من اتخاذ قرارات طوعية تعزز من نجاح المنظمة على المدى الطويل، فضلاً عن ضرورة الحفاظ على الاستقرار المنظمي على المدى القصير (Stumpf & Bleak, 2009:30).

٢. الموارد البشرية:

يمثل المورد البشري مفتاح للتميز المنظمي سواء ارتبط الأمر بالقيادات الإدارية أو المرؤوسين، فنجاح أو فشل المنظمة في بيئة تنافسية سريعة التغير مقرون بوجود نسبة كبيرة من الموارد البشرية المتميزة، على المنظمات أن تحرص عليهم وتنميتهم باعتبارهم أساس ثباتها في السوق، فالمورد البشري بالمنظمات المتميزة يتصف بالحماس وامتلاكه القدرات العقلية والإمكانات الإبداعية المتميزة التي تمكنهم (Ralph, 1989:18) من تخطي عقبات العمل بسهولة وبالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

كما يشير بعد المورد البشرية إلى تعظيم مساهمة الأفراد العاملين من خلال تطويرهم ودعم مساهمتهم بطريقة إيجابية والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرار مع التركيز على تعزيز القيم الثقافية التي تنص على التمكين والثقة والانفتاح إضافة إلى درجة حماس الأفراد العاملين. وتعد الموارد البشرية تركيبة من الخصائص المتمثلة بالقدرات، الكفاءات، الخبرات والمهارات كونهم يعتبرون من أهم موارد المنظمة، ينبغي الاستثمار الجيد لخصائص المورد البشري والعمل على تنميتها (الشوا، ٢٠١٦: ١٩)، كما يسهم المورد البشري في إكساب المنظمة ميزة تنافسية وهذا يتطلب أن يكون المورد البشري ذات جودة عالية وأن تتميز إدارة المورد البشري بالطابع الاستراتيجي (اللوكان، ٢٠١٦: ٩٨)، وتشير الموارد البشرية إلى السياسات والمبادئ والممارسات التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين وأدائهم، إذ تتضمن إدارة الموارد البشرية الأنشطة الأساسية المتمثلة بالتوظيف، تخطيط، التدريب، التعويضات، تعزيز الأداء ورفاهية الأفراد العاملين.

٣. رضا الزبائن:

تلعب جودة الخدمة دوراً رئيساً في فهم رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، وهذا ما ركزت عليه الجوانز والنماذج المقدمة، ففي إطار نموذج كوستاريكا يتم وضع رضا الزبائن في المرتبة الأولى، إذ تدرس العلاقات بين المنظمة وزبائنهم، بما في ذلك درجة المعرفة فيما يتعلق بمتطلبات الزبائن وعوامل الجودة الرئيسية حسب طلب الأسواق المحلية والدولية، إذ يعد رضا الزبائن والتركيز عليهم أحد الأساليب التي يجب أن تتبناها المنظمات في محاولتها تبني مفاهيم إدارة الجودة (Hui & Chuan, 2002:60).

ويعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للخدمة والمرتببط بتوقعات الزبون، فإذا فشلت المنفعة المرجوة من الخدمة في ذلك خلال مدة قصيرة يؤدي ذلك على عدم رضا الزبون وعلى العكس من ذلك إذا تطابق الأداء مع توقعات الزبون فسيكون راضٍ عن الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، الكثير من المنظمات تسعى لتحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم (وادي وعكار، ٢٠١١: ٧٦).

٤. جودة النظام والعمليات:

يشير هذا البُعد إلى كيفية تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة، وإتباع الإجراءات الخاصة بتحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية، وتوليد قيم ومنفعة للزبائن وأصحاب المصلحة وإتباع رغباتهم (السلمي، ٢٠٠٢: ٣٦).

وأشارَ (Porter & Tanner, 2004: 161) إلى جودة النظام والعمليات على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها تمثل سلسلة من الأنشطة تضيف قيمة من خلال إنتاجها للمخرجات المطلوبة، أي أنها مدى التركيز على تصميم أنظمة عمل فاعلة ومرنة وإدخال تقانات وأساليب جديدة لإنجاز الأعمال، إذ تحدد فيها الأعمال الرئيسية من أجل تسليم قيمة للزبون عن طريق التنسيق بين عمليات الأعمال الداخلية والخارجية التي تقدمها الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة. وإن العمليات الجذرية التي تعمل على إدخال تقنيات وأنظمة عمل جديدة تختلف بشكل جذري عن الأنظمة والتقنيات الحالية المستخدمة، أما ابتكار العمليات التدريجي فيشير إلى إدخال آليات وميزات وتحسينات تضم إضافة فوائد جديدة للتكنولوجيا والأنظمة الحالية. وتشير العمليات إلى جميع الأنشطة الداخلية المهمة التي تتميز بها المنظمة وتميز أنظمتها حسب متطلبات مجال عملها وخدماتها، ويتم من خلال توفير أنظمة وعمليات مقابلة لتوقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية (بالحرر، ٢٠١٦: ٣٨).

وذكرت (الشوا، ٢٠١٦: ١٨) بأن أساس الإدارة المتميزة هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، ويتعلق تميز العمليات بتحسين الطريقة التي تنشئ بها المنظمة القيمة وتسلمها لزبائنهم من خلال جهود التطوير المستمرة، والاستغلال الفعال للتكنولوجيا المتاحة والاستخدام الفعال لمواردها والتكيف المستمر معها.

٥. الابتكار والتكنولوجيا:

يعد الابتكار والتكنولوجيا من العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتميز المنظمات في الوقت الحالي الذي يشهد تغيرات وتطورات متلاحقة، كما دفعت حدة المنافسة إلى تزايد اهتمام المنظمات بالابتكار والتكنولوجيا لمواجهة التحديات التكنولوجية والمعرفة المتطورة بشكل سريع، وتناولت جائزة كوستاريكا بعد الابتكار والتكنولوجيا في كيفية تشجيع المنظمة وجميع الأفراد العاملين بها على الابتكار كما يشخص الطريقة التي تستخدمها المنظمة للشراء والإنتاج والمبيعات وما إلى ذلك (Hui & Chuan, 2002: 59)، فضلاً عن تحديد ما إذا كانت التكنولوجيا الحالية بحاجة إلى استبدالها بأخرى قبل الدخول بتفسير بعد الابتكار والتكنولوجيا، أما التكنولوجيا فتشير إلى العلم الذي يهتم بتحسين الأداء والممارسة والصيانة أثناء التطبيق العملي (الهاشمي، ٢٠١٢: ٥٥). وأشار كل من (سليمان وأحمد، ٢٠٢١: ٦) إلى الابتكار على أنه التطبيق الخلاق للأفكار الجديدة التي لم تطبق من قبل وتنفيذها في مجال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

٦. الإدارة البيئية:

برز مفهوم الإدارة البيئية في مجال النشاط الصناعي بعد إدراك الجهات المعنية بحماية البيئة لخطورة بعض النشاطات الصناعية نتيجة الانبعاثات المتولدة من أعمالها، وكذلك بعد تبني برامج التدقيق البيئي خاصة فيما يتعلق في المصانع الكيميائية، وبسبب ازدياد الوعي البيئي أصبحت الإدارة البيئية لها أهمية بالغة في كثير من الدول وخاصة المتقدمة منها (المرزوقي، ٢٠٠٤: ٧٦).

وتتضمن الإدارة البيئية على مجموعة من القضايا الإدارية والقانونية التي تعمل على تطوير النظم والمعايير البيئية (سيلفر وآخرون، ١٩٩٢: ٦٨).

وعرفت (نصير، ١٩٩٩: ٥٧) الإدارة البيئية هي إدارة الأنشطة البشرية التي لها آثار بيئية وتهدف إلى توفير حاجات بشرية في إطار الموارد الطبيعية، وهذا يجعل التنمية مستمرة على المدى الطويل.

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: وصف وتشخيص مستوى استجابات الأفراد المبحوثين لمتغيراتها:

يتضمن هذا المبحث وصفاً لطبيعة متغيرات الدراسة على وفق ما يدركه الأفراد المبحوثين في مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة برنامج (SPSS V25) من أجل الاستدلال على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات ونسبها المئوية ومعامل الاختلاف، ويتضمن المبحث المحاور الآتية:

١. وصف مرونة الممارسات للمورد البشري وتشخيصه حسب إدراك الأفراد المبحوثين:

يهدف الوقوف على واقع مرونة الممارسات للمورد البشري في المنظمة المبحوثة، فقد تمكن الباحثين من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن الفقرات التي تم ترميزها كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمرونة الممارسات

المتغير	بدائل الاستجابة												المتوسط الحسابي	الاحتمال المتغير %
	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً					
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%				
X1	21.11	0.870	4.12	0.3	1	2.8	9	22.1	71	34.0	109	40.8	131	
X2	19.56	0.814	4.16	0	0	1.9	6	20.9	67	37.1	119	40.2	129	
X3	22.33	0.909	4.07	0.9	3	3.1	10	22.7	73	34.0	109	39.3	126	
X4	18.45	0.777	4.21	0	0	2.2	7	15.3	49	42.1	135	40.5	130	
X5	24.93	1.010	4.05	2.8	9	4.7	15	17.8	57	34.6	111	40.2	129	
المعدل العام	21.25	0.876	4.122	0.8%		2.94%		19.76%		36.36%		40.2%		
المؤشر الكلي				3.74		19.76%		76.56%						

N = 321

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من معطيات الجدول السابق أنَّ هناك اتفاق بين آراء الأفراد عينة البحث فيما يتعلق بفقرات هذا البُعد، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد عينة البحث (اتفق تماماً، واتفق) (76.56%) على إجمالي الفقرات المعيرة عن هذا البُعد، وهذا يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد عينة البحث على فقرات مرونة الممارسات، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.122) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (3.74%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الإجمالية (19.76%)، وذلك بوسط حسابي (4.122%) وبانحراف معياري (0.876%) وبمعامل اختلاف (21.25%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات الذي ينص على (X4)، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء مرونة الممارسات هو (تؤمن إدارة منظمتنا حالة من التكيف بين نظام المورد البشري وبين متطلبات العمل) وهذا ما فسرتة إجاباتهم من خلال حصوله

على أعلى وسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.777)، وذلك لأن مرونة الممارسات مهمة في موائمتها ما بين متطلبات العمل وبين نظام المورد البشري من أجل الارتقاء بمستوى أفضل للمنظمة.

وأقل الفقرات إسهاماً في إغناء مرونة الممارسات الذي ينص على (X5) وكانت (تجعل إدارة منظمتنا ممارسات المورد البشري أساساً لتنافسها)، إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري (1.010)، مما يدل على أن مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز تساعد أفرادها العاملين في تكيف ممارساتهم مع مجموعة متنوعة من المواقف وفقاً لمتطلبات بيئة العمل.

٢. وصف كل بُعد من أبعاد التميز المنظمي وتشخيصه حسب إدراك الأفراد عينة البحث:

أ. القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي: تمكنت الباحثة من الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية التي تعبر عن القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وقد مثلت بالمتغيرات (Y1-Y5) والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للقيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معدل الاختلاف %	بدائل الاستجابة									
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً	
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
Y1	3.89	0.799	20.53	0.9	3	4.7	15	18.1	58	56.7	182	19.6	63
Y2	3.92	0.802	20.45	1.6	5	2.5	8	19.6	63	55.1	177	21.2	68
Y3	4.02	0.792	19.70	1.2	4	2.2	7	16.2	52	53.9	173	26.5	85
Y4	3.83	0.874	22.81	2.5	8	4.0	13	21.2	68	53.0	170	19.3	62
Y5	3.73	0.913	24.47	2.8	9	5.6	18	24.9	80	48.9	157	17.8	57
المعدل العام	3.878	0.836	21.55	%1.8		%3.8		%20		%53.52		%20.88	
المؤشر الكلي				%5.6				%20		%74.4			

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

بحسب معطيات الجدول (3) الذي تضمن القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي بلغت نسبة الاتفاق العام لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، واتفق) (%74.4) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.148) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (%5.6) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (%20)، ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي، إذ بلغ (%3.878) وبانحراف معياري (%.836) وبمعامل اختلاف (%21.55)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات Y3، أما بالنسبة للفقرات التي أسهمت في تعزيز القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي ينص على (تشجع إدارة منظمتنا روح الفريق والتعاون على كافة مستويات المنظمة) وهذا ما فسرت إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.792)، وذلك لأن القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجية تمكن الأفراد العاملين من اتخاذ قرارات طوعية تعزز نجاح المنظمة على الأمد الطويل، وأقل الفقرات إسهاماً في إغناء القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي كانت Y5 الذي ينص على (تتيح إدارة منظمتنا فرصة للأفراد العاملين للمشاركة في صياغة الاستراتيجية)، إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.913)، مما يدل على أن مديرية (٢١٥)

توزيع كهرباء نينوى المركز تشجع أفرادها العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق ولكن تبقى صياغة الاستراتيجية ضمن نطاق عمل القيادات الإدارية.

ب. الموارد البشرية: من أجل الوقوف على واقع الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تمكنت الباحثة من الاستفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية التي تعبر عن الموارد البشرية وقد مثلت بالمتغيرات (Y6-Y10) والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للموارد البشرية

المتغير	بدائل الاستجابة												المتغير
	أتفق تماماً		أتفق		أتفق إلى حد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً				
	النكر	%	النكر	%	النكر	%	النكر	%	النكر	%			
Y6	65	20.2	181	56.4	63	19.6	8	2.5	4	1.2	3.92	0.778	19.84
Y7	54	16.8	213	66.4	47	14.6	2	0.6	5	1.6	3.96	0.693	17.5
Y8	60	18.7	180	56.1	67	20.9	5	1.6	9	2.8	3.86	0.833	21.58
Y9	67	20.9	181	56.4	65	20.2	4	1.2	4	1.2	3.94	0.756	19.18
Y10	127	39.6	129	40.2	44	13.7	17	5.3	4	1.2	4.12	0.920	22.33
المعدل العام	23.24%		55.1%		15.8%		11.2%		1.6%		3.96	0.796	20.10
المؤشر الكلي	78.34%		15.8%		12.8%								

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تكشف معطيات الجدول (4) بأن هناك اتفاق في آراء الأفراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الموارد البشرية، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، واتفق) (%78.34) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البعد، وهذا يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الموارد البشرية، مما أفرز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (3.96) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (%12.8) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (%15.8)، وذلك بوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.796) وبمعامل اختلاف (20.10%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء الموارد البشرية هو والذي ينص على (Y10) (توظف إدارة منظمتنا أصحاب الكفاءات من الموارد البشرية) وهذا ما فسرت إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.920)، وذلك لأن المنظمة تسعى لرفع مستواها وتحقيق أهدافها بالاعتماد على كفاءة أفرادها، وأقل الفقرات إسهاماً في إغناء الموارد البشرية كانت Y8 الذي ينص على (تكافئ إدارة منظمتنا الأفراد العاملين المتميزين) إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.833).

ت. رضا الزبائن: استفادت الباحثة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن رضا الزبائن، وقد مثلت بالمتغير (Y11-Y15) والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لرضا الزبائن

المتغير	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	بدائل الاستجابة										المعدل العام
				لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً		
				%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
Y11	20.42	0.776	3.80	0.6	2	4.7	15	24.0	77	55.1	177	15.6	50	Y11
Y12	20.9	0.832	4.14	0	0	3.4	11	18.1	58	39.3	126	39.3	126	Y12
Y13	21.97	0.890	4.05	1.2	4	4.4	14	16.5	53	43.9	141	34.0	109	Y13
Y14	20.26	0.827	4.08	0.3	1	3.4	11	18.4	59	43.9	141	34.0	109	Y14
Y15	23.07	0.916	3.97	1.9	6	3.7	12	21.2	68	42.4	136	30.8	99	Y15
المؤشر الكلي	21.15	0.848	4.008	%0.8		%3.92		%19.64		%44.92		%30.74		المعدل العام
				%4.72		19.64		%75.66						

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

نلاحظ من الجدول (5) أنَّ معدل الاتفاق العام على فقرات رضا الزبائن لإجابات الأفراد المبحوثين بلغت (اتفق تماماً، واتفق) (%75.66) على إجمالي الفقرات المعززة لهذا البُعد، وهذا يشير إلى وجود درجة من التوافق في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الموارد البشرية، وهذا يعني أن إجابات الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.008) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (%4.72) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (%19.64)، وذلك بوسط حسابي (%4.008) وبانحراف معياري (%0.848) وبمعامل اختلاف (%21.15)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في تعزيز رضا الزبائن هو Y12 الذي ينص على (تحرص إدارة منظمتنا على حل أي مشكلة تواجه الزبون بشكل يلبي توقعاتهم) وهذا ما فسرتة إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.832)، وذلك لأن المنظمة تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات لزبائنهم، وكانت أقل الفقرات إسهاماً في إغناء رضا الزبائن هو Y11 الذي ينص على (تتابع إدارة منظمتنا متطلبات رضا متلقي الخدمة لتقديم خدمات متميزة تفوق تطلعاتهم)، إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.776)، مما يدل على أن مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز تتابع متطلبات زبائنهم ولكن ليست بنسب اتفاق عالية.

ث. جودة النظام والعمليات: من أجل التعرف على واقع جودة النظام والعمليات في المنظمة المبحوثة فقد تمكنت الباحثة من الوصول إلى إفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية المعبرة عن جودة النظام والعمليات، ومثلت المتغيرات (Y16-Y20) والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لجودة النظام والعمليات

المتغير	بدائل الاستجابة												المتغير
	أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً				
	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
Y16	20.17	0.825	4.09	0.3	1	3.1	10	18.7	60	43.3	139	34.6	111
Y17	21.33	0.845	3.96	0.3	1	4.0	13	23.7	76	43.3	139	28.7	92
Y18	21.44	0.862	4.02	0.3	1	4.4	14	20.9	67	41.4	133	33.0	106
Y19	21.59	0.868	4.02	1.2	4	2.8	9	20.6	66	43.3	139	32.1	103
Y20	21.45	0.843	3.93	0	0	3.4	11	29.0	93	38.9	125	28.7	92
المعدل العام	16.85	0.675	4.004	%0.42		%3.54		%22.58		%42.04		%31.42	
				%3.96		%22.58		%73.46					

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال معطيات الجدول (6) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات جودة النظام والعمليات، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، واتفق) (73.46%) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البُعد، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات جودة النظام والعمليات، أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي) وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.004) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (3.96%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (22.58%)، وذلك بوسط حسابي (4.004%) وبانحراف معياري (0.675%) وبمعامل اختلاف (16.85%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء جودة النظام والعمليات (Y16) والذي ينص على (تحدد إدارة منظمنا العمليات والأنظمة الحيوية لتحقيق الاهداف) وهذا ما فسرت إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.825)، وذلك لأن المنظمة تسعى إلى تصميم أنظمة عمل فاعلة ومرونة لإنجاز أقل الفقرات إسهاماً في إغناء جودة النظام والعمليات الأعمال، وكانت (Y20) والذي ينص على (تتمتع إدارة منظمنا بالجاهزية الالكترونية في ممارسة عملياتها)، إذ حصل على أقل وسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.843). مما يدل على أن مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز تسعى إلى أن تتمتع بالجاهزية الكترونية ولكن نسب الاتفاق لم تكن عالية.

ج. الابتكار والتكنولوجيا: بهدف الوقوف على واقع الابتكار والتكنولوجيا في المنظمة المبحوثة تمكنت الباحثة من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية التي تعبر عن الابتكار والتكنولوجيا وقد مثلت المتغيرات (Y21-Y25) والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للابتكار والتكنولوجيا

متغير	بدائل الاستجابة												متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	اتفق تماماً		اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		لا أتفق تماماً						
	النكر	%	النكر	%	النكر	%	النكر	%	النكر	%					
Y21	104	32.4	149	46.4	58	18.1	9	2.8	1	0.3	4.08	0.800	19.6		
Y22	101	31.5	146	40.0	68	21.2	6	1.9	0	0	4.07	0.774	19.01		
Y23	118	36.8	136	42.4	61	19.0	6	1.9	0	0	4.14	0.784	18.93		
Y24	120	37.4	130	40.5	53	16.5	16	5.0	2	0.6	4.09	0.888	21.71		
Y25	120	37.4	127	39.6	63	19.6	9	2.8	2	0.6	4.10	0.854	20.82		
المعدل العام	35.5%		42.88%		18.88%		2.88%		0.3%		4.069	0.82	20.15		
	78.38%		18.88%		3.18%										

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال معطيات الجدول (7) وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن الابتكار والتكنولوجيا، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، واتفق) (78.38%) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البُعد مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الابتكار والتكنولوجيا أي أن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي)، وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.069) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (3.18%) منهم غير متفقين، وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الاجمالية (18.88%)، وذلك بوسط حسابي (4.069%) وبانحراف معياري (218)

(0.082%) وبمعامل اختلاف (20.15%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء الابتكار والتكنولوجيا (Y23) والذي ينص على (تسعى إدارة منظمتنا إلى ادخال الأساليب التقنية الحديثة في نظام عملها) وهذا ما فسرتة إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.748)، وذلك لأن المنظمة تسعى إلى اعتماد أفكار جديدة وإدخال تقنيات حديثة للوصول إلى أفضل النتائج، وكانت أقل الفقرات إسهاماً في إغناء الابتكار والتكنولوجيا (Y22) والذي ينص على (لدى إدارة منظمتنا موارد بشرية تتمتع بقدرات الابداع والابتكار)، إذ حصلَ على أقل وسط حسابي بلغ (4.07) وبانحراف معياري (0.774) مما يدل على أن مديرية توزيع كهرباء نينوى المركز تمتلك مورد بشري لديه قدرات إبداعية ولكن نسبة الاتفاق كانت الأقل من بين النسب.

ح. الإدارة البيئية: بهدف الوقوف على واقع الإدارة البيئية في المنظمة المبحوثة تمكنت الباحثة من الوصول إلى الإفادة من إجابات الأفراد المبحوثين عن المتغيرات الفرعية التي تعبر عن الإدارة والبيئية وقد مثلت المتغيرات (Y26-Y30) والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإدارة البيئية

المتغير	بدائل الاستجابة												المؤشر الكلي
	أتفق تماماً		أتفق		أتفق إلى حد ما		أتفق		أتفق تماماً				
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
Y26	19.87	0.811	4.08	0.3	1	2.2	7	20.6	66	42.7	137	34.3	110
Y27	19.82	0.815	4.11	0.3	1	3.4	11	16.2	52	45.5	146	34.6	111
Y28	18.93	0.782	4.13	0.3	1	1.6	5	18.4	59	44.5	143	35.2	113
Y29	24.68	0.933	3.78	1.6	5	5.6	18	30.5	98	37.7	121	24.6	79
Y30	23.33	0.924	3.96	1.6	5	3.4	11	25.2	81	37.4	120	32.4	104
المعدل العام	21.26	0.853	4.012	0.82%		3.24%		22.18%		41.56%		32.22%	
				4.06%		22.18%		73.78%					

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال معطيات الجدول (8) اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات الإدارة البيئية، إذ بلغت نسبة الاتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين (اتفق تماماً، واتفق) (73.78%) على إجمالي الفقرات المعبرة عن هذا البُعد، مما يدل على وجود درجة من الانسجام في إجابات الأفراد المبحوثين على فقرات الإدارة البيئية، أي إن آراء الأفراد المبحوثين تتجه نحو الإيجابية بالاعتماد على (مقياس ليكرت الخماسي)، وقد عزز ذلك الوسط الحسابي الإجمالي (4.012) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس (3) كما يتبين أن (4.06%) منهم غير متفقين وبلغت نسبة (اتفق إلى حد ما) الإجمالية (22.18%)، وذلك بوسط حسابي (4.012%) وبانحراف معياري (0.853%) وبمعامل اختلاف (21.26%)، وهذا يدل على اتفاق الأفراد المبحوثين وفقاً لوجهة نظرهم الشخصية وبدرجة واضحة حول هذه الفقرات، ومن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء جودة النظام والعمليات (Y28) الذي ينص على (تقوم إدارة منظمتنا بوضع استراتيجية بيئية لتجنب العراقل أثناء التدقيق البيئي) وهذا ما فسرتة إجاباتهم من خلال حصوله على أعلى وسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.782)، وذلك لأن المنظمة تسعى إلى تطبيق المعايير البيئية والالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحرص على توافر بيئة آمنة، وكانت أقل الفقرات إسهاماً في إغناء الإدارة البيئية (Y29) الذي ينص على (تقوم إدارة منظمتنا بضبط الأداء البيئي عبر الرقابة الداخلية)، إذ حصلَ على أقل وسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.933).

ثانياً: تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: نتائج اختبار علاقات الارتباط بين مرونة ممارسة المورد البشري والتميز المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، التي نصت عليها الفرضية الرئيسية "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة ممارسة المورد البشري والتميز المنظمي" في المنظمة المبحوثة، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة ومستوى معنوياتها إحصائياً تم إعداد الجدول (9).

الجدول (9) يعرض نتائج اختبار علاقات الارتباط

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
التميز المنظمي (مجتمعة)	مرونة الممارسات
	0.646

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). $N = 321$ * $P < 0.05$

وتأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى المنظمة المبحوثة.

ونتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين مرونة الممارسات للمورد البشري والتميز المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (9) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين مرونة الممارسات والتميز المنظمي بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.646) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن مرونة الممارسات سيكون لها اسهام في تحقيق الاختلاف للتميز المنظمي، وهذه النتيجة تتفق مع ما اشار اليه (Nikkhah, et.al., 2019:43) من أن مرونة الممارسات أمر مهم بالمنظمة حيث انها تمثل العمليات المستخدمة بوصفها أهداف لتحقيق التميز في المنظمات.

١. عرض نتائج اختبار (علاقات التأثير) بين متغيرات الدراسة ومناقشتها:

الجدول (10) يبين علاقات التأثير بين أبعاد التميز المنظمي

المتغير المعتمد	أبعاد التميز المنظمي (منفردة)				
	القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي	الموارد البشرية	رضا الزبائن	جودة النظام والعمليات	الابتكار والتكنولوجيا
مرونة ممارسات المورد البشري	0.476	0.502	0.619	0.550	0.603
					0.503

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). $N = 321$ * $P < 0.05$

أ. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين (القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.476) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن هناك علاقة إيجابية بين مرونة ممارسات المورد البشري والقيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي فكلما تمتعت القيادات الإدارية بالمرونة في صياغة خططها الاستراتيجية كلما قاد ذلك المنظمة نحو التميز.

ب. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين البُعد الثاني من التميز المنظمي وهو (الموارد البشرية) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين بُعد (الموارد البشرية) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة

(0.502) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على ان الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية في المنظمة وأن امتلاكها قدر عالي من المرونة في التكيف مع المستجدات بسرعة يجعل المنظمة تتجه نحو تحقيق الأهداف وتحقيق التميز.

ث. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (رضا الزبائن) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين (رضا الزبائن) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.619) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على ان سعي المنظمات نحو تحقيق رضا الزبائن هو مفتاح نجاحها وتفوقها وبقائها في سوق العمل وهذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت لديها ذخيرة واسعة من السلوكيات والممارسات والمهارات لموردها البشري.

ث. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (جودة النظام والعمليات) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين (جودة النظام والعمليات) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.550) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على انه مرونة ممارسات المورد البشري تسمح للمنظمة بتصميم وإدارة عملياتها بشكل يزيد من قدرتها على التكيف والابداع، ومما لاشك فيه أن المنظمات المبدعة التي لديها قدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة هي منظمات متفوقة ومتميزة.

ج. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (الابتكار والتكنولوجيا) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين (الابتكار والتكنولوجيا) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.603) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على ان تمتع المورد البشري بالمرونة في ممارساته يساعد في ابتكار أفكار جديدة وسرعة في مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة بشكل كبير.

ح. نتيجة اختبار علاقة الارتباط ومناقشتها بين (الإدارة البيئية) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة: تبين نتائج التحليل في الجدول (10) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين (الإدارة البيئية) (منفردة) ومرونة ممارسات المورد البشري بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (0.503) عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على ان مرونة ممارسات المورد البشري تساهم في زيادة التزامات الإدارة البيئية بالأنظمة والقوانين البيئية من أجل حماية الأجيال الحالية والمستقبلية وكسب ميزة تنافسية على الأمد الطويل. وبناءً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية المتفرعة من الفرضية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى المنظمة المبحوثة.

٢. عرض نتائج اختبار (علاقات التأثير) بين متغيرات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الثانية: نتائج (اختبار تأثير) مرونة ممارسة المورد البشري في أبعاد التميز المنظمي في المنظمة المبحوثة، والتي نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لمرونة ممارسة المورد البشري في التميز المنظمي" في المنظمة المبحوثة، ولتحديد هذا التأثير تم إعداد الجدول (11) الذي يوضح طبيعته ومعنويته إحصائياً.

الجدول (11) نتائج اختبار التأثير

F		T		مستوى المعنوية Sig	R ²	بُعد ممارسات المورد البشري		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			β1	β0	المتغير المعتمد
3.841	337.263	1.968	18.365	0.000	0.515	1.188	45.750	التميز المنظمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). (N = 321, d.f (1.319), * P < 0.05.

يلاحظ من الجدول (11) الخاص بنتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة معنوية إحصائية لمرونة ممارسات المورد البشري بوصفه متغيراً (مستقلاً) في التميز المنظمي بوصفها متغيراً (معتمداً) بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (337.263) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المناظرة والبالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) ومستوى معنوية (0.000)، ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (18.365) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.515) وهذا يعني أن (51.5%) من الاختلافات المفسرة في التميز المنظمي تعود إلى تأثير مرونة ممارسات المورد البشري ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (1.188) وهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في متغير مرونة ممارسات المورد البشري سيؤدي إلى تغير مقداره (1.188) ويؤدي إلى تحقيق التميز المنظمي أي أن مرونة ممارسات المورد البشري تساعد في تحقيق التميز والتفوق المنظمي. بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (الرئيسة الثانية) وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: نتائج (اختبار تأثير) أبعاد التميز المنظمي (منفردة) في مرونة ممارسات المورد البشري على مستوى المنظمة المبحوثة والتي نصت عليها (الفرضية الفرعية الثانية) المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية، ولتحديد طبيعة هذه التأثيرات ومستوى معنوياتها إحصائياً، تم إعداد الجدول (12) وكما يأتي:

الجدول (12) نتائج اختبار تأثير أبعاد التميز المنظمي (منفردة) في مرونة ممارسات المورد البشري

مرونة ممارسات المورد البشري								أبعاد التميز المنظمي (منفردة)
F	F	T	T	قيمة Sig	R ²	β_1	β_0	
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة					
3.841	93.314	1.968	9.660	0.000	0.227	0.189	7.640	القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي
3.841	107.211	1.968	10.354	0.000	0.252	0.170	9.185	الموارد البشرية
3.841	197.985	1.968	14.060	0.000	0.383	0.226	5.955	رضا الزبائن
3.841	138.164	1.968	11.754	0.000	0.303	0.209	7.031	جودة النظام والعمليات
3.841	181.229	1.968	13.462	0.000	0.363	0.225	6.459	الابتكار والتكنولوجيا
3.841	107.375	1.968	10.362	0.000	0.253	0.171	6.376	الإدارة البيئية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS). (N = 321, d.f (1.319), * P < 0.05.

أ. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للقيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (93.341) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (9.660) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدرة (0.227) وهذا يعني أن (22.7%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها القيادة الإدارية والتخطيط

الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.189) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في القيادة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.189) في مرونة ممارسات المورد البشري.

ب. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للموارد البشرية في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (107.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000)، ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (10.354) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدره (0.252)، وهذا يعني أن (25.0%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها بُعد الموارد البشرية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.170) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في بُعد الموارد البشرية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.170) في مرونة ممارسات المورد البشري.

ت. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لرضا الزبائن في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (197.685) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (14.060) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدرة (0.383) وهذا يعني أن (38.3%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها بُعد رضا الزبائن ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.226) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في رضا الزبائن سيؤدي إلى تغيير بمقدار (0.226) لمرونة ممارسات المورد البشري.

ث. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي لجودة النظام والعمليات في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (138.164) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (11.754) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدرة (0.303) وهذا يعني أن (30.3%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها جودة النظام والعمليات ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو انها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.209) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في جودة النظام والعمليات سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.209) في مرونة ممارسات المورد البشري.

ج. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للابتكار والتكنولوجيا في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (181.229) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (13.462) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدره (0.363) وهذا يعني أن (36.3%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها الابتكار والتكنولوجيا ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة

عليها ، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.225) تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الابتكار والتكنولوجيا سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.225) لممارسات المورد البشري.

ح. يتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للإدارة البيئية في مرونة ممارسات المورد البشري ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (107.375) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.841) عند درجتي حرية (1.319) وبمستوى معنوية (0.000) ويؤكد هذا التأثير قيمة اختبار (T) المحسوبة التي بلغت (10.362) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.968)، ومعامل تحديد (R^2) قدره (0.253)، وهذا يعني أن (25.3%) من الاختلافات المفسرة لمرونة ممارسات المورد البشري يفسرها بُعد الإدارة البيئية ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار اصلاً، ومن خلال متابعة قيمة معامل (β_1) البالغة (0.171) وهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الإدارة البيئية سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.171) في مرونة ممارسات المورد البشري، وتأسيساً على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (الفرعية الثانية) المتفرعة من الفرضية الرئيسة (الثانية) وتقبل الفرضية البديلة لها على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. إن المعدل العام لمرونة ممارسات المورد البشري كان جيداً وبالاتجاه الإيجابي وعلى نحو امتلاك الأفراد العاملين مرونة ممارسات المورد البشري مما يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة باتباع ممارسات عمل مرنة تهدف لتحقيق التميز المنظمي.
٢. وجود اتفاق بين آراء المبحوثين بشأن الابتكار والتكنولوجيا إذ حصل هذا البُعد على أعلى نسبة اتفاق لإجابات الأفراد المبحوثين مما يدل على وجود درجة عالية من الانسجام في إجابات المبحوثين على فقرات الابتكار والتكنولوجيا، وهذا يشير إلى رغبة العاملين في ابتكار أساليب عمل جديدة واعتماد التقنيات الحديثة في مجال عملهم في المنظمة المبحوثة.
٣. حقق بُعد الموارد البشرية المرتبة السادسة والأخيرة من بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية وفق إجابات الأفراد العاملين مما يشير إلى أنَّ الأفراد العاملين بحاجة إلى المزيد من التدريب والتطوير وعلى المنظمة استقطاب الأفراد العاملين بناء على كفاءاتهم وخبراتهم.
٤. تؤثر مرونة الممارسات للمورد البشري في أبعاد التميز المنظمي وعلى المستوى الكلي والجزئي مما يدل على أنه كلما كان الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة يتمتعون بمستوى عالي من المرونة في ممارستهم كلما كان هناك فرصة أكبر لتحقيق التميز والتفوق على المنظمات المنافسة.

ثانياً: التوصيات:

١. تكريس الجهود القيادات العليا في مجتمع الدراسة وتوفير البيئة الملائمة وقصد ادخال استراتيجيات للمعاملة المرنة التي تزيد من الإنتاجية والتنظيم الإداري التي تنعكس بشكل سليم لتحسين التميز المنظمي.
٢. من خلال الابتكار التكنولوجي ممكن تقديم أفكار استثنائية ترفع من جودة الأداء وتحقيق التميز التنظيمي.

٣. تحفيز العاملين الذي يمتلكون مهارات وأساليب مرنة لإيلاء الاهتمام بالأداء التنظيمي.
٤. ضرورة كسب رضا الزبائن والحرص على اقناعهم بجودة النظام والعمليات الإنتاجية.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

١. الموارد البشرية الخضرء ودورها في تحقيق التميز المنظمي.
٢. أثر مرونة ممارسات المورد البشري في تعزيز الابتكار والتكنولوجيا.
٣. القيادة الحربية وأثرها في تحقيق أبعاد التميز المنظمي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. بالحرر، آلاء عبدالرحمن محمد، (٢٠١٦)، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
٢. حسين، مظفر أحمد ودانوك، أحمد عبدالله، (٢٠١٧)، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في معمل إسمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٤٠)، العدد (١٢١).
٣. السلمي، علي، (٢٠٠٢)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
٤. سليمان، قداري، أحمد، ياسيدي، (٢٠٢١)، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مجمع الهامل بأدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تيسير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
٥. سيلفر، تشريل سيمون وفريز، روف، (١٩٩٢)، أرض واحدة بينتنا العالمية المتغيرة: مستقبل واحد، ترجمة: هدارة، سيد رمضان، ط١، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٦. الشوا، عفت ياسر عبدالمجيد، (٢٠١٦)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة لإدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. عبدالكريم، عبدالعزيز مصطفى وكداوي، طلال محمود، (٢٠٠٦)، أساسيات البحث العلمي، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، العراق.
٨. اللوقان، محمد بن فهاد، (٢٠١٦)، أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، الرياض، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٨)، العدد (١).
٩. المزروفي، مها عباس، (٢٠٠٤)، دراسة وتحليل التكاليف البيئية وأهميتها في ترشيد القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.
١٠. نصير، عبدالله عبدالقادر، (١٩٩٩)، الإدارة البيئية: دراسة عن استهلاك الماء وفرص العمل التطوعي في إدارة المصادر المائية بمدينة جدة، مجلة التعاون.
١١. الهاشمي، مجد هاشم، (٢٠١٢)، تكنولوجيا وسائل الاتصال الجماهيري، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
١٢. وادي، ساهرة عبدالخضر وعكار، زينب شلال، (٢٠١١)، الايصاء الواسع ورضا الزبون (العلاقة والاثار): دراسة تطبيقية في دار الحكمة للطباعة والنشر، مجلة نصف سنوية، المجلد (٤)، العدد (٨).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

13. Abu Nahel, Z.O., ALagha, W.H., ALshobaki, M.J. & Abu-Nas, S.S., Eltalla, S.A., (2020). Human Resource Flexibility & its relationship to improving the Quality of Servies :International Journal of Academic information systems Research, Vol. (4), No (8), 33-44.

14. Armstrong, M., (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th ed., Kogan, USA.
15. Binjabi, H., (2014), Exploration of the impact of institutional of the impact of the institutional factors on actors in the implementation of effective high performance work system, Brunel University, London.
16. Douglas, S. (2020). Mitigating Workplace adversity through employee resilience. Strategic HR Review, 19(6), 279-2.
17. Hui, K.H. & Chuan, T.K., (2002). Nine Approaches to organizational excellence, Journal of organization excellence, published online in wiley interscience (www.Interscience.wiley.com) Doi:10.1002/npr.10053.
18. Kiviniemi, M. & Virtanen, T., (2000), Finland: The Development of A Performance Culture & Sit Impact on Human Resources Flexibilities, London.
19. Klein, H.J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. Academy of management review, Vol. (14), No. (2), 150-172.
20. Kumari, I.G. & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: Role of organizational citizenship behavior and employee intent to stay. International Journal of Business and Management Invention, Vol. (3), No. (11), 43-51.
21. Macduffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, Iry Review, Vol. (48), No. (2), 197-221.
22. National Research Council, (2006). Aeronautics Innovation: NASAS National Academies press, USA.
23. Porter, J. & Tanner, S.J. (2004). European center for business assessing business excellence: A guide to business excellence and self-assessment.
24. Ralph, H.K. (1989), Managing beyond the quick fix :A completely integrated program for creating & maintaining organizational success, first edition, San Francisco, USA.
25. Shelton, C.D., Darling, J.R. & Walker W.E. (2002), Foundation of organizational Excellence: Leadership Values, strategies, and skills.
26. Stumpf, F.R & Bleak, J. (2009), The strategic of high potential leaders. Strategy & leadership, Alliant international University.
27. Tangthong, S., Stoontom, T.J. & Kul, R.N. (2015). The effect of human resource practices on firm performance practices in Thailand manufacturing industry, Journal Global Business Advancement, 8(1), 84-117.
28. Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, Academy of management Review, 23(4), 756-772.