

عنوان البحث

مرونة الموارد البشرية واثرها علي التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا

د. موسي صالح عمر¹ سهام علي الحاج بحر الدين²

¹ أستاذ مشارك جامعة الجوف السعودية -كلية العلوم والآداب

بريد الكتروني: musasalih@yahoo.com

² كلية الدراسات العليا - جامعة نيالا -السودان.

HNSJ, 2023, 4(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj456>

تاريخ القبول: 2023/04/04م

تاريخ النشر: 2023/05/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الي دراسة مستوى ممارسة مرونة الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا ، وبيان ما إذا كانت هنالك علاقة بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بهذه البنوك، المساهمة المتواضعة في إثراء البحوث العلمية من خلال إختبار مفاهيم البحث ومتغيراته، حيث تتبع أهمية الدراسة باعتبار ان الدراسة تسد الفجوة المعرفية التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدي تأثير مرونة الموارد البشرية علي خلق التميز المؤسسي. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي اضافة الى منهج دراسة عينة من الشركات الخدمة نسبة لملائمة هذه المناهج مع طبيعة الدراسة الحاليه التي تم جمعها من خلال اداة البحث والاستبانة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ،وقد تمكنت الدراسة من خلال تحليل المعلومات واختبار الفرضيات التوصل إلى عدة نتائج أهمها: ان المؤسسات التي تتوافر فيه مرونة موارد بشرية تتمتع بمزايا تنظيمية ، وهنالك وجود ارتباط ايجابي ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي ، كما توصلت الدراسة الي عدة توصيات اهمها: ضرورة العمل بوظائف ابعاد مرونة الموارد البشرية وتعديل سياستها من اجل ممارسة العاملين اعمالهم بحرية وثقة وتجسيد اتجاهاتهم الي خدمات متطورة ومنقدمة، تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة، وتقديم التأثيرات النظرية والتطبيقية وعدد من المقترحات بشأن الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية – التميز المؤسسي.

RESEARCH TITLE**THE FLEXIBILITY OF HUMAN RESOURCES AND ITS IMPACT ON INSTITUTIONAL EXCELLENCE IN THE PUBLIC BANKING SECTOR IN THE STATE OF SOUTH DARFUR, THE CITY OF NYALA****Dr. Musa Saleh Omer¹ Siham Ali Al-Hajj Bahr Al-Din¹**

¹ Associate Professor, Al-Jouf University, Saudi Arabia - College of Arts and Sciences
Email: musasalih@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj456>

Published at 01/05/2023**Accepted at 04/04/2023****Abstract**

The study aims to investigate the level of practicing the human resource flexibility at the Sudanese Banking in Suoth Darfour State, to clarify whether there is a relationship between the human resource flexibility and the organizational excellence at the Sudanese Banking in Suoth Darfour State, and to enrich the scientific researches through testing the concepts and variables of the research. The significance of the study arises from that; it fulfills the academic gap neglected by previous studies which were carried out in Sudan particularly the possible influence of the human resource flexibility on creating the organizational excellence, The study adopted a descriptive analytical, a historical and a case study methods, applied on a sample of Sector Banks since those methods are appropriate to the nature of the data of the current study, which were collected through a questionnaire and analyzed by using the Statistical Package For Social Science (SPSS). The researcher analyzed the data and verified the hypotheses then concluded several findings the most important include: The Sector Banks at which the human resource flexibility is available are characterized by advantages. There is a positive significant correlation between the human resource flexibility and the organizational excellence. The study recommended the following: The human resource flexibility dimensions should be utilized and human resource policy should be moderated in order employees practice their jobs freely and confidently and represent their attitudes in advanced and improved services. The study results were discussed and offered theoretical and applied effects and a number of suggestion regarding for future studies

Key Words: Human Resource Flexibility, Organizational Excellence.

المقدمة :

ومنذ التغيرات التي عرفها قطاع المصارف. أصبحت هناك ضرورة حيوية ومستعجلة لتحقيق تغيير فعلي في سير عمل المؤسسات المصرفية خاصة وأنه أصبح لها سوق كبير للمنافسة ، وكذلك الإنفتاح الذي بات يشهده النشاط المصرفي في مختلف مجالاته المالي والتسويقي والتكنولوجي والمعلوماتي و في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها ، يعتبر التميز المؤسسي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة ، حيث يشكل التميز المؤسسي نظاما متكاملًا ونموذجًا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها، يعد التميز المؤسسي احد محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقته المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات، وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (بن سالم وسليمانى والدولي، 2018). كما ان التميز المؤسسي في المؤسسات المصرفية يمثل موضوع ذا اهمية باعتبارها المحرك الرئيسى لعجلة الاقتصاد والتنمية في البلدان النامية والاتجاه العالمى والمحلي للاهتمام به وتقويته من خلال استكشاف نقاط قوته ومن ثم وضع التوجهات الكفيلة بتمكينها والمنظمات السودانية ليست بمعزل عن منظمات هذه الدول إذ تعاني المنظمات في السودان من العديد من معوقات التميز المؤسسي اذ لا يتم التغلب علي تلك التحديات الا من خلال ممارسات مرونة إدارة الموارد البشرية التي تشير إلى أهمية الممارسات للموارد البشرية لأداء أعمالها وتنمية المهارات المطلوبة عبر الاتصالات الداخلية والخارجية للموظفين والتي تعمل على تحقيق الابتكار والابداع (Oconner, 2008 G.C.) واليوم تأخذ مرونة الموارد البشرية قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية. فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية لها ومن ذلك نجد أن المرونة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاداء المتفوق للعاملين فيه (Mac Duffie, 1995).

نظرا لضرورة التعرف علي مرونة الموارد البشرية الممارسة في المصارف السودانية الذي ينعكس علي درجة التميز المؤسسي في اداء المؤسسات الذي يمكن ان تحققه جاءت هذه الدراسة لمعرفة .

1 مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة المؤسسات اليوم تغيرات وتحولات وتطورات تقنية متزايدة بفعل تاثير المنافسة الحادة ، الامر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الاداء العادي لمواجهة اثار تلك التغيرات ، بل يلتزم منها العمل علي التحسين اداءها الي مستويات عالية تمكن من التفوق علي منافسيها ، مما ينتج لها قدرة علي المنافسة. يعتبر التميز المؤسسي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على منظمات الأعمال باختلاف حجمها وطبيعة عملها ، حيث يشكل التميز المؤسسي نظاما متكاملًا ونموذجًا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء السياقي إلى اعلي مستوياتها (بن سالم واخرون، 2018) . واليوم تأخذ مرونة الموارد البشرية قدراً كبيراً من الاهتمام في البحوث والدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية

كونها تتيح للمنظمة التكيف مع المتطلبات المتنوعة في عالم متغير في بيئته الخارجية. فالمرونة تؤكد قدرة المنظمة على اتخاذ الاجراءات والمطالب في البيئة الداخلية من خلال القدرة التنظيمية لها (Mac Duffie, 1995).

ومن جانب آخر الدراسة سوف تتناول العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي علي الرغم من اهمية التميز المؤسسي الكبيرة في خلق الاداء التنظيمي المتميز الا انه من المثير للاستغراب ومن النادر تناول التميز المؤسسي للعاملين وربطه بشكل مباشر جنبا الي جنب مع مرونة الموارد البشرية حيث ركزت الدراسات التي تناولت مرونة الموارد البشرية بصفة عامة على دراسة العلاقة بينها وبين الأداء بشكل عام ، كما أشارة اليه دراسات (akatar mahood .2016) التي درست مرونة الموارد البشرية واثره علي اداء الموظفين ودراسة (عواد الخلدي 2012م) تناول اثر مرونة الموارد البشرية علي الاداء، اما (ايمان خويلدات .2014م) ركزت علي مرونة الموارد علي الاداء الوظيفي.

وايضا العلاقة بينها والتعلم التنظيمي ، والميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية كما في دراسات (عبد العزيز معفي 2013م) ممارسات استراتيجية الموارد البشرية ودورها في مرونة الاستراتيجية ، ودراسة (روان بلسم 2010م) التي تناولن اثر مرونة الموارد البشرية بين التعليم الاستراتيجي وتحقق الميزة التنافسية ، ودراسة (احمد خلف ، 2011) قد ركز في دراسته علي اثر مرونة الموارد لبشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال . كما ان معظم الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي اخذته بابعاد مختلفة الا ان في هذه الدراسة سوف يتم الاعتماد علي الابعاد(تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الخدمات) التي جاءت في دراسة (النوايقة ،2014) و(Alnaweigh, 2013) كابعاد للتميز المؤسسي لانه من اكثر الابعاد استخداما ،كما انه تقيس التميز من وجه نظر مدراء المنظمات.

بجانب مرونة الموارد لبشرية بابعاده الثلاثة فان الدراسة تتناول أثرها على التميز المؤسسي (تميز القيادة و تميز الهيكل التنظيمي وتميز الخدمات). فهناك دراسات قليلة جداً تناولت التميز المؤسسي وعلاقتها بمرونة الموارد لبشرية وممارسات الموارد البشرية ووظائف الموارد البشرية كدراسة (الشمري ،2017) ودراسة (الشروقي،2018). من خلال الفجوات البحثية التي تم التطرق لها سوف تهدف الدراسة لسد الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين ممارسات مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي حيث انه من النادر وجود دراسات مشابهة في الدول النامية وفي السودان بصفة خاصة كبيئة محلية تربط بين المتغيرات بشكل مباشر .

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الي اي مدي تؤثر مرونة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا ؟

أهداف الدراسة:

وذلك لتحقيق الاهداف التالية: الوقوف على مدى اهتمام المؤسسات في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا بمرونة الموارد البشرية ومستوى التطبيق الفعلي لها؛ تحديد العلاقة بين تطبيق مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا.

أهمية الدراسة:

تتمثل **الأهمية العلمية** للدراسة في الآتي: طبيعة ما تحاول اختباره من علاقات، وهي بمثابة محاولة لتكملة جهود باحثين سابقين سعوا إلى تقديم اضافات في الدراسات التي تناولت مفهوم مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي لذلك هذه الدراسة تعتبر إضافة جديدة للدراسات المتعلقة بهذه المتغيرات في المؤسسات المصرفية. وكذلك لشمولها حقلين من حقول المعرفة والربط بينهما وهما مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي وتتمثل **الأهمية العملية** لهذه الدراسة في الإستفادة من نتائج الدراسة في تطبيق ابعاد مرونة الموارد البشرية ، لما له من أهمية في تحقيق التميز المؤسسي مما يحفز متخذي القرار للاهتمام بها ، وعدم مغادرتهم للتعامل مع المؤسسات المنافسة. وكذلك مساعدة متخذي القرار في قطاع المصارف السودانية العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا في تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق مرونة الموارد البشرية والبحث عن فرص لتطبيقها.

الإطار النظري للدراسة :**مفهوم ممارسات مرونة الموارد البشرية:**

المرونة هي القدرة على التغيير وفقا للظروف المختلفة (47: Salvador.P.D,1997). ويرى (yu.Z&weinan.L,2011: 747) ان ادارة المرونة هي اسلوب الادارة الذي يستعمله العاملين في المنظمة والقائم على اساس القيم والثقافات المشتركة. وتوصل (Zolin et al,2011:1098) الى ان مرونة ادارة الموارد البشرية تشير الى مقدرة ادارة الموارد البشرية لتسهيل مقدرة المنظمة على التكيف بفاعلية عالي مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب. ويعتقد (Sánchez et al,2007:210; محمد, 2013: 376) ان مرونة الموارد البشرية تعني قدرة نظام الموارد البشرية للاستفادة من المهارات والسلوكيات الحالية للعاملين في مجموعة متنوعة من الوسائل من خلال اعادة تشكيل او اعادة التخصيص لاستعمال ممارسات الموارد البشرية ذات الصلة. بينما (Michel.R& Michel.c,2012:5169) فيعتقد ان مرونة الموارد البشرية هي مقدرة المنظمة لاستعمال عوامل العمالة (الحجم، والكفاءة، والوقت) وفقا للتقلبات والظروف البيئية لمساعدة الموظفين على التعامل مع متطلبات العمل والحياة الشخصية. وادعى (Alonsoa et al,2014:303) انه لكي تستطيع المنظمة انتاج منتجات بجودة عالية يتعين عليها ان تتكيف مع عملياتها المتعلقة بالإنتاج الداخلي للتغلب على المنتجات المعيبة التي تواجهها. وتوصل (Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015:205) الى ان ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية هي الممارسات الادارية التي تستعملها المنظمة للتأثير بشكل مباشر او غير مباشر على مهارات وسلوكيات ومقدرات التعلم لدى الموظفين من خلال المرونة في التكيف مع هيكل الموظفين، ووضع العمل، وخطة التدريب، وخطة الحوافز. ويرى (Alibakhshi.N&Mahmoudi.G,2016:349) ان ممارسات الموارد البشرية هي احد الجوانب الاساس للمرونة التنظيمية التي تساهم على تكيف المعرفة والمهارات والسلوكيات مع الظروف البيئية المتغيرة.

ومما تقدم يمكن القول ان ممارسات مرونة الموارد البشرية " هي نظام متكامل من المهارات والمعرفة والسلوكيات والاجراءات التي تستعملها المنظمة من اجل التغلب على الظروف البيئية التي تواجهها"

❖ أهمية ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية

تكمن اهمي ممارسات الموارد البشرية من وجهة نظر (Bal.P.M&Lange.A,2014:1) في الاتي:-

1- تساعد المنظمات لتعزيز مشاركة العاملين الجدد في اتخاذ القرارات, فضلا عن انها تستعملها للموظفين الكبار لتحسين اداء وظائفهم.

2- تساعد المنظمات على توفير المرونة لموظفيها اثناء تأدية اعمالهم.

3- تساعد الافراد في المنظمة على تحقيق التوازن بين مطالب العمل وبين الحياة الشخصية

❖ الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

الجدول ادنى يوضح نقاط الاختلاف على اساس مجموعة من الصفات من وجهة نظر (Jin Chen.J&Weizi) (Li.W,2015:206) وهذه النقاط هي:-

الجدول (1) نقاط الاختلاف بين مرونة ادارة الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية التقليدية

ت	الصفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية	مرونة ادارة الموارد البشرية
1	الغرض	تحسين الكفاءة المنظمة	تحسين حيوية مقدره التكيف والمقدرة التنافسية للمنظمات
2	وظيفة الادارة	تقييم الوظائف, وتقييم الاداء, وادارة المرتبات	ادارة علاقات الموظف, وادارة الفرق, والاستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية
3	دور الادارة	المحافظة على المنظمة كما هي	الانتقال بالإصلاح المنظمي نحو مستوى عالي أي النهوض بالمنظمة
4	الهيكل التنظيمي	هرمي	الهدم او التسطح
5	منظور الادارة	الموظفين والمنظمة هي علاقة عمل راس مالية	الموظفين والمنظمة هي علاقة شراكة تعاونية.
6	البيئة الخارجية	البيئة الخارجية مستقرة	البيئة الخارجية ديناميكية ومعقدة
7	الموقف الاستراتيجي	منفذ المشاريع الاستراتيجية	صناعة القرار ومنفذ للمشاريع الاستراتيجية معاً

Source: Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective" International Federation for Information Processing, p206.

❖ ابعاد ممارسات مرونة ادارة الموارد البشرية

يتفق معظم الباحثين والكتاب والممارسين (Jin Chen.J&Weizi) (Martín et al,2008: 1026; Li.W,2015:207) على ثلاث ابعاد رئيسة لقياس ممارسات الموارد البشرية وهذه الابعاد هي:-

1- المرونة الوظيفية:- وتتمثل المرونة الوظيفية بتفويض السلطة, والادارة التشاركية, والتدريب (Cheng et al,2008:1).

اذ تعتبر المرونة الوظيفية من المكونات الرئيسية لمرونة الموارد البشرية والتي تؤثر على اداء المنظمات, فمسؤولية العديد من الانشطة في المنظمة يقع على عاتق المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية

بما تمتلكه من مهارات ومقدرات التي تساهم بذلك، فضلا عن هذا فان المرونة الوظيفية لادارة الموارد البشرية تلعب دور اساس باعتبارها قاعدة معرفية واسعة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لان هذه القاعدة تخلق مقدرات عالية لتطوير وسائل اكثر فاعلية لتحقيق المتطلبات والاهداف التي تسعى اليها المنظمة، فيرى بعض الكتاب والممارسين ان المرونة الوظيفية العالية تحقق رفاهية للعاملين وتحفزهم نحو اداء الاعمال بجودة عالية، الامر الذي يعني زيادة انتاجية العاملين، وانخفاض دوران العمل، وتقليل عدد المدراء التنفيذيين (Martín et al,2008: 1015).

2- مرونة السلوك:- ويتمثل هذا البعد بمدى امتلاك الموظفين في المنظمة لمعرفة واسعة في استعمال البرامج النصية السلوكية التي تكون معروضة بشكل مناسب في مواقف مختلفة الامر الذي يعني تكيف سلوك الموظفين وفقا لمواقف العمل (محمد، 2013: 378)

3- مرونة المهارات:- مرونة المهارة يشير الى مدى سهولة وسرعة الحصول على مقدرات العاملين اللازمة لاداء المهام الجديدة، فهناك ثلاث انواع من مرونة المهارة تتمثل الاولى بالتنوع والذي يشير الى المدى الذي يمكن من خلاله للعاملين من امتلاك مهارات ومقدرات لها استعمالات متعددة، اما النوع الثاني فهو السرعة والتي تدل على السرعة التي يمكن بها للمنظمة تكوين المهارات اللازمة لانتقال الموظفين، وتكيف الفرق، ونقل المعرفة بنوعيتها، بينما النوع الثالث فيتمثل بالاتساق والذي يعني الحصول على فائدة من خلال استعمال مهارات متنوعة في ظل ظروف طلب مختلفة (محمد، 2013: 378).

ثانياً : مفهوم التميز المؤسسي :

ينطلق التميز المؤسسي من أن المنظمات تسعى إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة. بأنها تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. وعليه ومن خلال إستعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي يرى الباحث بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات (زيد وعادل، 2003).

عرف (Pinar & Girard, 2008) التميز المؤسسي بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. وأشار (النويقة 2014) المنظمات المتميزة بأنها المنظمات التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها. أما (خليل، 2014) فبين أنها القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة، أما تعريف

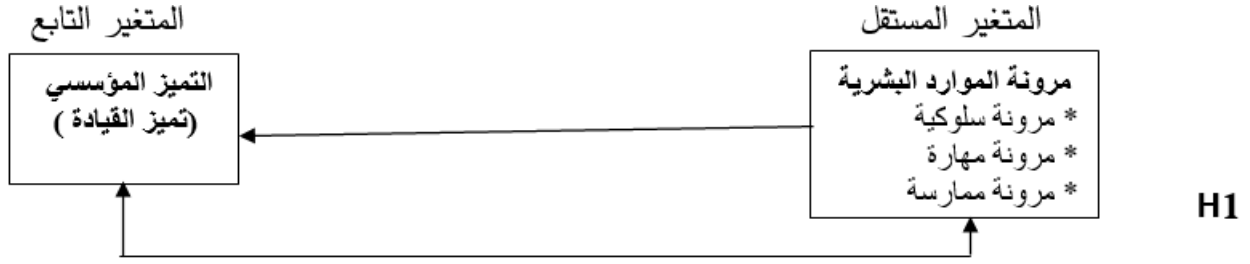
النموذج الأروبي لإدارة التميز هو أنها تلك الممارسة المتأصلة في إدارة لمنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية. وفي هذه الدراسة نعتمد مفهوم تميز القيادة كما جا في دراس (النوايقة، 2014) لأنه يتوافق مع أهداف الدراسة هو الإطار الذي يحدد الوصف الوظيفي ومدى ملائمة الوظائف مع المهام والقدرة على التكيف مع المتغيرات ولديه خريطة تنظيمية توضح خطوط الإتصال بين القيادة والعاملين وتوزيع للاعمال والمسؤوليات بشكل منظم من خلال وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمنظمة (النويقة، 2014) ، ويعرف تميز القيادة بأنه ممارسات متميزة يتم اتباعها في المنظمة لتتم ادارتها بشكل يحقق النتائج المطلوبة، وتساعد المنظمة على ان تصبح بارعة في الاستجابة بشكل مستمر للتغيير الذي يطرأ في بيئه العمل، فتصبح فعالية وكفاءة المنظمة مرضية لأصحاب المصلحة بشكل مستدام (Sadiq & Mahmood, 2014)، المنظمات المتميزة تعمل بواسطة القادة المميزين الذين يحددون توجهات واضحة لمنظمتهم، ويثبتون القيم والثقافة والكيان في المنظمات، من أجل صنع هوية جاذبة ومتميزة للمنظمة ، والحصول على تقدير وثقة أصحاب المصلحة ، والتعاون مع المجتمع في أنشطة تحسين مشتركة .

ويعرف كذلك (Hashemi & Ghajari, 2014) القدرة على استثمار الفرص التنظيمية، وقبول الاعمال التي تتصف بالتحدي والتي تساعد القائد على مواجهة العمليات المضطربة والازمات المتعددة وتكنه من رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد وقدرته على التأثير في فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة (الطائي والقيسي، 2016).

نموذج الدراسة:

تم تكوين نموذج الدراسة بناءً على نظرية الموارد، والتي تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها (سملاي، بلالي، 2004، ص154) ، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة التي تنتمي إليها بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية. وبغض النظر عن الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة لتجديد وتطوير مواردها، وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها (تطبيق مرونة الموارد البشرية) من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، ينبغي أن تتّصف الموارد والكفاءات بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة (خلق القيمة للمؤسسة والعلماء)؛ وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين؛ فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة (التميز المؤسسي). وإن يتم ذلك وفقا لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الموارد والكفاءات الاستغلال الأمثل والفعال ، وعلى تجديدها وتطويرها وضمان تدفقها المستمر. وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بوزايد، 2012، ص46). ومن خلال نظرية الموارد والدراسات السابقة تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الباحثين ، في ضوء نظرية الموارد والدراسات السابقة
تنمية فرضيات الدراسة :

من خلال نموذج الدراسة يمكن استنتاج العلاقات الآتية :-

اولا: الفرضية الاولى الرئيسية:

العلاقة ما بين مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي .

هنالك دراسات تناولت مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي حيث اكدت دراسة (الشمري،2017) التي درست العلاقة بين ممارست الموارد البشرية و التميز التنظيمي ان هنالك علاقة بينهم ، كما اشارة دراسة (الشروقي،2018) ان استراتيجية الموارد البشرية لها تاثير ايجابي علي التميز وايضاً مرونة الموارد البشرية لها تاثير ايجابي علي التميز ودراسة (Snigdha Rai & V.V. Ajith Kumar ,2017) حيث بحثت الدراسة الدور الوسيط للثقافة الاخلاقية الذي تلعبه في العلاقة بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والاداء التنظيمي تم اجراء دراسة الحالة علي شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية ، وشارت نتائج بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية من ابعاد مرونة الموارد البشرية (مرونة مهارة ، امرونة سلوك ومرونة ممارسة) علي الاداء التنظيمي و دراسة (Ghadeer Adel ،2018م) هدفت الدراسة الي التعرف لمفهوم مرونة الموارد البشرية نتائجها واثارها علي الاداء بجانب تنمية الوعي لدي العاملين والقيادة الادارية. وكانت ابرز نتائج الدراسة تتمثل في الاتي: ان مرونة الموارد البشرية تستخدم للدلالة علي كل شكل من اشكال وانماط السلوك الانساني ودراسة نجوى وفائي سليم ، 2020 هدفت الدراسة الي الكشف عن مستوى العلاقة المتمثلة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي

عليه تفترض الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية:

هنالك علاقة تاثير ايجابية من مرونة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (تميز القيادة) في المؤسسات المصرفية .

وتتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- هنالك علاقة تاثير ايجابية من مرونة السوك علي تميز القيادة ؟
- 2- هنالك علاقة تاثير ايجابية من مرونة مهارة علي تميز القيادة ؟
- 3- هنالك علاقة تاثير ايجابية من مرونة الممارسة علي تميز القيادة ؟

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء المختلفة، وقد اعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والمصادر الثانوية والمتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات السابقة ، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات، وتمت صياغة الأسئلة بطريقة علمية بالاستناد على متغيرات الدراسة والدراسات السابقة . وتم عرض الاستبيان علي (3) من المحكمين تم اخذ توجيهاتهم بعين الاعتبار في تعديل الاستبانة ، تم استخدام العينة غير الاحتمالية القصدية وتم توزيع عدد (160) استبانة على مجتمع الدراسة المكون من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية جنوب دارفور تحت الاشراف الشخصي للباحث وتم استرداد(140) استبانة صالحة للتحليل بنسبة بلغت (88%).

واشتملت الاستبانة على قسمين: الجزء الأول: يحتوى على عدد (6) فقرات تناولت المعلومات الشخصية لإفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: النوع، العمر ، المسمى الوظيفي التخصص الاكاديمي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية. أما الجزء الثاني فقد تضمن أسئلة من خلال (4) محاور و(15) فقرة والمتمثلة في متغيرات الدراسة. المتغير المستقل: وهو مرونة الموارد البشرية ويشتمل على ثلاثة ابعاد متمثلة في: (مرونة السلوك والمهارة والممارسة) ويشتمل هذا المحور على (12) فقرة . المتغير التابع: هو (التميز المؤسسي تميز القيادة) ويشتمل هذا المحور على (4) فقرات.

مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة اوزان . وقد تم إعداد الاستبيان قياساً على نموذج الدراسة والدراسات السابقة .

الأساليب الإحصائية المستخدمة : تشمل 1: / معدل الارتباط 2/ معامل الارتباط بيرسون 3/ الانحراف الخطى المتعدد 4/ الانحراف المعياري 5/ الوسيط 6/ تحليل الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة وتحليل البيانات الشخصية:

فيما يتعلق بالنوع نجد ان الذكور بلغت نسبتهم (56.1%) وهي اكبر نسبة يليها الاناث بنسبة (43.9%) وهي نسبة مقاربة ، كما اوضح التحليل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر نجد أن الفئة العمرية اقل من 30 سنة شكلت نسبة (30.1%) ، بينما شكلت الفئة من 30 و اقل من 40 سنة نسبة بلغت (35.7%) وهي اكبر نسبة ، ثم الفئة من 40 و اقل من 50 سنة نسبة بلغت (20.8%)، واخيرا مثلت الفئة من 50 فأكثر نسبة (14%)، وكما اظهر التحليل توزيع مفردات العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة نجد أن نسبة (14.2%) اقل من 5 سنوات وان نسبة (17.8) من 5 و اقل من 10 سنوات وان نسبة (35.7%) 10 الي 15 وان نسبة (32%) 15 فأكثر ، في يتعلق بمسمى الوظيفة نجد أن نسبة (10.7%) مدير ، وان نسبة (0,7%) نائب مدير، ونسبة (43.6%) مدير ادارة وهي النسبة الاكبر، وان نسبة (35,7%) مشرف ، وان نسبة (0,3%)

وظائف اخري ، في مايتعلق بالتخصص الاكاديمي نجد أن نسبة (7, 8%) مصارف ، وان نسبة (15.1%) مصارف ونسبة (16%) حاسوب ونسبة(18,6%) تخصصات أخرى (24,4%) إدارة اعمال وهي النسبة الاكبر، فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد أن نسبة(25%) قبل الجامعة، وان نسبة(51.4%) جامعي وهي النسبة الاكبرونسبة(23,5%) حاملي الدرجات العليا فوق الجامعية .

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة):

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (4عبارة) .

الجدول (2) التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة

المتغيرات	العبارات	1	2	3	4
مرونة المهارات	a1	.846			
	a2	.797			
	a3	.790			
	a5	.623			
مرونة السلوك	b1		.849		
	b2		.723		
	b3		.720		
	b4		.630		
مرونة الممارسة	c1			.849	
	c2			.767	
	c3			.747	
	C6			.631	
تميز القيادة	L1	.789			
	L2	.781			
	L4	.695			
	L5	.654			
KMO		0.857			
الجذر الكامن		1416.795			
نسبة التباين		71.758			

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

الاعتمادية بعد التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا (كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كان تقييم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من (0.50-0.60) تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من (0.70) ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من (0.50) فما فوق مقبولة أيضًا في الأدب (Bowling,2009)، والجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

الجدول (3) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستهيين بعد التحليل الاستكشافي

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
المستقل	مرونة المهارات	4	0.764
	مرونة السلوك	4	0.816
	مرونة الممارسة	4	0.814
التابع	تميز القيادة	4	0.772

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2202

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول (4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة :

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

إسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرونة المهارات	مستقل	1.8642	.69332
مرونة السلوك	مستقل	1.7245	.66073
مرونة الممارسة	مستقل	1.6889	.52745
تميز القيادة	تابع	1.6100	.63868

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

تحليل الارتباط : (person correlation):

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى ان الارتباط قويا بين

المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية او عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) الى (0.70) و تعتبر العلاقة قوية اذا كان معامل الارتباط اكثر من (0.70) الجدول أدناه رقم (5) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (5)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	مرونة المهارات	مرونة السلوك	مرونة الممارسة	تميز القيادة
مرونة المهارات	1			
مرونة السلوك	.357**	1		
مرونة الممارسة	.524**	.434**	1	
تميز القيادة	.549**	.415**	.565**	1

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

إختبار الفروض

تناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

اختبارالفرضية الرئيسية هناك علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (تميزالقيادة)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر بين مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي (تميز القيادة) ، ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه توجد هناك علاقة ايجابية بين مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي (تميز القيادة) حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) في هذه الدراسة. وقد أشار اختبار F إلي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (43.107) بمستوى دلالة (sig =0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.714) مما يشير إلى أن 71% تقريبا من التغيرات في درجة التميز المؤسسي (تميز القيادة) تفسرها مرونة الموارد البشرية أي كلما زادت مرونة ادارة الموارد البشرية زاد التميز المؤسسي (تميز القيادة) وتبقى 29% تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناجمة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وهي عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية .أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين أثر مرونة الموارد البشرية و

التميز المؤسسي (تميز القيادة) فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6) وهذه النتائج تجعل العلاقة مدعومة جزئيا كون مرونة السلوك لم تبلغ مستوى الدلالة المعتمد كما موضح في و الجدول رقم (6) التالي الذي يوضح الانحدار لمكونات مرونة الموارد البشرية .

جدول رقم (6)

نتائج تحليل العلاقة بين مرونة الموارد البشرية و التميز المؤسسي (تميز القيادة)

مستوى المعنوية: $p < 0.10$, $p < 0.05$, $p < 0.001$

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

ملخص اختبار نتائج الفرضيات :

المتغيرات	قيمة بيتا	مستوى المعنوية	النتيجة
مرونة المهارة	.440	.000	دعمت
مرونة السلوك	-.063	.265	لم تدعم
مرونة الممارسة	.200	.004	دعمت
النسب الإحصائية:			
R 2	0.510		
Adjusted R 2	0.498		
R 2 Δ	0.510		
F change	43.107		

من خلال اجراءات عملية التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (05.0) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة.

عليه تم التوصل الى مجموعة النتائج تم تلخيصها كما موضح بالجدول رقم ادناه

الفرضية	نص الفرضية	P	النتيجة
الفرضية الرئيسية توجد علاقة تاثيرمن مرونة الموارد البشرية على التميز المؤسسي (تميز القيادة)			
1-1	يوجد تاثيرمن مرونة المهارة علي تميز القيادة	.000	دعمت
1-2	يوجد تاثير من مرونة السلوك على تميز القيادة	.265	لم تدعم
1-3	يوجد تاثير من مرونة الممارسة على تميز القيادة	.004	دعمت
مستوي دعم الفرضية			
دعم جزئي			

الجدول رقم (7) ملخص اختبار نتائج الفرضيات

المصدر : إعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2020م

مناقشة النتائج :

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات ، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات ، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العومل الاخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (spss) في اجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده .

كما اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب ، لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة . لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة.

مستوى إدراك ابعاد مرونة إدارة الموارد البشرية :

اتضح من التحليل ان المؤسسات المصرفية تهتم مرونة إدارة الموارد البشرية فقد اظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (مرونة الموارد البشرية) أنه يتكون من أبعاد (مرونة المهارة، مرونة سلوك ، مرونة ممارسة) ،وبعد مراجعة الادبيات السابقة التي تناولت المتغير الملاحظ ان معظمها تركز على هذه الابعاد لانه تعتبر من اقوي واحداث الابعاد واشمله في قياس مرونة إدارة الموارد البشرية كما اشارة اليه دراسة (sable ,et.al 2017) و دراسة (Ali Javed et al, 2017)، ودراسة (akatar mahood .2016) اخذ مرونة الموارد البشرية بابعاده مرونة ممارسة ، مرونة مهارة ومرونة سلوك . واختلفت مع دراسة (عواد الخلدني 2012م) تناول مرونة الموارد البشرية بابعاد النمو ، مرونة مناخ ومرونة سلوك . ، ويعزى هذا الاختلاف إلى الاختلافات ، المتمثلة في ثقافات وسياسات بمؤسسات الدول المتقدمة وكذلك القطاعات التي اجريت فيه الدراسات فالمديرين بمؤسسات القطاع المصرفي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن مؤسسات القطاعات الأخرى ، كما ادراك ووعي المجتمعات لمرونة ادارة الموارد البشرية في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية وهو ما اثبتته الدراسة ان واقع مرونة الموارد البشرية يقاس بثلاثة ابعاد فقط وما يعتبر اسهام للمعرفة .

4-5 العلاقة بين مرونة ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي (تميز القيادة).

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات وجود أثر مباشر لمرونة الموارد البشرية من خلال بعد المهارة والسلوك علي تميز القيادة ، تطابقت نتيجة الدراسة مع دراسة (رجا، 2020م) والتي توصلت الي ان هناك ارتباط ايجابي جزئى ومعنوي بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي . اما دراسة (عادل 2018م) اشارت الي الان وظيفة مرونة الموارد البشرية تشكل ركيزة اساسية للمؤسسات وان المؤسسات التي تتوافر فيه مرونة موارد بشري تتمتع بمزايا ابداعية. ودراسة (الشمري، 2017) ودراسة (الشروقي، 2018) وجدا ان هنالك علاقة بين مرونة الموارد البشرية والتميز المؤسسي. وهو ما أكدته نظرية الموارد ان الموارد غير الملموسة كمرونة الموارد

البشرية يمكن ان تقود الي تميز في المنظمة كتميز القيادة والخدمات في هذا الجانب نجد ان هنالك تتطابق بين النظرية والواقع ، هذا التتطابق يؤكد ان حرص المؤسسة على استغلال مرونة الموارد البشرية في إنجاز العمل يعمل على تلبية الاحتياجات فيه يعتبر واحد من الادوات القادرة على تحقيق تميز في التنظيم . بينما اظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين مرونة الموارد البشرية بعد السوك على تميز القيادة. وهذا مؤشر الى ان مرونة الموارد البشرية كواحدة من ادوات التميز والتي تعتبر اهم العوامل غير المادية ذات بعد إستراتيجي للتنافس قد لا تشكل اساس علي خلق التميز في تقديم الخدمات التي تقدمها المؤسسات محل الدراسة، قد يرجع السبب لعوامل اخري قادرة علي خلق التميز المؤسسي وهوما اشارة اليه نظرية الموارد، وهذه النتائج لا تتطابق مع دراسة (رجاء، 2020م) التي اشارة الي وجود علاقة قوية بين مرونة الموارد البشرية والاداء الابداعي ودراسة دراسة (عادل 2018م) اشارت الي الان وظيفة مرونة الموارد البشرية تشكل ركيزة اساسية للمؤسسات وان المؤسسات التي تتوافر فيه مرونة موارد بشري تتمتع بمزايا ابداعية ودراسة (akatar mahood 2016). التي درست مرونة الموارد البشرية واثره علي اداء الموظفين ، ويعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف طبيعة الدراسة ، المتمثلة في ثقافة وسياسات المؤسسات بالدول المتقدمة ، كما ادراك ووعي المؤسسات مرونة الموارد البشرية في تلك الدول يختلف تماما عن الدول النامية .

إسهامات الدراسة:

اولاً: مضامين الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في اثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت باختبار علاقة مرونة ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي تسهم به مرونة ادارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المؤسسات المصرفية والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وأظهرت النتائج اشارة نتائج الدراسة الي ان مؤسسات القطاع المصرفي بولاية جنوب دارفور - مدينة نيالا تطبق مستويات مرونة ادارة الموارد البشرية (مرونة المهارة، مرونة سلوك ، مرونة ممارسة). وايضاً أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لمرونة ادارة الموارد البشرية من خلال بعد المهارة والسلوك علي تميز القيادة و عدم وجود أثر مباشر لمرونة ادارة الموارد البشرية بعد السوك على تميز القيادة .

ما يعد اضافة جديدة واسهام للمعرفة ، كما اختبرت الدراسة نظرية المنشاء القائمة على الموارد (RBV) لتفسير متغيرات الدراسة وهو يعد اضافة واسهام للمعرفة.

ثانياً: مضامين الدراسة التطبيقية :

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى أهمية موضوع الدراسة للمنظمات الذي يكشف مدى اهمية مرونة ادارة الموارد البشرية التي تعتبر موردا اساسيا في المنظمات لانه تقود الي بلورة وخلق التميز الفعال للمنظمة. نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات المصرفية خاصة عندما توخذ نتائجها في الحسبان ، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها في معرفة أكثر عوامل المكونة لمرونة ادارة الموارد البشرية من واقع التطبيق بهذه المؤسسات المؤثرة على التميز المؤسسي بالمؤسسات المصرفية وبالترتيب وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل

فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

محددات الدراسة:

إسوة ببقية الدراسات السابقة فان مجال البحث في الدراسات النظرية لاتحده ثوابت فعليه هذه الدراسة بها أوجه قصور تعتبر بمثابة محددات للدراسة وتتمثل في تناولها لقطاع خدمي محدود وهو المؤسسات المصرفية ، بالتركيز على .بعض(المؤسسات المصرفية العاملة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا) في القطاع المصرفي مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على باقي القطاعات. كما ان الدراسة لم تستخدم علاقات اكثر عمق واكتفت بدراسة المتغيرين بشكل .و ايضاً تم استخدام الاستبيان لجمع بيانات العينة وفيه تم الاعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على أسئلة الاستبيان حسب نمطه وأسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

عليه يمكن إجراء المزيد من الدراسات بنفس المتغيرات ولكن في قطاعات اخرى لتعميم النتائج ، حتى يمكن تعميم النتائج بصورة أفضل، أو وإجراء دراسات في مجالات أخرى ومتغيرات مختلفة ، لم تتطرق إليها الدراسة الحالية ، كادارة المعرفة ، الادارة بالاهداف ،إدارة التغير، الادارة اللوجستية ...وغيرها .في قطاع المؤسسات الخدمية وايضا تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة ومعدلة كالثقة التنظيمية ، والثقافة التنظيمية لدراسة مدى تاثيرها على العلاقة بينها .

المراجع العربية:

1. محمد الزيدان ، اتجاهات العاملين نحو اتصالات الاعمال في شركات الاتصالات في الاردن ، جامعة مجمد بو ضيف ، المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التصير ، الجزائر ، رسالة لنيل الدكتوراة 2015م ، منشورة .
2. احمد مخلوف ، مرونة الموارد البشرية ودورها في منظمات الاعمال ، رسالة لنيل درجة الدكتوراة ،محاسبة ، تخصص معايير محاسبة دولية ، جامعة الجزائر ، منشورة 2009م.
3. احمد مخلوف الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الاعمال . رسالة لنيل درجة الدكتوراة ، محاسبة ، تخصص معايير محاسبة دولية ، جامعة الجزائر ، رسالة منشورة ، 2009م .
4. جبر ، عبد الرحمن (2102) ، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير منشورة مقدمة في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلام في غزة.
5. خالد سعد عائض العتيبي ، اتجاهات الطلاب والطالبات نحو مرتكبي الجرائم ، مدينة الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص رعاية صحة نفسية ، للحصول علي درجة الدكتوراة 2004م.

6. روان بلسم عبد الشريف . اثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعليم والاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الاردنية . جامعة الشرق الاوسط ، دراسة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال 2015م
7. فاتن نهاد جواد ، تاثير المناخ الابداعي للاداء المتميز خلال ادارة الذات ، دراسة الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية ، العراق ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادلة الاعمال ، رسالة منشورة 2015م رقم . 6341
8. فدوي عبد المجيد عبيدات ، اتجاهات العاملين نحو اداء وحدات شؤون الموظفين في المؤسسات العامة بالاردن ، الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا ، كلية ادارة الاعمال الجامعة الاردنية ، الموسوعة الشاملة ، رسالة منشورة علي WWW.ISLAMPORT.COM لنيل درجة الماجستير المحاسبية .
9. همشري،عمر . " معوقات الإبداع الإداري لدى العاملين في المكتبات المتخصصة بالأردن" رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1994م.
10. اكرم عبد المجيد واخرون ، اثر وظائف ادارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الاردنية ، دراسة حالة ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 6 العدد4 ، ص19. 2016م
11. حسن وليد حسين ، اثر المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية ، مجلة المنصورة ، العدد25 ، 2016م.
12. خالد عبد الرحيم ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ط2 ، عمان الاردن ص37.35 2005 (كتاب)
13. وائل محمد صبحي ادريس ، اختبارالمرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكيد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية . دراسة عينة بشركة تصنيع ادوية بالاردن ،المجلة العربية للادارة مجلد 33، العدد 1، يونيو 2013 م .
14. الشيباني، زينة كاظم دخيل، 2015 " تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز : الدور الوسيط لأدوار الموارد البشرية (دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات الحكومية العراقية)" رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.
15. محمد، اثير عبدالله، 2013 "تأثير مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحسين الأداء التشغيلي" دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين والمهندسين والفنيين في مديرية محطة كهرباء جنوب بغداد الغازية/الثانية، جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد8، العدد23، الفصل2.

المراجع الاجنبية:

1. Alibakhshi.N&Mahmoudi.G,2016 "The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University" International Journal of Medical Research & Health Sciences,vol.5, on12, Pp349-355
2. Alonsoa.A, Kintanaa.M,Olaverrib.C&Arribasa.E, 2014 "Manufacturing flexibility and advanced human resource management practices"Production Planning & Control, Vol. 25, No. 4, 303–317,

3. Bal.P.M&Lange.A,2014 "From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,PP1-29
4. Beheshtifar.M&Moghadam.M, 2011" studying the competency-related models in succession planning", *European journal of economics, finance and administrative sciences*, No 34 , pp.144-121 .
5. Cheng.Q,Tian.Y&Su.Y, 2008"Comparative Study on the Human Resource Flexible Management of Manufacturing Enterprises by AHP" *IEEE*, PP1-4
6. Devaraj.S&Kohli.R, 2003 "Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?" *Management Science, Electronic* ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
7. Freed. A, Hyatt, Papachristou.A &Papalexandris.N, 2012 "Greek HRM: Building the Critical Competencies" *The RBL Group and the Ross School of Business, University of Michigan*, PP1-7.
8. Jin Chen.J&Weizi Li.W,2015 "The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective" *International Federation for Information Processing*, pp. 204–213.
9. Long.C& Ismail. Wan, 2008" human resource competencies : a study of the hr professionals in manufacturing firms in Malaysia" *International Management Review* , Vol.4, No. 2 , pp.65-76
- 10.March.S&Smith.G,1995" Design and natural science research on information technology " *Decision Support Systems* 15, pp.251-266.
- 11.Martín.I,Puig.V,Tena.A&Llusar.J,2008"Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance" *Journal of Management*, Vol. 34 No. 5,PP 1009-1044
- 12.Michel.R& Michel.c,2012 "Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46, pp5168 – 5172
- 13.Rekers.M, 2013" hr competencies : a contingency approach a quantitative study into business context factors influencing hr competencies", *Master thesis* , University Of Twente.
- 14.Ruel.H, Bondarouk.T, Velde.M, 2007 "The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry", *Employee Relation* ,Vol.(29), Issue(3), pp 280-291.
- 15.Salvador.P.D,1997 "Staffing and Human Resources Flexibilities in the Spanish Public Services" *University Carlos III Madrid (Spain)*,PP46-56.
- 16.Sánchez.A,Pérez.M,Carnicer.P&Jiménez.M,2007 "Telework, human resource flexibility and firm performance"*Journal compilation*, PP208-223
- 17.Selmer.J&Chiu.R, 2004 "Required human resources competencies in the future: a framework for developing HR executives in Hong Kong" *Journal of World Business* 39, PP324–336
- 18.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M. 2012 "HR Talent and the New HR Competencies" *The RBL Group. Strategic HR Journal* , vol.11, no.4, pp1-7.
- 19.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2009 " HR transformation", *TMTC Journal of Management*.

- 20.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2011 "The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In" The RBL Group.
- 21.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W &Ulrich .M.,2012 " the future is now: hr competencies for high performance", The RBL Group , Michigan M. Ross School of Business.
- 22.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M 1 ,2011 "The State of the HR Profession" The RBL Group, Human Resource Management Journal, PP 1-22.
- 23.Ulrich .D, Younger .J, Brockbank .W&Ulrich .M, 2009 "Human Resource Competencies" Rising to Meet the Business Challenge, The RBL Group.
- 24.Ulrich.D, Brockbank.W, Johnson.D & Younger.J, 2007 "Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations" Employment Relations Today Journal, VOL.34, NO.3, PP.1-12
- 25.yu.Z&weinan.L,2011 "Study on the flexible human resource management in the enterprises in new economic era"IEEE, School of Management, Hubei University of Technology, PP747-750.
- 26.Zolin.R, Kuckertz.A&Kautonen.T,2011 "Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams" Journal of Business Research 64, PP1097–1103