

تأثير مرونة المهارات في الأداء المتميز - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة

الإمام جعفر الصادق

فراس محمد فرز

أ.د. عامر عبد اللطيف

الجامعة التقنية الوسطى بغداد / الكلية التقنية الإدارية بغداد / قسم تقنيات إدارة الأعمال

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مرونة المهارات في الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق، انطلاقاً من التحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، والتي تتطلب موارد بشرية قادرة على التكيف مع المتغيرات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (٥٤) موظفاً. كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى مرونة المهارات (بمتوسط ٤.٢٤) والأداء المتميز (بمتوسط ٤.٢٦)، مع وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بينهما (معامل ارتباط ٠.٥٩١). كما أظهر تحليل الانحدار أن مرونة المهارات تفسر ٣٤.٩٪ من التباين في الأداء المتميز، مما يؤكد تأثيرها الإيجابي المعنوي. وجاءت أبرز المؤشرات في قدرة العاملين على تعلم مهارات جديدة بسهولة (متوسط ٤.٦١) وتحقيق أداء يتجاوز توقعات الإدارة (متوسط ٤.٥٧). خلصت الدراسة إلى أن تعزيز مرونة المهارات يسهم بشكل فعال في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحسين القدرة على التكيف والابتكار. كما أوصت بتطوير برامج تدريبية تركز على المهارات المرنة، ودمجها في سياسات التقييم، وتحفيز الابتكار عبر بيئة عمل داعمة. هذه النتائج تقدم إطاراً عملياً للإدارات الجامعية لتعزيز الكفاءة التنافسية في ظل التغيرات المتسارعة. الكلمات المفتاحية: مرونة المهارات، الأداء المتميز، الموارد البشرية، الجامعات، التكيف التنظيمي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of skill flexibility on outstanding performance among employees at Imam Jaafar Al-Sadiq University, addressing the rapid challenges faced by academic institutions, which require adaptable human resources. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool to collect data from a random sample of (54) employees. The results revealed a high level of skill flexibility (average 4.24) and outstanding performance (average 4.26), with a strong positive correlation between them (correlation coefficient 0.591). Regression analysis showed that skill flexibility explains 34.9% of the variance in outstanding performance, confirming its significant positive impact. Key indicators included employees' ability to learn new skills easily (average 4.61) and exceed management expectations (average 4.57). The study concluded that enhancing skill flexibility effectively contributes to organizational excellence by improving adaptability and innovation. It recommended developing training programs focused on flexible skills, integrating them into evaluation policies, and fostering innovation through a supportive work environment. These findings provide a practical framework for university administrations to enhance competitiveness amid rapid changes. Keywords: Skill flexibility, outstanding performance, human resources, universities, organizational adaptability.

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات متسارعة تتطلب منها اعتماد استراتيجيات مرنة تعزز قدرتها على التكيف والاستمرار. وتعد الموارد البشرية، بما تمتلكه من مهارات ومعارف، المحرك الأساسي لتحقيق الأداء المتميز، خاصة في البيئات الأكاديمية التي تعتمد على الكفاءة البشرية في تقديم خدماتها التعليمية والإدارية. وتبرز "مرونة المهارات" كأحد المفاهيم الحديثة التي تمكن العاملين من التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة، وتوظيف

مهاراتهم في سياقات متنوعة، مما يسهم في رفع جودة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. فالمرونة لا تعني فقط التكيف، بل تشمل القدرة على إعادة توجيه المهارات وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة. وفي هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مرونة المهارات في الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق، بهدف فهم العلاقة بين قدرة الموظفين على التكيف والتطوير، وبين جودة الأداء المؤسسي.

المحور الأول: الإطار المنهجي أولاً: مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الأكاديمية في الوقت الحاضر تحديات متزايدة ناجمة عن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، سواء كانت ذات طابع تقني أو إداري أو اقتصادي. وتبرز الحاجة الملحة إلى تحقيق أداء متميز قادر على مواكبة تلك التحولات، مع توظيف الموارد البشرية بكفاءة وفعالية. تُعد جامعة الإمام جعفر الصادق من المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على كفاءة موظفيها في تحقيق أهدافها التعليمية والإدارية. إلا أن التغيرات المتسارعة تفرض تساؤلات حول مدى قدرة الجامعة على تعزيز مرونة مهارات العاملين وتوظيفها بالشكل الأمثل بما يحقق الأداء المتميز. وعليه، تتبع مشكلة الدراسة من التساؤل التالي:

ما مدى تأثير مرونة المهارات في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق؟

ثانياً: أهداف الدراسة

١. بناء الإطار النظري لمتغيري الدراسة: مرونة المهارات والأداء المتميز.
٢. التعرف على مستوى مرونة المهارات لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق.
٣. قياس مستوى الأداء المتميز في الجامعة كما يراه العاملون.
٤. تحليل العلاقة بين مرونة المهارات والأداء المتميز.
٥. تحديد أثر مرونة المهارات في تحقيق الأداء المتميز في بيئة العمل الأكاديمية.

ثالثاً: أهمية الدراسة الأهمية النظرية:

- أ. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بمرونة المهارات باعتبارها أحد أبعاد مرونة الموارد البشرية، وعلاقتها بالأداء المؤسسي المتميز.
- ب. توضح مفهوم مرونة المهارات بشكل أكثر تحديداً، وتبرز دورها الحيوي في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسات الأكاديمية.
- ت. تركز على جامعة الإمام جعفر الصادق كحالة تطبيقية، وهو ما يمنح الدراسة أهمية في السياق المحلي ويضيف لها متغيراً واقعياً.

الأهمية العملية:

- أ. تقدم الدراسة إطاراً عملياً يمكن استخدامه من قبل الإدارات الجامعية لتعزيز مرونة المهارات وتحسين الأداء.
- ب. تساعد نتائج الدراسة في بناء سياسات تدريب وتطوير مهني تركز على تعزيز قابلية العاملين للتكيف وتعدد المهارات.
- ت. تُمكن الإدارة من تشخيص جوانب القصور في مرونة المهارات وتقديم توصيات عملية لمعالجتها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء.

رابعاً: فرضية الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارات والأداء المتميز لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق.
الفرضية الثانية: توجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المهارات في تحقيق الأداء المتميز.

سادساً: منهج الدراسة وأدواتها

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية، وفهم العلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، مدعومة بالملاحظات والمقابلات الميدانية عند الحاجة. يهدف هذا المنهج إلى وصف مستوى مرونة المهارات ومستوى الأداء المتميز، وتحليل العلاقة التأثيرية بينهما، بما يساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في بناء التوصيات.

سابعاً: حدود الدراسة

١. الحدود المكانية: جامعة الإمام جعفر الصادق بجميع فروعها أو أقسامها الإدارية الداخلة ضمن مجتمع الدراسة.

٢. الحدود الزمانية: تمتد فترة جمع البيانات وتحليلها ما بين عامي ٢٠٢٤-٢٠٢٥.

٣. الحدود العلمية: تركز الدراسة على متغير مرونة المهارات كمتغير مستقل، وتأثيره في الأداء المتميز كمتغير تابع.

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينها

ثامناً: مجتمع الدراسة وعينها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق، من مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية. وتم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من هذا المجتمع لضمان دقة البيانات وموضوعية النتائج. يبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (١٠٠) موظفاً، وتم اختيار عينة حجمها (٥٤) موظفاً، بما يضمن التمثيل العادل والقدرة على تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً: مرونة المهارات يشير ذلك إلى مهارة العامل التي تتمثل في امتلاكه مجموعة من الخيارات والبدائل التي يمكن تطبيقها بسرعة وتنقلها عبر عاملين المنظمة، ويمتلك هؤلاء العاملون مهارات واسعة تتيح لهم أداء مختلف الأعمال الوظيفية بناءً على الحاجة، وبذلك تصبح المنظمة أكثر كفاءة وفعالية بفضل توظيفها لعمال ذوي مهارات عالية وخبرات واسعة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات والاحتياجات المتغيرة في بيئة العمل (قصراوي، ٢٠٢٠: ١٦) تتعلق مرونة المهارات بمدى قدرة العاملين على امتلاك المهارات اللازمة لأداء وظائفهم، فضلاً عن قدرتهم على اكتساب مهارات جديدة بسرعة، وهذا التكيف يساعدهم على أداء مجموعة واسعة من الأنشطة الوظيفية بنجاح، مما يعزز قدرة المنظمة على توسيع نطاق المنتجات (السلع والخدمات) التي تقدمها وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، كما تتعلق مرونة المهارات بقدرة العاملين على تطبيق مهاراتهم في مجالات متعددة وكيفية إعادة توزيعهم بسرعة على تلك الأنشطة، كلما كان لدى العاملين مجموعة واسعة من المهارات، زادت قدرتهم على أداء مهام ووظائف مختلفة على وفق الحاجة، مما يعزز مرونة المنظمة، كما تشير مرونة المهارات إلى قابلية العاملين للتعلم السريع ودمج المهارات الجديدة في عملهم، فضلاً عن استعدادهم لتطوير مهاراتهم الحالية، وإنهم ينظرون إلى الفرص الجديدة كوسيلة لتعلم شيء جديد وتوسيع معرفتهم، وتشير مرونة المهارات أيضاً إلى عدد الاستخدامات البديلة التي يمكن تطبيق المهارات عليها وكيفية إعادة تخصيص الأفراد ذوي المهارات المختلفة بسرعة وفعالية لتلبية احتياجات المنظمة (الطائي واخرون، ٢٠١٦: ص ٤٥). ويمكن قياس مرونة المهارات من خلال ثلاث ابعاد كما يأتي (عبدش واخرون، ٢٠٢٤: ١٧):

- أ- التنوع: يمكن أن يكون التنوع على مستوى الفرد، ويشير إلى مدى امتلاك العاملين أو تعلمهم المهارات لها استخدامات بديلة، وقد يكون التنوع على مستوى المنظمة فيشير إلى المجموعة المتنوعة من المهارات الفعلية أو المحتملة الموجودة داخل المنظمة.
 - ب- السرعة: المدى الزمني الذي تحتاجه المنظمة في تكوين المهارات الفعلية أو المحتملة.
 - ت- الاتساق: تكامل المجموعة المتنوعة من المهارات في ظل ظروف طلب معينة لتحقيق الفائدة.
- ويمكن تصنيف مرونة المهارات بطريقتين مختلفتين كما يأتي (نصر واخرون، ٢٠٢١: ٢٠١٨):
- أ- قد تمتلك المنظمة عاملين ذوي مهارات متنوعة وقاعدة واسعة من الكفاءات، مما يمكنهم من استخدام تلك المهارات بفعالية في ظل ظروف صعبة ومختلفة.

ب- قد تمتلك المنظمة القدرة على إعادة تنظيم المهارات التي يمتلكها العاملون وتكييفها بما يتناسب مع الاحتياجات الاستراتيجية للسوق.

ثانياً: الاداء المتميز

١. مفهوم الاداء المتميز يعد الاداء المتميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة المصطلحات الكبيرة التي عرفها الفكر الإداري الحديث وأصبح له مكانته المرموقة بين فلسفات ونظريات إدارة الأداء في المنظمات المعاصرة، ولطالما جرت أقلام الباحثين وتدقق الكثير من مدادها على موضوع تميز الاداء، إذ أن هذا المفهوم كان ولا يزال باباً مفتوحاً أمام الباحثين للاجتهد الفكري لتقديم معنى ودلالة دقيقة لهذا المفهوم (غريال، ٢٠٢٢: ٨٥).

الباحث والسنة	التعريف
(القرزعي، ٢٠١٨: ٥٧)	عرف الاداء المتميز بأنه "تعتبر هذه المرحلة من أعلى مستويات التفوق في العمل والأداء الفعال، إذ يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من المعايير والصفات الفريدة المبنية على

مفاهيم إدارية متقدمة، وتتطلب هذه المرحلة من المنظمة تحقيق هذه المعايير للوصول إلى مستوى التميز المنشود".	
عرف الاداء المتميز على انه "تحديد مخرجات المنظمة وتقييم مستوى جودة تحقيق أهدافها، ونظراً لأن المنظمة عادةً ما تسعى لتحقيق أهداف متعددة، فإنه لا يمكن قياس الأداء المتميز بناءً على تحقيق هدف واحد بمؤشرات عالية فقط، حيث قد تتحقق أهداف أخرى بمؤشرات أقل أو متدنية. وبالتالي، يجب مراعاة جميع الأهداف لتقييم الأداء بشكل شامل ودقيق".	(المحمدي، ٢٠٢٢: ٩٩)
ويعرف الاداء المتميز على انه "مجموعة سلوكيات، وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصيح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات، والمعرفة، والسلوك في مجال عملهم، وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير التنظيمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرين، كماً ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع".	(الدعيمي وآخرون، ٢٠٢٣: ١٨٧)
كما ويعرف الاداء المتميز ايضا على انه "الاداء الاعلى عند مقارنته مع المنافسين او مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامته لمدة الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات".	(بوكر، ٢٠٢٣: ١٣)

ويتبين مما سبق بان الاداء المتميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تتفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة.

أ. أهمية الاداء المتميز في ظل البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات اليوم، أصبح من الضروري أن تسعى إلى تطوير سياسات واستراتيجيات مبتكرة تعزز أدائها مقارنة بمنافسيها، وتمكنها من تحقيق التميز الذي يضمن لها تعزيز قدرتها التنافسية واستمرارها في الأسواق، فقد غدا الأداء المتميز هو المعيار الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، إذ يشير إلى التفرد والتفوق على المنافسين في ما يقدمونه ويقومون به (الخفاجي، ٢٠١٩: ١٤). وتتجلى أهمية الأداء المتميز في قدرة المنظمات على تسخير العوامل المحفزة للتميز، وذلك من خلال مواكبة معدلات التغيير السريعة، وتحقيق تنافسية غير محدودة، وتعزيز الوعي بأهمية الجودة، كما يتجلى ذلك في قدرتها على توظيف التكنولوجيا بفعالية في إدارة المعلومات وتشجيع الإبداع (عبدالله وآخرون، ٢٠٢٢: ٥١٩) وازدادت أهمية الأداء المتميز للمؤسسات مع ظهور الجوائز العالمية التي تحتفي بالمنظمات التي تحقق تفوقاً ملحوظاً في أدائها، فضلاً عن ذلك تبنت العديد من الهيئات الدولية هذا النهج وجعلته معياراً غير مباشر يجب الالتزام به لمواكبة التطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المتسارعة (ساري، ٢٠١٦: ١). ويمكن تلخيص أهمية الأداء المتميز في النقاط الآتية (العيسوي، ٢٠٢٢: ٢١٨-٢١٩): يسهم في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاعتماد على رؤية مستقبلية واضحة وخطط استراتيجية طويلة الأجل.

ب. المساهمة في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، ومعرفة المشكلات التنظيمية، وإمكانية تشخيصها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

ت. تعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

ث. الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن ورغباتهم والتميز في تقديم المنتجات (السلع والخدمات) لهم.

ج. زيادة القدرة على التمكين واتخاذ القرارات المناسبة بما يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وربحيتها.

ح. يسهم في تعزيز التعلم والابتكار والإبداع داخل المنظمة، إلى جانب دعم التحسين المستمر وإحداث التغييرات الملائمة، مع توفير بيئة ملائمة تشجع على ذلك.

٢. أهداف الاداء المتميز المتميز يعتمد بشكل كبير على امتلاك القادة مهارات وقدرات متقدمة تمكنهم من الابتكار، مما يتيح لهم تحقيق التفوق والتميز في الأداء، ويُعتبر الأداء من المفاهيم الحيوية والجاذبة للمديرين على مختلف المستويات التنظيمية، نظراً لتأثيره المباشر في المنظمة، فقد تكون نتائجه سلبية تلحق الضرر، أو إيجابية تؤسس لبقاء المنظمة وتعزز قدراتها التنافسية، ويُعد أحد الركائز الأساسية للتطوير الإداري، إذ يسهم

في تحسين مستويات الأداء من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر وجود تنظيم فعال يسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، ومن خلال غرس شعور الانتماء لدى العاملين، بحيث يعتبر كل فرد المنظمة جزءاً منه، يُحَفِّز العاملون على بذل أقصى جهودهم وطاقتهم لتحقيق التميز والنجاح (عابد، ٢٠٢٢: ٣٤). ويهدف الأداء المتميز إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال رفع مستوى الأداء إلى مستويات متقدمة وغير مسبوق، مما يمكن المنظمة من التفوق على منافسيها، ويتجسد ذلك في تقديم أفضل قيمة للعملاء وتلبية توقعاتهم عبر توفير منتجات (سلع وخدمات) عالية الجودة، متميزة وفريدة، ويتم ذلك من خلال تعزيز كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية، بما يسهم في تعظيم القيمة الاقتصادية لأصحاب المصلحة والعملاء، ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها على المدى الطويل (جابر، ٢٠١٧: ٤٩). كما يهدف الاداء المتميز الى اهداف عديدة لعل ابرزها ما يأتي(عثمان، ٢٠٢٠: ١٤٣) (حمزة واخرون، ٢٠٢٤: ١٠):

- أ. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ب. تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية.
- ت. الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- ث. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر.
- ج. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- ح. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- خ. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.
- د. تنامي المنظمة والشعور بالجودة.

المحور الثالث: الاطار العملي

١- اختبار الصدق والثبات باستخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) هو أحد مقاييس الثبات الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، ويتم استخدامه لتقييم ثبات الإتساق الداخلي لإجابات أفراد العينة من حيث فقرات الاستبانة، وأن قيمة الفا كرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من ٠ إلى ١، وهناك إجماعاً من قبل الكتاب بأن القيمة المقبولة تكون أكبر أو يساوي (٠.٧٠)، من خلال نتائج الاستبانة وضحت صدقها وثباتها في متغير مرونة الموارد البشرية وتعزيز الاداء المتميز. ص ٢٣١: George & Mallery, 2003) جدول رقم (١)
معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

المتغيرات	قيمة الفا كرونباخ A	$\sqrt{\alpha}$ معامل الثبات	عدد الفقرات
مرونة المهارات	87٧.٠	0.887	٥
الاداء المتميز	.912٠	0.955	٦
الإجمالي	.934٠	0.966	١١

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26. تبين من النتائج المستحصلة في الجدول (١) أن جميع نتائج قيم الفا كرونباخ هي قيم مقبولة وذلك لأنها أكبر من (٠.٧٠) لمتغير مرونة المهارات و متغير الاداء المتميز ، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (٠.٩٣٤)، ووفقاً لهذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

٢- تحليل إجابات عينة الدراسة للبيانات الديمغرافية: الجدول (٢) يبين التكرار والنسبة المئوية للجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	74.1
انثى	14	25.9
المجموع	54	100.0

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (١٠) آب لسنة ٢٠٢٥

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-26. من خلال جدول رقم (٢) نلاحظ ان عدد الذكور في عينة ادراسة قد بلغ ٤٠ وهذا يشكل ٧٤.١٪ من حجم العينة الكلي، في حين بلغ عدد الاناث ١٤ بنسبة ٢٥.٩٪ من حجم العينة الكلي. جدول رقم (٣) يبين التكرار والنسبة المئوية للفئة العمرية

النوع	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٣٠ سنة	9	16.7
من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة	22	40.7
من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة	20	37.0
من ٥٠ الى اقل من ٦٠ سنة	.	.
٦٠ سنة فأكثر	3	5.6
Total	54	100.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-26. من خلال جدول رقم (٣) نلاحظ ان عدد الفئة (من ٣٠ الى اقل من ٤٠ سنة) في عينة الدراسة قد بلغ (٢٢) وهذا يشكل (٤٠.٧٪) من حجم العينة الكلي، في حين بلغ عدد الفئة (من ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة) (٢٠) بنسبة (٣٧٪) من حجم العينة الكلي. جدول رقم (٤) يبين التكرار والنسبة المئوية للمؤهل العملي

النوع	التكرار	النسبة المئوية
اعدادية	.	.
دبلوم تقني	.	.
بكالوريوس	.	.
ماجستير	40	74.1
دكتوراه	14	25.9
Total	54	100.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-26. من خلال جدول رقم (٤) نلاحظ ان عدد الفئة (ماجستير) في عينة البحث قد بلغ ٤٠ وهذا يشكل ٧٤.١٪ من حجم العينة الكلي، في حين بلغ عدد الفئة (دكتوراه) ١٤ بنسبة ٢٥.٩٪ من حجم العينة الكلي. جدول رقم (٥) يبين التكرار والنسبة المئوية لعدد سنوات الخبرة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
٥ سنوات فأقل	25	46.3
٥-١٠ سنة	8	14.8
١١-١٥ سنة	6	11.1
١٦ سنة فأكثر	15	27.8
Total	54	100.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-26. من خلال جدول رقم (٥) نلاحظ ان عدد الفئة (٥ سنوات فأقل) في عينة البحث قد بلغ ٢٥ وهذا يشكل ٤٦.٣٪ من حجم العينة الكلي، في حين بلغ عدد الفئة (١٦ سنة فأكثر) ١٥ بنسبة ٢٧.٨٪ من حجم العينة الكلي. الجدول (٦) يبين التكرار والنسبة المئوية للمنصب الوظيفي

النوع	التكرار	النسبة المئوية
عميد	.	.
معاون عميد	1	1.9
رئيس قسم	9	16.7

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (١٠) آب لسنة ٢٠٢٥

مسؤول	شعبة	٠	٠
تدريسي		44	81.5
Total		54	100.0

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS-26. من خلال الجدول (٦) نلاحظ ان عدد الفئة (تدريسي) في عينة البحث قد بلغ (٤٤) وهذا يشكل (٨١.٥٪) من حجم العينة الكلي، في حين بلغ عدد الفئة (رئيس قسم) (٩) بنسبة (١٦.٧٪) من حجم العينة الكلي.

ثانياً- التحليل الوصفي الإحصائي لمتغيرات الدراسة فيما يأتي عرض تفسير النتائج لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة وأبعادها من خلال إجراء المقاييس الإحصائية من (المتوسط، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية)، ويعرض جدول رقم (٧) فئات الأوساط الحسابية وكالاتي: الجدول (٧) فئات الأوساط الحسابية

المتوسط	١.٨٠-١	٢.٦٠-١.٨١	٣.٤٠-٢.٦١	٤.٢٠-٣.٤١	٥-٤.٢١
القياس	لا أتفق بشدة	لا أتفق	أتفق أحيانا	أتفق	أتفق بشدة
درجة المقياس	١	٢	٣	٤	٥
مستوى الاهتمام	ضعيف جداً	ضعيف	وسط	عالٍ	عال جداً

Source: Likert, R. (1932), A technique for the Measurement of Attitudes, Archie's of psychology, New York: Columbia University press.

١- تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل مرونة المهارات يعرض الجدول (٨) تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير مرونة

المهارات ، وهي على النحو لآتي: الجدول (٨) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير مرونة المهارات

ت	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
١	لدي القدرة على تعلم مهارات جديدة بسهولة عند الحاجة.	4.61	0.49	92.22	1
٢	أتمكن من أداء مهام متعددة في العمل بمرونة وكفاءة.	4.35	0.65	87.04	2
٣	امتك القدرة على التكيف مع تغيرات بيئة العمل من خلال اكتساب مهارات جديدة	4.22	0.69	84.44	3
٤	تتوافر لي فرص لتنمية مهاراتي الوظيفية بشكل مستمر.	3.91	0.94	78.15	5
٥	يتم تشجيعي على تطوير قدراتي لتتناسب احتياجات العمل المتغيرة.	4.13	0.70	82.59	4
X	مرونة المهارات	4.24	0.47	84.89	n=54

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26. يشير الجدول (٨) أن قيمة المتوسط العام لمتغير مرونة المهارات البالغ (٤.٢٤)، وكان الإتفاق العام على الإجابات بمستوى عالٍ وانحراف معياري (٠.٤٧) ونسبة اتفاق (٨٤.٨٩٪)، وتراوحت فقرات هذا المتغير للمتوسط (٤.٦١ إلى ٣.٩١) وهذا يبين وجود تشتت قليل في الإجابات، والنسب متفاوتة تشير الى أن الاختلافات في إجابات العينة كانت نوعاً ما قليلة إذ حصل في المرتبة الأولى أكبر متوسط (٤.٦١) للفقرة الأولى، و انحراف معياري (٠.٤٩)، أي ان اغلب افراد العينة يؤكدون تأثير مرونة المهارات في (جامعة الامام جعفر الصادق) ، في حين بلغ أقل متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة (٣.٩١) للفقرة الرابعة، بأنحراف معياري (٠.٩٤) وهذا يشير إلى أن متغير مرونة المهارات قد حظي بتقدير عالٍ من قبل أفراد العينة، مما يعكس إدراكهم الواضح لأهمية هذا المتغير في المجال المدروس. كما أن مستوى الاتفاق العام يعكس درجة عالية من الاتساق في وجهات نظر المشاركين، وهو ما يدل على وعي جماعي بتأثير مرونة المهارات في تعزيز الكفاءة أو التكيف في المواقف المختلفة. وقد أظهرت الفقرات المندرجة ضمن هذا المتغير مستويات متقاربة من التقدير، مع تفاوت طفيف يشير إلى أن الأفراد يتفقون بشكل عام على أهمية المهارات المرنة، وإن وُجد اختلاف بسيط في درجة تأكيدهم لبعض الجوانب

المرتبطة بها. ويُعزى هذا التفاوت المحدود إلى اختلاف التجارب الفردية أو فهم بعض العبارات الواردة في الفقرات. وبشكل عام، تعكس النتائج اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أن مرونة المهارات تمثل عاملاً مؤثراً يسهم في تعزيز الأداء أو التفاعل الإيجابي مع المواقف المختلفة، مع وجود درجة منخفضة من التباين في الآراء، مما يعزز مصداقية النتائج ويدعم استخدامها في التفسير.

٢- تحليل إجابات عينة الدراسة للمتغير المستقل مرونة المهارات يعرض الجدول (٩) تحليل إجابات أفراد العينة عن متغير الأداء المتميز، وهي على النحو الآتي: الجدول (٩) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لمتغير الأداء المتميز

ت	المتغير التابع وابعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	تسلسل الأهمية
1	أشعر بأن التدريب الذي ألتفاه يعزز قدرتي على الابتكار في العمل.	4.31	0.80	86.30	٢
2	أشعر بأنني قادر على تحقيق مستويات أداء تفوق توقعات الإدارة.	4.57	0.54	91.48	١
3	أشعر بأن الإدارة تشجعتني على تطوير مهاراتي القيادية.	4.15	0.79	82.96	٥
4	تدعم الإدارة الابتكار كجزء من ثقافة المنظمة	4.06	0.71	81.11	٦
5	توافر الجامعة بيئة عمل مريحة تسهم في تحسين الأداء.	4.17	0.80	83.33	٤
٦	أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به في الجامعة.	4.28	0.76	85.56	٣
٧	الاداء المتميز	4.26	0.73	85.12	n=54

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26 يشير الجدول (٩) إلى أن قيمة المتوسط العام لمتغير الأداء المتميز بلغت (٤.٢٦)، وهو ما يعكس مستوى اتفاق مرتفعاً بين أفراد عينة الدراسة حول هذا المتغير، يقابله انحراف معياري كلي (٠.٧٣) ونسبة أهمية بلغت (٨٥.١٢٪)، وهي نسبة عالية تدل على وجود إدراك إيجابي من قبل أفراد العينة لمستوى الأداء المتميز في جامعة الإمام جعفر الصادق. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير بين (٤.٠٦) كأدنى متوسط في الفقرة الرابعة، و(٤.٥٧) كأعلى متوسط في الفقرة الثانية، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط نسبياً في الإجابات، إذ يظل جميع التقديرات ضمن مستوى التقدير العالي. وحصلت الفقرة الثانية: "أشعر بأنني قادر على تحقيق مستويات أداء تفوق توقعات الإدارة" على أعلى متوسط حسابي (٤.٥٧) وانحراف معياري (٠.٥٤)، مما يعكس ثقة عالية من الموظفين في قدراتهم الفردية على تقديم أداء يتجاوز المتطلبات الرسمية. في حين جاءت الفقرة الرابعة: "تدعم الإدارة الابتكار كجزء من ثقافة المنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٧١)، ما يشير إلى أن جانب دعم الإدارة للابتكار قد يحتاج إلى مزيد من التعزيز من وجهة نظر بعض الموظفين. ويُلاحظ أن مستوى التباين بين الفقرات محدود، ما يدل على وجود اتفاق عام بين أفراد العينة على تقييم الأداء المتميز بدرجة عالية، مع تفاوت بسيط يمكن أن يُعزى إلى اختلاف طبيعة المهام أو التباين في دعم الإدارات المختلفة لمبادئ الأداء الفعال. وبشكل عام، تعكس النتائج إدراكاً جماعياً لدى الموظفين لأهمية تحقيق الأداء المتميز في البيئة الجامعية، كما تُظهر درجة عالية من الاتساق في الآراء، مما يعزز من مصداقية النتائج ويوفر أرضية صلبة لبناء التوصيات المرتبطة بتعزيز قدرات العاملين ودعم ثقافة التميز في جامعة الإمام جعفر الصادق.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مرونة المهارات والأداء المتميز لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق. الجدول (١٠) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع المتغير المستقل	الاداء المتميز
مرونة المهارات	.591**

**تمثل ان القيمة معنوية عالية بثقة (٩٩%) *تمثل ان القيمة معنوية بثقة (٩٥%) وأشارت النتائج في الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية بدلالة معنوية بين (مرونة المهارات) والاداء المتميز اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٥٩١) ، وبذلك تقبل الفرضية الاولى الفرضية الثانية: توجد تأثير ذو دلالة معنوية لمرونة المهارات في تحقيق الأداء المتميز. الجدول (١١) نتائج تأثير مرونة المهارات في الاداء المتميز

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد R ²	الحد الثابت α	معامل الإنحدار β (التأثير)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
مرونة المهارات X1	الاداء المتميز	.349	2.326	.450	5.276	27.841	0.000	معنوية عالية
صحة الفرضية الفرعية الأولى بمعنوية عالية عند مستوى ثقة ٩٩%								علاقة التأثير

**تمثل ان القيمة المعنوية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS-26.

يبين الجدول (١١) اختبار تأثير مرونة المهارات في الاداء المتميز ، توضح النتائج قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.349) وهذه دلالة على نسبة مرونة المهارات بنسبة (34.9%) في تغيرات الاداء المتميز ، إن اية زيادة في قيمة مرونة المهارات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الاداء المتميز التي تمثلت بمعامل الإنحدار (β) بمقدار (0.45) ، وان قيمة (t) المحسوبة (5.27) كانت أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٢.٣٢٦) عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وتشير قيمة (F) المحسوبة (٢٧.٨٤١) بأنها أكبر من القيمة الجدولية التي بلغت (٦.٦٣) عند مستوى معنوية (٠.٠١) بمستوى ثقة (٩٩%) ، كما يتضح أيضا ان بعد مرونة المهارات ذو تأثير معنوي في الاداء المتميز كما هو واضح في نتائج الجدول السابق. وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج التحليل الوصفي الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

١. ارتفاع مستوى مرونة المهارات لدى العاملين في جامعة الإمام جعفر الصادق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير مرونة المهارات (٤.٢٤) بنسبة أهمية نسبية (٨٤.٨٩%)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية امتلاك المهارات القابلة للتكيف والتطوير، وقدرتهم على التعلم السريع وأداء المهام المتعددة. وقد تميزت الفقرة الخاصة بـ "القدرة على تعلم مهارات جديدة بسهولة" بأعلى تقييم، ما يدل على استعداد العاملين للتعلم المستمر كوسيلة للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

٢. وجود مستوى مرتفع من الأداء المتميز بين العاملين في الجامعة، إذ بلغ متوسط متغير الأداء المتميز (٤.٢٦) بنسبة أهمية نسبية (٨٥.١٢%)، مما يعكس تقديراً عالياً من قبل الموظفين لممارساتهم الوظيفية ومدى رضاهم عنها. وقد سجلت الفقرة المتعلقة بـ "القدرة على تحقيق أداء يتجاوز توقعات الإدارة" أعلى متوسط (٤.٥٧)، مما يشير إلى ثقة الموظفين بأنفسهم وسعيهم للتميز في الأداء.

٣. وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية قوية بين مرونة المهارات والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٩١) عند مستوى دلالة معنوية مرتفع (p < 0.01). وهذا يعكس أن كلما زادت مرونة المهارات لدى العاملين، زادت مستويات أدائهم المتميز، مما يدعم الفرضية الأولى للدراسة.

٤. وجود تأثير معنوي لمرونة المهارات في تحقيق الأداء المتميز، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن مرونة المهارات تفسر ما نسبته (٣٤.٩٪) من التغيرات في الأداء المتميز، بقيمة تأثير ($\beta = 0.450$)، كما أظهرت النتائج أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٩٩٪)، وهو ما يدعم الفرضية الثانية للدراسة.
٥. انخفاض مستوى التباين بين إجابات أفراد العينة في كلا المتغيرين، مما يشير إلى وجود اتفاق عام حول طبيعة العلاقة الإيجابية بين مرونة المهارات والأداء المتميز، ويعزز موثوقية النتائج المستخلصة، ويؤكد على وعي جماعي بأهمية التكيف والمرونة كأداة لتحقيق التميز المؤسسي.
٦. تشير النتائج الكمية إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة يشجع على تطوير المهارات ويحفز الأداء، رغم وجود بعض المؤشرات التي قد تحتاج إلى تطوير إضافي مثل تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي من قبل الإدارة.

التوصيات

١. تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر: توصي الدراسة بضرورة استمرار الجامعة في تقديم برامج تدريبية نوعية تستهدف تنمية مهارات العاملين، وبشكل خاص المهارات القابلة للتكيف، مثل مهارات حل المشكلات، والتعلم الذاتي، والاتصال الفعال، لما لها من أثر مباشر في تعزيز الأداء المتميز.
٢. إدماج مفهوم مرونة المهارات ضمن السياسات المؤسسية: ينبغي على الجامعة تضمين مرونة المهارات كأحد المحاور الأساسية في خطط التطوير المؤسسي، وربطها بمؤشرات تقييم الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية تعزز التكيف والاستجابة للتغيرات.
٣. تحفيز العاملين على الابتكار والتميز: توصي الدراسة بتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات في العمل، من خلال حوافز معنوية ومادية، وتنظيم مسابقات داخلية تعزز روح الإبداع وتخلق بيئة تنافسية إيجابية.
٤. تهيئة بيئة عمل داعمة: أكدت النتائج أن بيئة العمل المناسبة لها دور مهم في دعم الأداء، لذا تُوصى الجامعة بالاستثمار في تحسين ظروف العمل، وتوفير الأدوات والموارد التي تعين العاملين على أداء مهامهم بكفاءة ورضا.
٥. بناء نظام تقييم مرن للأداء المؤسسي: يُستحسن تطوير نظام تقييم أداء يأخذ في الحسبان مرونة العاملين في التعامل مع المهام المتغيرة والظروف غير المتوقعة، مع مراعاة الإنجاز النوعي وليس فقط الكمي.
٦. إشراك العاملين في صنع القرار وتنمية روح القيادة: نظرًا لأهمية القيادة في تحقيق الأداء المتميز، توصي الدراسة بتوسيع فرص إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، وتوفير برامج إعداد قيادات مستقبلية من داخل المؤسسة.
٧. إجراء دراسات دورية لقياس مرونة المهارات والأداء: توصي الدراسة بتكرار إجراء بحوث مماثلة بشكل دوري لرصد التغيرات في مرونة العاملين ومدى تأثيرها على الأداء، بما يساعد الإدارة في توجيه سياساتها بفعالية.

المصادر والمراجع

- القرزعي، مها بنت صالح احمد، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، ٢٠١٨.
- المحمدي، سعد علي ربحان، ادارتا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ٢٠٢٢.
- بوكرك، اسامة، أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحفيظ بو الصوف ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، ٢٠٢٣.
- الخفاجي، عمار علي، خلق المعرفة واثرها في الاداء المتميز، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٩.
- ساري، احلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف-المسلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠١٦.
- عابد، عبد المعطي عابد، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة، ٢٠٢٢.
- عبدش، رشيد وغريوج، اسامة، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيقة، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠٢٤.
- قصرابي، علاء عبد الاله احمد، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية لدى جهاز الشرطة في دولة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، فلسطين، ٢٠٢٠.

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٣) العدد (١٠) آب لسنة ٢٠٢٥

- الدعيمي، علاء فرحان طالب و كمونة، علي عبد الأمير عبد الحسين، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (٢)، العدد (٨)، ٢٠٢٣.
- الطائي، علي والتميمي، محمد، اثر مرونة الموارد البشرية في اداء فرق العمل،، مجلة كلية التراث الجامعة، مجلد (٢٠)، العدد (١)، ٢٠١٦.
- العيساوي، هادي مروان، دور الذكاء العاطفي في تعزيز الاداء المتميز، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (١٢)، العدد (١)، ٢٠٢٢.
- نصر، علي مغير والشمري، احمد عبدالله امانة، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد (١٧)، العدد (٦٩)، ٢٠٢١.
- وليد، ع وعثماني، رأس المال الفكري كآلية لتحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مجلد (١١)، العدد (٢)، ٢٠٢٠.