



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لرأي القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

احلام إبراهيم ولی<sup>1</sup>، سمیة کریم خان یحیی<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

<sup>2</sup>الكلية التقنية الادارية، جامعة أربيل التقنية، أربيل، العراق

Email: ahlam.wali@su.edu.krd<sup>1</sup>, sumayakarimkhan@pu.edu.iq<sup>2</sup>

### الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد علاقة وتأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بابعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختياري للتعيين، تقييم الاداء، صيانة الموارد البشرية)، في أبعاد النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بـ(التكيف، النمو، البقاء) يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت من خلال أثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (مارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثق عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية، وأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد تم استخدام استمار الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

انتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع البحث بكافة رؤساء الاقسام في الجامعات الخاصة في مدينة أربيلإقليم كوردستان العراق والبالغة عددها (9) جامعات. فيما تمثلت العينة بـ(5) جامعات، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (76) رئيساً لالقسام العلمية في الجامعات المختارة من. تم اختيار الفرضيات من خلال مجموعة من الأختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي. (SPSS V.23) توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقات ارتباط موجبة وتأثيرات قوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، على المستوى الكلي والجزئي. واقتراح البحث مجموعة من المقترنات ومنها، ضرورة تسخير العلاقات القوية بين المتغيرين وتوجيهها نحو خدمة الجامعات المبوبة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، النجاح الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، مدينة أربيل.

### پوخته:

ئامانجى تویزینەمەكە دیارىکىردىنى پەيەندى و كارىگەرىي پراكتىكەكانى بەرىۋەبرىنى سەرچاوه مەۋىيەكانە لە زانكۆ ئەھلىيەكان، كە بە رەھەندەكانى (پلاندانانى سەرچاوه مەۋىيەكان، جەمسەرگىرى، ھەلبىزاردىن، ھەلسەنگاندىن ئىدای كاركىرن، پاراستى سەرچاوه مەۋىيەكان) نوينەرايەتى دەكىرىت، لە رەھەندەكانى سەركەوتى ستراتىزىدا كە بە (گۈنچاندىن، گەشەكىرن، مانەھەنەكەن) نوينەرايەتى دەكىرىت.

چوارچىوهى گشتى تویزینەمەكە بىرىتىيە لە كىشەي تویزینەمەكە، كە بە چەند پرسىارىك سەبارەت بە سروشى پەيەندىيەكە و كارىگەرىي نیوان بەرزكىرنەمەكە گۇراوه سەرەخۇكە (پراكتىكەكانى بەرىۋەبرىنى سەرچاوه مەۋىيەكان) و گۇراوه وابەستەكراوهەكە (سەركەوتى ستراتىزى) دەستتىشانكرا. ھەموويان چەندىن تاقىكىردىنەمەيان بۇ كراوه، و پرسىارىنامەكە وەك ئامارازى سەرەكى بۇ بەدەستەتىنەن زانىارى بەكارهاتۇوه.

تویزینەمەكە پەيەروى لە رىيازى شىكارى وەسفىيى كرد، وەك چۈن گۇراوه سەركەيەكان و گۇراوه لاۋەكىيەكان باسکارون، ھەروەها شىكارى پەيەندى و كارىگەرىي نیوان گۇراوهەكەن، دانىشتوانى تویزینەمەكە نوينەرايەتى سەرچەم بەرپرسى بەشەكان دەكەن لە سەرچەم زانكۆ ئەھلىيەكانى شارى ھولىئىر، ھەرىمى كوردىستانى عىراق، كە ژمارەيان (9) زانكۆ بۇوه. نەمنەكە لەلايىن (5) زانكۆوه نوينەرايەتى كرابۇو، و ۋەلامەرەمەكان (76) سەرۆكى بەشە زانستىيەكان بۇون لە زانكۆيانەكە ھەلبىزىدران. گەرمانەكان لە رىيگەى كۆمەئىك تاقىكىردىنەمە ئامارىيەمە بەكارهىننەن بىرnamە كۆمپىوتەر (SPSS V.23) تاقىكىرانەو.



تویژینه‌وکه گمیشته کومه‌لیک ئەنجام کە گرنگرینیان بونی پەیوندی ئەرینی و کاریگەری بەھیزە لە نیوان گوراوه سەرەکی و لاو مکیبەکان، لە ئاستی ماکرو و مایکرودا. تویژینه‌وکه کومه‌لیک پیشینیاری پیشینیاری کرد، لەوانه پیویستی بەکار ھینانی پەیوندیبە بەھیزە مکانی نیوان ھەردوو گوراوه و ئاراستەکردنی بەرمو خزمەتکردنی زانکو تویژینه‌وکراو مکان.

**کلیله و شە:** پرەکتیکەکانی بەریوەبردنی سەرچاوه مروزیبەکان، سەرکەوتتى ستراتیزى، زانکو ئەھلیبەکان، شارى ھەولێر.

### Abstract:

The research aims to determine the relationship and impact of human resource management practices in private universities, represented by its dimensions (human resource planning, polarization, selection, performance evaluation, human resource maintenance), in the dimensions of strategic success represented by (adaptation, growth, survival).

The general framework of the research is the research problem, which was identified by raising several questions about the nature of the relationship and the effect between the independent variable (human resource management practices) and the dependent variable (strategic success). All of them were subjected to multiple tests, and the questionnaire was used as the main tool for obtaining data.

The research followed the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, as well as the analysis of relationships and influence between the variables, the research population represent all the head of departments in all the private universities in the city of Erbil, the Kurdistan Region of Iraq, which numbered (9) universities. The sample was represented by (5) universities, and the respondents were (76) heads of scientific departments in the universities selected from. The hypotheses were tested through a set of statistical tests using the computer program (SPSS V.23).

The research reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of positive correlations and strong influences between the main and sub-variables, at the macro and micro levels. The research suggested a set of proposals, including the necessity of harnessing the strong relations between the two variables and directing them towards serving the researched universities.

**Keywords:** human resource management practices, strategic success, private universities, Erbil city.

## المقدمة:

أن التغيرات المعاصرة التي تشهدها الجامعات والانخراط في محاولات الحصول على الاعتماد الأكاديمي حتمت عليها مراجعة ممارساتها ونظمها واستراتيجياتها وأن تعيد النظر في إدارتها التقليدية، بغية الحفاظ على وجودها متى ما أرادت البقاء والاستمرار والنمو، ولأجل ذلك فإن الجامعات مطالبة باستغلال كافة مواردها ولاسيما مواردها البشرية حيث تعد هذه الموارد من أهم الموارد التي تمتلكها الجامعات لكونه المورد الوحيد الذي لا ينفرد بالإضافة إلى كونه المورد المحرك والمستثمر لكافة الموارد الأخرى المالية منها والمادية والمعلوماتية.

ومع بداية القرن الواحد والعشرين زاد توجه الجامعات إلى تطبيق ممارسات وأساليب إدارية جديدة تقوم أساساً على التشجيع على العمل الجماعي، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالموارد البشرية، وتعزيز وتنمية مهاراتهم، وزادت التحديات التي تواجهها الموارد البشرية يوماً بعد يوم، وخاصة في ظل وجود عمليّم تصنيف الجامعات، مما توجب على الجامعات أن تواجه هذه التحديات حتى يمكن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ولم تعد الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا وأدواتها لذلك لابد من وجود ممارسات حديثة قادرة على التعامل والتكييف مع التحديات والحفاظ على المقدرات الجوهيرية للجامعات والمتمثلة بمواردها البشرية من خلال تعزيز كفاءة التخطيط للموارد البشرية واعداد الموازنة البشرية السنوية شأنها شأن الموازنة المالية وكذلك تطوير آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين فضلاً عن تبني الأساليب المستجدة في تقييم الأداء ليتم في ضوء نتائجها تحفيز العاملين ولابد من تسخير وتوظيف آليات الصيانة أو الهندسة البشرية لمحافظة على سلامه الموارد البشرية المتاحة حيث تعد هذه الموارد في منظمات التعليم العالي الركن الأساسي الذي يقوم عليها النجاح الاستراتيجي.

أذ يشكل النجاح الاستراتيجي احدى المؤشرات التي تستند إليها الجامعات لاستثمار الموارد المتاحة لديها بالكفاءة المطلوبة، لضمان بقائها وديومتها واستمراريتها في العمل، من خلال تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها بالفاعلية المطلوبة. في ضوء ماضي جاء البحث الحالي لدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات ومقررات.

## المحور الأول: الأطراء العام للبحث ومنهجيته

### أولاً: مشكلة البحث

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات هائلة في جميع مجالات الحياة و جوانبها، الأمر الذي ادى بجميع منظمات وعلى وجه الخصوص الجامعات الى مواكبة هذه التطورات ومسايرتها والدخول الى بيئة المنافسة الحادة لفرض البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال وخاصة بعد ان استوّجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كورستان استراتيجيات تصنيف الجامعات من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي. ولا شك ان احدى الركائز الاساسية لتحقيق هذا المطلب هو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث ان إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي للادارة الفعالة للمورد البشري في المنظمات. وهي مصممة لتعظيم أداء العاملين في خدمة الاهداف الإستراتيجية بتهتم ادارة الموارد البشرية بشكل اساسي بإدارة العاملين داخل المنظمات، مع التركيز على السياسات والأنظمة. أن أقسام الموارد البشرية مسؤولة عن الإشراف على تصميم مزايا العاملين، وتوظيفهم، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت، مثل إدارة أنظمة الأجور والمزايا. وبهتم قسم الموارد البشرية أيضًا بالتغيير التنظيمي والعلاقات الإنسانية، أو موازنة الممارسات التنظيمية مع المتطلبات الناشئة عن المفاؤضة الجماعية والقوانين. اذاً الغرض العام للموارد البشرية هو ضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الأفراد العاملين. تتبّع مشكلة الدراسة فكريًا مع بداية محاولة الباحثون بتوثيق طرق خلق قيمة اضافية من خلال الادارة الإستراتيجية لقوى العاملة.

اما المشكلة الميدانية للدراسة فقد استبطنها الباحثان عند زيارتها الميدانية للجامعات الخاصة قيد البحث و مقابلتها مع عدد من مديرى ادارة الموارد البشرية، حيث وجدت بأن هناك ممارسات للموارد البشرية ولكن لاحظت الضعف في ادراك دور هذه الممارسات في تحقيق بقاء وديومة الجامعات والتي تمثل النجاح الاستراتيجي لتلك الجامعات.

تأسيساً على ما سبق، فقد تمركزت مشكلة الدراسة من خلال أثارة التساؤلات الآتية:

1. مدى توفر متغيري الدراسة المتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
2. هل هناك تصور واضح لدى الأفراد المستجيبين حول تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء، صيانة الموارد البشرية)؟
3. هل تهتم الجامعات المبحوثة في مدينة أربيل بالنجاح الإستراتيجي المتمثلة في (التكيف، البقاء، النمو)؟
4. ماهي طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تجسد أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

#### أ. الأهمية الأكاديمية

1. تتبّق أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي.
2. يعد هذا البحث محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
3. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات البحث الحالي لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

#### ب. الأهمية الميدانية

1. إظهار العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
2. تعريف الجامعات المبحوثة على مدى تحقيقها النجاح الإستراتيجي ومدى أهميتها ليقاهم في عالم المنافسة.
3. تزويد الجامعات قيد البحث بمعلومات واقعية عن مستويات توفر المتغيرين.
4. الإفاده من طبيعة العلاقات الارتباط والتأثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الجامعات إيجابياً.
5. تظهر أهمية الدراسة من أهمية القطاع المبحوث حيث أن الجامعات الخاصة تمثل القطاع الحيوي في دعم سوق العمل بالخصائص والمؤهلات العلمية المتعددة.

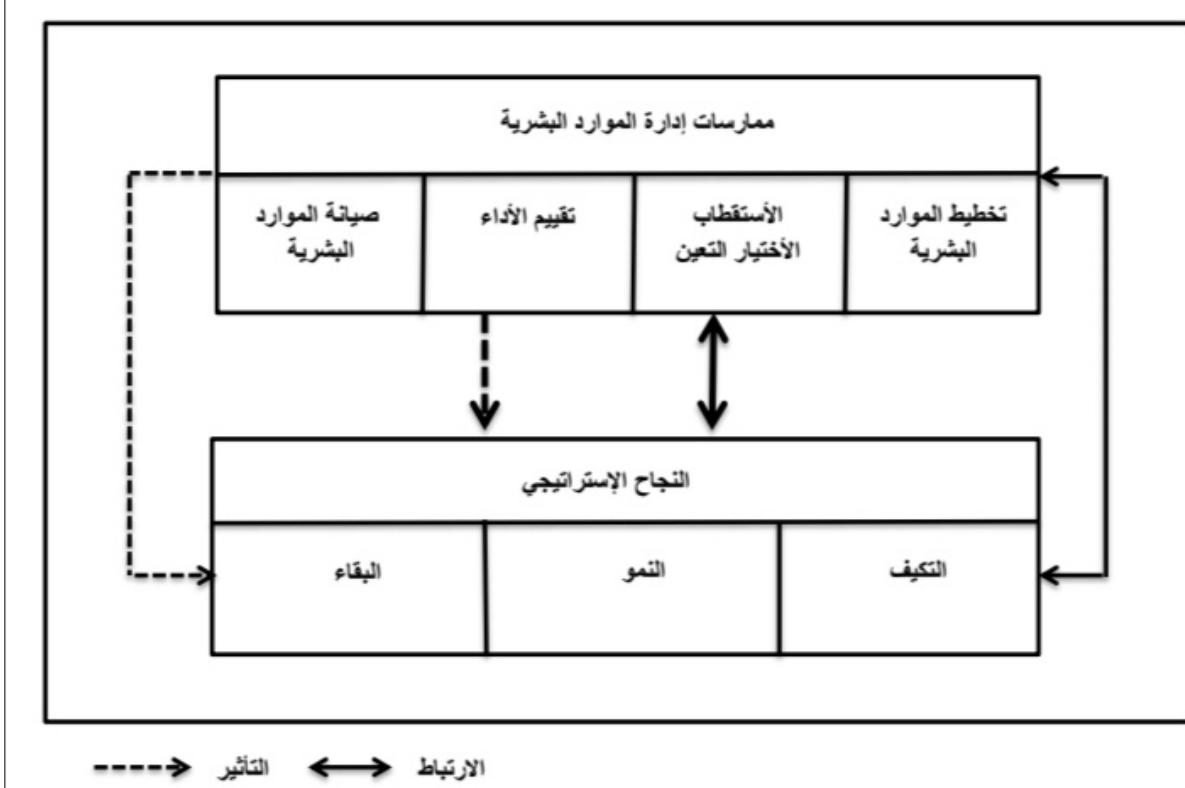
### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد الأهداف على النحو الآتي:

1. معرفة مدى إدراك إدارات الجامعات المبحوثة بمتغيري الدراسة المتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي.
2. مساعدة إدارات الجامعات المبحوثة على تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية لأسهامها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
3. تسليط الضوء على مداخل إدارية وتقديم إطار نظري لها عبر وصفها لمتغيرات الدراسة بهدف بلورة مفاهيم وطروحات جديدة مشارقة في المشكلة الفكرية للدراسة.
4. محاولة إثارة اهتمام إدارة الجامعات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلًا وتطبيقيًا.
- 5.. دراسة وتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات والإفاده من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقتراحات
6. بناء مخطط فرضي ومحاولة اختبار الفرضيات المنبثقة منها لغرض تعميم نتائجها على الميدان المبحوث

#### رابعاً: نموذج البحث وفرضياته

في ضوء مشكلة البحث واهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الباحثتين

وينبع من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة وبين أبعاد النجاح الاستراتيجي

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعاد النجاح الاستراتيجي في الجامعات المحوسبة.

#### خامساً: منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتقسيم الظواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

## المحور الثاني: الجانب النظري

### أ - ممارسات ادارة الموارد البشرية.

#### 1. مفهوم ممارسات ادارة الموارد البشرية

تتمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجاً مميزاً لتكوين سلوكات الموظفين وموافق العمل المختلفة، والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة. (Huselid, 2015:76)

تشكل ممارسات إدارة الموارد البشرية احدى التوجهات الادارية المعاصرة التي تلعب دوراً مهماً في نجاح العديد من المنظمات وازدهارها. حيث عرف (Bohlander et al., 2001:57) ممارسات ادارة الموارد البشرية على أنها مجموعة معينة من الممارسات التي تعزز معارف العامل ومهاراته، والتزامه ومرؤوته.

وأوضح (Allen & Snell, 2005:10) أنها مجموعة أو مجموعات من ممارسات الموارد البشرية التي ستزيد من احتمال تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، بينما (Sels et al., 2006:212) أشار إليها على أنها عبارة عن حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى الإستخدام الأمثل لمعارف ومهارات وقدرات العاملين لصالح المنظمة، وفي حين عرفها (Venkatesan, 2011:48) بأنها مجموعة من السياسات والبرامج المصممة لتعظيم التوافق بين أهداف الموارد البشرية واهداف منظمتهم.

وفي اتجاه مغاير عرفها (Aryanto et al., 2015:876) بأنها أنماط وأنشطة مخططة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال إدارة العلاقات بين العاملين الذين ينكمرون مع بعضهم البعض أفقياً (مع الوظائف أخرى) ورأسيأً (مع استراتيجية المنظمة). وأكمل (Allui& Sahni, 2016:362) بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف الموجهة لتطوير وصيانة هيكل العمل في المنظمة.

وبين ((Saravanan, 2018:14) بأنها مجموعة من وظائف الموارد البشرية التي ينبغي أن تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة للحصول على منافع تنافسية. وفي نفس الاتجاه عرفها (Suleman, 2019:28) على أنها الوظائف الإستراتيجية داخل المنظمة التي تركز على توظيف وإدارة وتوجيه الأشخاص الذين يعملون في المنظمة. وبالتالي فهي تعامل مع الخطط والبرامج لجذب وتحفيز وتطوير ومكافأة واستبقاء أفضل الأشخاص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما (الشمرى، 2019، 66) فأكد على أنها مجموعة نشاطات تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف تحقيق اهداف المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة التي تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالنالي تحقيق الميزة التنافسية. وأشار (شيروانى، 2020:62) إلى ممارسات ادارة الموارد البشرية على أنها منظومة من العمليات والأنشطة ولوظائف المتعلقة باستقطاب وتوظيف وتوجيه المورد البشري لضمان توفير الكفاءات المؤهلة للمنظمة في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة وتسخير طاقاتهم وتوظيف معارفهم واستثمار قدراتهم لتحقيق التميز المنظمى.

تأسيساً على ما سبق واتساقاً مع ما ورد آنفأ نورد مفهوماً اجرائياً لممارسات ادارة الموارد البشرية، على أنها حزمة من الأنشطة المتسلسلة والمترابطة والمتناسبة المصممة لادارة المورد البشري بالمنظمة بقصد الاستثمار الأمثل لطاقاتهم وامكانيتهم و المعارفهم الفكرية لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات.

#### 2. الأهمية

أشار (Bambale& Maimako, 2016:304) إلى اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية، إذ حدد لها دور أساسى في استراتيجية المنظمة، فالممارسات السليمية لإدارة الموارد البشرية أمر بالغ الأهمية للتنمية الاقتصادية، بحيث أنها تعمل على تحسين جودة الخدمات، وتحسين الإنتاجية، انخفاض معدل الدوران، زيادة رضا العملاء، وخفض تكاليف الانتاج، وبالتالي يؤدي ذلك في الحصول على ميزة تنافسية.

في حين يرى آخرون، ان اهميتها تكمن في تحفيز الموظفين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات الالزمة للمنظمات من أجل المناسقة بشكل إيجابي مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، مما يساعد على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى أعلى من الفاعلية والكفاءة وينتج عنها خدمة أفضل لعملاء المنظمة والمعاملين معها. (Chauhan, 2014:19)

وقد جاءت افكار Fandy,2018:21) متوافقة مع ما ذكر اذ اكد على ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد ضرورة حتمية لاستدامة الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة والمحافظة عليها. وقد اتفق كل من (السوداني وعبد الجبار,2016: 253) و( Singh&Gupt2017:649, ) بأن ممارسات الموارد البشرية تساهم فيبقاء واستمرار المنظمة وتعمل على تحقيق اهدافها، من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار لمواجهة المستجدات البيئية. وعليه يؤكد (الشمرى, 2019، 66) بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رسم السيناريوهات التي تساعد المنظمة على التعامل مع المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجهها في العمل، كما انها تساعد على ترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة لضمان استمراريتها في العمل. فضلاً عن دورها في الاستقطاب والتعيين والاختيار الصحيح للموارد البشرية، والتنمية المكثفة لهم وزيادة المهارات المتطرورة من اجل خلق راس المال البشري الذي يسهم في تحسين صورة المنظمة وسمعتها التنظيمية وعلامتها التجارية المحسنة ( Horváthová , 2011:51 ) .

ويؤكد(Opatha,2016:99) على أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتبع من علاقتها بأهم الموارد المنظمية إلا وهو المورد البشري الذي يختلف كلياً عن الموارد الأخرى إذ أنه المورد المحرك والمستثمر لبقية الموارد ولكونه المورد الوحيد الذي لا يقادم ولا ينذر والمورد غير القابل للأستنساخ والتقليد.

وتضيف الباحثتان بأن أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية تظهر جلياً عندما تكون قادرة على المحافظة على الموارد البشرية ذوي المعرفة الضمنية وذوي المهارات والقابليات الفردية وتساهم في صيانتهم وتشخيص بصفاتهم في الاشطة المنظيمية كافة والتي تكون كفيلة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

### 3. الممارسات

حدد العديد من المفكرين الإداريين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل بمجموعة الممارسات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، وتعزيز قدرات ومهارات و المعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (العنزي, 2017: 43)

وقد تم اعتماد الممارسات الآتية في البحث الحاليونها اكثراً ملائمة لميدان المبحث

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعد ممارسة تخطيط الموارد البشرية من الممارسات المهمة، اذ ترتكز عليها الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما يعمل تخطيط الموارد البشرية على دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها (Wilton,2013:141) حيث يعتمد نجاح المنظمة على المدى الطويل على مدى قدرتها الحصول على الأفراد المناسبين في الاعمال المناسبة والوقت المناسب، حيث لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية الا إذا توافر الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات المناسبة.

- **الاستقطاب والإختيار والتعيين:** يعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، حيث ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط ب مدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ ( زايد, 2003:239). يعرف (السلطان, 2001:117) الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتزغعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصول إلى الذين يبحثون عن وظائف. وعرفها (العنزي 2007: 155) بأنه خطوة البحث عن أنساب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنظمة. إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أنساباً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

- **تقييم الأداء:** يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وهو كما عرفه (هاشم, 1988:295) بأنه تحليل وتقدير أداء العاملين لعملهم وسلكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلوها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقادهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى وهو كما يراه (سالم وحرحوش, 2004: 137) "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهام وواجبات الوظيفة المنوط به"

- **صيانة الموارد البشرية:** حدد (الجعدي, 2007:68) اتجاهين لصيانة الموارد البشرية كالتالي:

**الاتجاه الأول:** الاحتفاظ بالموارد البشرية في العمل: تمثل صيانة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموارد البشرية في العمل في المنظمة، ويمكن رؤية ذلك من خلال تعريف الصيانة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية؛

للبقاء في المنظمة، وتشمل مزايا وخدمات تمنح لجميع الموارد البشرية. ربط الكاتب في هذا التعريف بين بقاء الموارد البشرية في المنظمة وبين المزايا والخدمات التي تمنح لها من قبل المنظمتين (عدوان، 2011: 21) إلى صيانة الموارد البشرية بأنها: النشاطات التي تحقق الاستقرار، والاستمرار المتوازن في موقع العمل، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الفردية والمهنية. هذا التعريف يتسم بالتحديد، ولم يتطرق إلى كيفية الاحتفاظ بهم، وفي السياق نفسه وضح (Nalla & Varalaxmi, 2014:64) بأن صيانة الموارد البشرية هي: العملية التي تلتزم المنظمة بتوفير العمل بشروط معينة؛ من أجل بقاء الموارد البشرية للعمل في المنظمة.

**الاتجاه الثاني: التأكيد على إستمرارية كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.**

### **ب - النجاح الاستراتيجي**

#### **1. المفهوم**

جاء مفهوم النجاح الاستراتيجي على أنه البقاء والتكييف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (الركابي، 2004: 342).

أما (Kasimoglu, 2008:395) فقد عرف النجاح الاستراتيجي على أنه الرابط بين نجاح الأعمال ونمو السوق، أي أن نجاح أعمال أي منظمة يعتمد على حجم الحصة السوقية ونموها في السوق والاستفادة من خلال تطوير الاستراتيجيات التي تساعد المنظمة على النمو ومواجهة المتغيرات البيئية المختلفة.

وأتفق كل من (حاتم وعلي، 2014:262) مع التعريف السابق حيث عرفا النجاح الاستراتيجي على أنه مصطلح يرتبط بالتكيف البيئي والنمو ومن ثم تحقيق البقاء إذ إن الاستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة لإيجاد حالة التوازن. وأتسافقاً من التعريف السابقة أورد (Abuzaid, 2018:644) تعريفاً للنجاح الاستراتيجي على أنه أهم العوامل التي تحدد بقاء المنظمة وتلعب دوراً مهماً في نجاحها الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها عملها الخارجية وبينها الداخلية مما يدفعها إلى تعديل وضعها وإدراكتها وأنشطتها وفقاً لنتائج التغيرات يعتبر التكيف بمثابة عملية نفسية.

وفي أتجاه معايير جزئياً أكد كل من (الكمري وسعود، 2018:190) على أن النجاح الاستراتيجي تعبير عن قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية لتوافق قيم المنظمة وتقافتها ورؤيتها. وأشار كل من (Singh & Khomba, 2019:30) إلى أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات يرتبط بتحقيق الربحية وزيادة حصتها في السوق ونموها وتتوسعها والمحافظة على مستوى عال من الجودة والموثوقية ويتم ربط قرارات العمليات بعيدة الأمد وقصيرة الأجل باستراتيجية المنظمة والتي تتكون من الكفاءات الأساسية والموارد الفريدة للمنظمة.

في حين أوضح (الشمرى وأخرون، 2021:75) على أن النجاح الاستراتيجي يعبر عن توفير رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها إلى الأمام وتحقق أهدافها من خلال تنظيم انشطتها وتطوير الأصول الغير ملموسة فيها مثل العاملين والسمعة التنظيمية. وعرف (Mahmoud, 2021:63) النجاح الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على البقاء والتكييف والنمو في ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويكمن سر النجاح الاستراتيجي في القدرة على التكيف الفعال بين المنظمة والبيئة.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً اجرائياً للنجاح الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة وأمكانيتها في تحقيق نتائج أداء عالية ومتمنية ومتقدمة على المنافسين في ظل المحافظة على بقائهما واستمراريتها وتكيفها داخل بيئتها التنافسية من خلال الاستثمار الكفوء والفعال لممارسات ادارة مواردها البشرية.

#### **2. الأهمية**

لقد وضح (Oestreich et al, 2008:5) أن أهمية النجاح الاستراتيجي تكمن في تمكين المنظمات من زيادة كفاءتها وفاعليتها التنظيمية من خلال تنفيذ خطة واضحة ومنظمة لإدارة انشطتها المختلفة بالإضافة إلى تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال فهم أدق التفاصيل التي تؤثر في القرارات داخل المنظمة وخارجها، وأشار (Nash & Stevenson, 2004:3) إلى أن النجاح الاستراتيجي يحقق للمنظمة موقعاً مميزاً لفترة طويلة يمثل الوصول إلى النجاح الاستراتيجي ويحقق للمنظمة منافسة في الأعمال على الأمد البعيد ويعزز موقعها في السوق ويكون حافزاً لتحقيق المزيد من التميز والتطوير في مجال الأعمال، بالإضافة إلى ذلك يمكن اعتبار النجاح الاستراتيجي معياراً مهماً لتحديد نجاح المنظمة في أعمالها وقدرتها على البقاء والتكييف والنمو في البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ خطتها الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها، يمكن القول أن المنظمات تعمل على تحقيق التكيف وذلك إذا أخذنا بالحسبان بأنها تمتلك من الموارد والإمكانيات المتوفرة هذه الميزة تميزها من غيرها مما يولد لديها السعي في تحقيق ما تطمح إليه من خلال رسم استراتيجية

ورؤية واضحة تتلاءم مع المستويات الإدارية والتي تتعكس على رسالة المنظمة لتأخذها على مأخذ الجد والأهتمام بسبب أهمية الرسالة وتأثيرها على العاملين من أجل الوصول إلى الإستراتيجيات والسياسات التي تساعدها المنظمة في نجاح توجهاتها ومتطلبات استقرارها ونموها، كما تحدد طبيعة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمجتمعات، وقد بين (حمادي، 2020:12) إن النجاح الإستراتيجي للمنظمات مقياس هام لأداء العاملين وتطورهم وقدرتهم على الإبداع في إيجاد التوافق بين موارد المنظمة الداخلية وبينتها الخارجية من أجل معرفة رغبات المستهلكين وتوفير احتياجاتهم من خلال ذلك يمكن معرفة إن النجاح الإستراتيجي للمنظمة مهم للأسباب التالية.

1. أن النجاح الإستراتيجي مؤشر على قدرة المنظمة على استخدام مدخلاتها من الموارد المادية والمالية والبشرية واستخدام المعلومات بطريقة صحيحة وناجحة تؤدي إلى انتاج مخرجات من السلع والخدمات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين.
2. يعد النجاح الإستراتيجي وسيلة من أجل مواجهة المنافسة الكبيرة في بيئه الأعمال وأن قدرة المنظمة على البقاء والتكيف في ظل التطور التكنولوجي المتزايد والذي فرض منافسة قوية وحادة في سوق العمل.
3. يعد في بعض الأحيان النجاح إستراتيجياً ومؤشرًا على التزام المنظمات بمبادئ انظمة ادارة الجودة مما يؤدي هذا الالتزام الى النجاح في الاسواق الداخلية مما ينعكس على انتقالها للإقليمية والعالمية من خلال توسيع بيئتها التسويقية ودخولها الاسواق العالمية (مزهر، 2019:29).

### 3. الأبعاد

اعتمد البحث الحالي على كل من التكيف، النمو، البقاء كأبعاد أساسية للنجاح الإستراتيجي ويعزى ذلك إلى اعتماد هذه الأبعاد في معظم الدراسات مثل دراسات (الركابي، 2004:248) و (Katz&Green, 2007:586) و (جمعة و شحادة، 2017:155) و (خليل وحمود، 2019:162) و (علوان وآخرون، 2018) أولاً، ولملاءمتها مع طبيعة القطاع التعليمي المبحوث ثانياً وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي:

#### 1. التكيف

يعد التكيف من أكثر الأبعاد الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، فهو من أكثر العوامل أهمية في تحويل المنظمات غير الهدافه للربح إلى منظمات متعلمة، وقدرة على بناء إمكانياتها وتعظيم أدائها، وبالشكل الذي يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في إطار سعيها لمزيد من النمو والنهوض بمسؤوليتها الاجتماعية والتنافس فيما بينها لتبرهن على قيمتها، كونه يمثل الخطوة المهمة في إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوماً والتي تحمل العديد من المفاجآت التي على المنظمة التحسب لها والتحرك تجاه احتواء هذه المتغيرات وردم فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية (الركابي، 2004: 350).

#### 2. النمو

تعد ظاهرة طبيعية ومعقدة في الوقت ذاته وتخلق دافعاً لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة وتظافرت جهود الباحثين والكتاب لبلورة اتجاهات إنموذجية لدراسة النمو كمفهوم وظاهرة، فالنمو كمصطلح يؤشر الزيادة في الحجم بما يدخله من تغيرات أساسية وعلى مستوى المنظمة حدد نمو المنظمة بـ "تغير حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها" وبما يجعل التغيير يدخل في باب الزيادة أو النقصان والتركيز على التوسيع الأفقي أو العمودي في المنظمة كمقياس لنموها وفي إطار التمييز بين النمو والتطور عد النمو تغيراً في حجم المنظمة، أما التطور فهو نشاط طويل الأمد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها عبر أحداث تطور شامل في المناخ السائد فيها (العاوبي، 2008:146).

#### 3. البقاء

يمثل جوهر عملية النجاح الإستراتيجي إذ أن بقاء المنظمة في ميدان المنافسة في الوقت الحالي يمثل نجاح بحد ذاته بسبب الظروف والتغيرات المعقدة والمستمرة، فالبقاء يعد العنصر الأساسي الذي من خلاله تتطلق المنظمة للبحث عن وضع ملائم لكي تستطيع اجراء المزيد من التحسينات والتكييف مع البيئة واقتناص الفرص المحتملة من أجل الاستمرار فيها، فالبقاء يعد علامة صحة على طريقة تقدير الإدارة العليا في مضمون المنافسة وان كان ذلك بالحدود الدنيا (الركابي، 2004:349).

### المحور الثالث: الجانب الميداني

#### اولاً: وصف مجتمع البحث وعيته

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل والبالغة عددها (9) جامعات على ضوء بيانات مديرية الدراسات الأهلية في وزارة التعليم العالي في أقليم كوردستان العراق. وأختبرت الدراسة فرضياتها على رؤوساء الأقسام العلمية وبلغ عددهم (76) في (5) جامعات في مدينة أربيل والتي مثلت عينة البحث.

#### ثانياً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

##### 1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

يشير الجدول (1) أن فئة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (61.8%)، أما فئة الإناث هي (38.2%)، مما يشير إلى أن معظم من يشغل مناصب رؤوساء الأقسام العلمية في الجامعات المبحوثة هم من الذكور مما يؤشر ضعف مستويات تكليف الإناث لشغل المناصب الإدارية في الجامعات الخاصة.

الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	47	61.8
إناث	29	38.2
المجموع	76	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

##### 2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد المستجيبين على وفق سمة العمر، إذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من بين الفئة العمرية (41 – 50 سنة) والتي بلغت نسبة (39.5%)، وتلتها نسبة (34.2%) للفئة العمرية (51 سنة – فأكثر)، ثم جاءت الفئة العمرية (31 – 40 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (14.5%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (21 – 30 سنة) وبنسبة بلغت (11.8%). مما يدل على أن غالبية الأفراد المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة%
30 – 21 سنة	9	11.8
40 – 31 سنة	11	14.5
50 – 41 سنة	30	39.5
فأكثر – 51 سنة	26	34.2
المجموع	76	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (3) أن الأفراد المستجيبين حسب التحصيل الدراسي هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة الدكتوراه والتي بلغت نسبتهم (61.7%) في حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (51.3%)، مما يشير إلى أن الأفراد المستجيبين يمتلكون القدرة على فهم واستيعاب مضمون استمار الاستبانة والاجابة عليها بمستويات عالية من الدقة والموضوعية وهذا يصب في جانب الحصول على نتائج ميدانية قريبة من الواقع عمل الجامعات المبحوثة.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة %
الماجستير	39	51.3
الدكتوراه	47	61.7
المجموع	76	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### 4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (4) والخاص بتوزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة اللقب العلمي حيث تشير إلى أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون لقب (مدرس) والتي بلغت نسبتهم (61.8%)، تلتها نسبة (18.3%) هم من الذين يمتلكون لقب (أستاذ مساعد)، في حين كان نسبة الحاصلين على لقب (مدرس مساعد) قد بلغت (14.5%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة حاملي لقب (أستاذ) إذ بلغت (5.4%)

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

الفئة	العدد	النسبة %
مدرس مساعد	11	14.5
مدرس	47	61.8
أستاذ مساعد	14	18.3
أستاذ	4	5.4
المجموع	76	100

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

### ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

#### أ - وصف وتشخيص متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

##### 1. تخطيط الموارد البشرية

تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5) X1 و(x) الخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه تخطيط الموارد البشرية، والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.47%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.74%) غير متتفقين مع ذلك، وجاء هذا بوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.826). و نسبة اتفاق (81.79%)، مما يعطي دلالة أولية على توافر ممارسة تخطيط الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X3) والتي بلغت (87.11%)، وبوسط حسابي بلغ (4.36)، والتي تنص على تبنّي إدارة الجامعات بأحتياجاتها على وفق الطلب على خدماتها، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تخطيط الموارد البشرية فهي للعبارة (X2) والتي بلغت (79.21%)، وبوسط حسابي بلغ (3.96)، والتي تنص على حرص إدارة الجامعات على توفير الكفاءات لأداء مهامها.

### الجدول (5) وصف تخطيط الموارد البشرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار (%)	الوسط الحسابي	الجذول (5) وصف تخطيط الموارد البشرية	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
				1		2		3		4		5			
				%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
81.05	0.798	4.05	0.00	0	5.26	4	13.16	10	52.63	40	28.95	22	X1		
79.21	0.901	3.96	0.00	0	7.89	6	18.42	14	43.42	33	30.26	23	X2		
87.11	0.743	4.36	0.00	0	2.63	2	7.89	6	40.79	31	48.68	37	X3		
80.79	0.916	4.04	1.32	1	5.26	4	15.79	12	43.42	33	34.21	26	X4		
80.79	0.774	4.04	0.00	0	1.32	1	23.68	18	44.74	34	30.26	23	X5		
81.79	0.826	4.09		0.26	4.47			15.79		45.00		34.47		المعدل	
					4.74							79.47			

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

## 2. الاستقطاب والاختيار والتعيين

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X6-X10) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه الاستقطاب والاختيار والتعيين والتي تمثل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.26%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.89%) غيرمتتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (80.89%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.741). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين في الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X10) والتي بلغت (83.68%)، وبوسط حسابي بلغ (4.18)، والتي تشير إلى اعتماد الجامعات قيد البحث على الوصف الوظيفي لتحديد مؤهلات وشروط كل وظيفة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات الاستقطاب والاختيار والتعيين فهي للعبارة (X7) والتي بلغت (78.42%)، وبوسط حسابي بلغ (3.92)، والتي تنص على اعتماد الجامعات على الأعلان بالصحف ووسائل الإعلام الإلكترونية والاستقطاب الداخلي كأساليب للجذب.

## الجدول (6) وصف الأستقطاب والاختيار والتعيين

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
81.32	0.660	4.07	0.00	0	0.00	0	18.42	14	56.58	43	25.00	19	X6	
78.42	0.813	3.92	0.00	0	6.58	5	17.11	13	53.95	41	22.37	17	X7	
79.74	0.774	3.99	0.00	0	3.95	3	18.42	14	52.63	40	25.00	19	X8	
81.32	0.789	4.07	0.00	0	2.63	2	19.74	15	46.05	35	31.58	24	X9	
83.68	0.668	4.18	0.00	0	1.32	1	10.53	8	56.58	43	31.58	24	X10	
80.89	0.741	4.04	0.00		2.89		16.84		53.16		27.11		المعدل	
					2.89						80.26			

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

## 3. تقييم الأداء

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X 15) (X 11) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه تقييم الأداء والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسبة وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.95%) من الأفراد المستجيبين متافقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.79%) غير متلقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (75.32%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.00). وهذا يمثل نتيجة أولية على توفر تقييم الأداء لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X 11) والتي بلغت (77.89%)، وبوسط حسابي بلغ (3.89)، والتي تشير إلى اعتماد الجامعات عينة الدراسة على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين من مكافآت وعقوبات. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (X 15) والتي بلغت (71.58%)، وبوسط حسابي بلغ (3.58)، والتي تنص منح إدارة الجامعات الفرصة للعاملين لمناقشة نتائج تقييمهم.

### الجدول (7) وصف تقييم الأداء

نسبة اتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة 5		العبارات
				%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	
77.89	0.946	3.89	2.63	2	5.26	4	18.42	14	47.37	36	26.32	X11
76.58	0.944	3.83	2.63	2	5.26	4	22.37	17	46.05	35	23.68	X12
75.26	1.018	3.76	5.26	4	5.26	4	18.42	14	50.00	38	21.05	X13
75.26	1.094	3.76	3.95	3	11.84	9	14.47	11	43.42	33	26.32	X14
71.58	0.997	3.58	5.26	4	6.58	5	27.63	21	46.05	35	14.47	X15
75.32	1.000	3.77	3.95	6.84		20.26		46.58		22.37		المعدل
				10.79								

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

#### 4. صيانة الموارد البشرية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات X16 - X20 والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه صيانة الموارد البشرية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.37%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.05%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (81.37%), وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.793). مما يؤشر وبشكل أولي ممارسة صيانة الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X16) والتي بلغت (83.16%)، وبوسط حسابي بلغ (4.16)، والتي تشير إلى قيام إدارة الجامعات قيد البحث بعد الأجتماعات الدورية الأسبوعية والشهرية لتعريف العاملين بمخاطر العمل وأثاره.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X18) والتي بلغت (75.00%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تشير إلى تبني الجامعات لإجراءات قاسية للعاملين غير الملزمين بأجراءات السلامة المهنية.

### الجدول (8) وصف صيانة الموارد البشرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
83.16	0.634	4.16	0.00	0	0.00	0	13.16	10	57.89	44	28.95	22	X16	
85.53	0.704	4.28	0.00	0	1.32	1	10.53	8	47.37	36	40.79	31	X17	
75.00	1.060	3.75	0.00	0	18.42	14	15.79	12	38.16	29	27.63	21	X18	
82.63	0.737	4.13	0.00	0	5.26	4	5.26	4	60.53	46	28.95	22	X19	
80.53	0.832	4.03	1.32	1	3.95	3	13.16	10	53.95	41	27.63	21	X20	
81.37	0.793	4.07	0.26		5.79		11.58		51.58		30.79		المعدل	
											82.37			

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

### ب. وصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي

#### 1. التكيف

تشير إجابات الأفراد المستجيبين في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد التكيف والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.74%) من الأفراد المستجيبين متضمنون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.21%) غير متضمنين مع هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (78.53%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.787). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد التكيف لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (4Y) بنسبة (81.58%)، وبوسط حسابي بلغ (4.08)، مما يدل على تكيف العاملون في الجامعات بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (2Y) والتي بلغت (75%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تشير إلى حرص إدارة الجامعات عينة الدراسة إلى التكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة.

الجدول (9) وصف بعد التكيف

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
78.68	0.718	3.93	0.00	0	2.63	2	21.05	16	56.58	43	19.74	15	Y1	
75.00	0.819	3.75	0.00	0	3.95	3	36.84	28	39.47	30	19.74	15	Y2	
80.00	0.800	4.00	0.00	0	3.95	3	19.74	15	48.68	37	27.63	21	Y3	
81.58	0.762	4.08	0.00	0	5.26	4	9.217	7	57.89	44	27.63	21	Y4	
77.37	0.838	3.87	2.63	2	2.63	2	18.42	14	57.89	44	18.42	14	Y5	
78.53	0.787	3.93	0.53		3.68		21.05		52.11		22.63		المعدل	
					4.21						74.74			

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

## 2. النمو

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y 6 - Y 10) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد النمو والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.21%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (82.47%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (82.47%) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.727). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تمثل إلى التركيز على بعد النمو.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (9Y) والتي بلغت (86.32%)، وبوسط حسابي (4.32)، وهذا يشير إلى أيمان إدارات الجامعات المبحوثة بأن نمواها يحدث على النشاط والحيوية من خلال ما تفرز البيئة من تحديات. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (7Y) والتي بلغت (78.68%)، وبوسط حسابي بلغ (3.93)، والتي تشير إلى تأكيد الجامعات على أشباع احتياجات السوق من خلال زيادة حجم خدماتها.

## الجدول (10) وصف بعد النمو

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
81.84	0.751	4.09	0.00	0	3.95	3	11.84	9	55.26	42	28.95	22	Y6	
78.68	0.838	3.93	0.00	0	7.89	6	14.47	11	53.95	41	23.68	18	Y7	
82.37	0.653	4.12	0.00	0	1.32	1	11.84	9	60.53	46	26.32	20	Y8	
86.32	0.697	4.32	0.00	0	0.00	0	13.16	10	42.11	32	44.74	34	Y9	
83.16	0.694	4.16	0.00	0	1.32	1	13.16	10	53.95	41	31.58	24	Y10	
82.47	0.727	4.12	0.00		2.89		12.89		53.16		31.05		المعدل	
					2.89						84.21			

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

## 3. البقاء

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y 11 - Y 15) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه وصف بعد البقاء والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (69.47%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (77.47%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعـد، وبلغت نسبة الاتـفاق (6.05%)، وجاء ذلك بـوسط حـسابـي (3.87) وانحراف معياري (0.874).

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعـد هي للعبارة (Y 15) والتي بلـغـت (81.32%)، وبـوسط حـسابـي بلـغـ (4.07%)، والتي تشير إلى اعتمـادـ الكلـياتـ فيـ الجـامـعـاتـ قـيـدـ الـبـحـثـ عـلـىـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ لـتـحـقـيقـ مـيـزـةـ تـنـافـسـيـةـ لـلـبـقـاءـ فـيـ عـالـمـ الـمـنـافـسـةـ.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعـد هي للمؤشر (Y 11) والتي بلـغـت (72.37%)، وبـوسط حـسابـي بلـغـ (3.62%)، والتي تشير إلى أيمـانـ إـدـارـةـ الجـامـعـاتـ بـأـنـ بـقـائـهـاـ فـيـ دـائـرـةـ الـمـنـافـسـةـ تـعـدـ نـجـاحـاـ بـذـاتـهـ.

### الجدول (11) وصف بعد البقاء

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	
			1		2		3		4		5			
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
72.3	7	1.119	3.62	5.2 6	7.8 9	32.8 6	27.6 25	21	26.3 2	20	Y11			
74.7	4	0.929	3.74	1.3 2	5.2 1	35.5 4	34.2 27	26	23.6 8	18	Y12			
80.2	6	0.683	4.01	0.0 0	2.6 3	14.4 2	61.8 11	47	21.0 5	16	Y13			
78.6	8	0.884	3.93	1.3 2	5.2 1	18.4 4	48.6 14	37	26.3 2	20	Y14			
81.3	2	0.754	4.07	0.0 0	1.3 2	21.0 1	47.3 16	36	30.2 6	23	Y15			
77.4	7	0.874	3.87	1.58		4.47	24.47		43.95	25.53	المعدل			
				6.05					69.47					

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=76

رابعاً: اختبار انماذج البحث وفرضياته

أ - تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

#### 1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

تشير النتائج في الجدول (12) إلى تحليل الارتباط وعلى مستوى المؤشر الكلي حيث تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ومحبطة وبمستويات عالية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير النجاح الإستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.861) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

#### الجدول (12) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد النجاح الإستراتيجي على المستوى الكلي

القيمة الإحتمالية (Sig.)	النجاح الإستراتيجي	المتغير المعتمد المتغير المستقل
(0.000)	0.861**	ممارسات إدارة الموارد البشرية

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية  $(\text{Sig.} \leq 0.05)$  N=76

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

## 2. تحليل العلاقات على المستوى الجزئي

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد التكيف: يظهر من الجدول (13) وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد التكيف إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.755\*\*) و عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما أعتمدت الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى تعزيز التكيف .

**الجدول (13) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد التكيف**

القيمة الإحتمالية (Sig.)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل بعد المتغير التابع
(0.000)	0.755**	التكيف

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية  $\leq 0.05$  N=76

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد النمو: تشير معطيات الجدول (14) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد النمو إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.635\*\*) و عند مستوى معنوية (0.05)، إذ تفصح هذه النتيجة إلى أن توجه الجامعات المبحوثة لمارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة مستويات نموها .

**الجدول (14) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد النمو**

القيمة الإحتمالية (Sig.)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل بعد المتغير المعتمد
(0.000)	0.635**	النمو

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية  $\leq 0.05$  N=76

المصدر: إعداد الباحثتان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد البقاء: يوضح الجدول (15) إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد البقاء إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.551\*\*) و عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أنه كلما اعتمدت الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى زيادة مدة بقائهما في عالم المنافسة وبمستويات عالية .

الجدول (15) معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و بعد البقاء

القيمة الإحتمالية (Sig.)	ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
(0.000)	0.551**	أبعاد المتغير المعتمد البقاء

\* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية  $N \leq 0.05$

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

النتائج الآنفة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى

#### ب - تحليل التأثير بين متغيري البحث

##### - تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي

تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (16) إلى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي أعتمدها الدراسة، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (192.354) و كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.870) ويدرجات حرية (1، 75) مما يشير إلى معنوية التأثير و عند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود تأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة يعني أن اعتماد الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية يسهم في تحقيق مستويات جيدة من النجاح الاستراتيجي. وبلغ قيمة (0.530) (B0) مما يشير إلى أن هناك ظهوراً للنجاح الاستراتيجي مقداره (0.530) وذلك عندما تكون قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مساوية للصف. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن النجاح تاالاستراتيجي تنتهي معظم توجهاتها وبمستويات عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتمدها الجامعات عينة الدراسة. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.906) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد في متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.906) في النجاح التنظيمي، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد. أما قيمة (R2) فقد بلغت (0.80%) والتي تشير إلى أن ما نسبته (80%) من التغير الذي يحدث في النجاح الاستراتيجي يمكن أن نعزوه إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية أما النسبة المتبقية والبالغة (20%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمونة في الأنماذج الافتراضي الحالي. وبالتالي فإن النتائج الآنفة تؤيد صحة الفرضية الرئيسية الثانية..

الجدول (16) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

$R^2$	F	$B_1$	$B_0$ الثابت.	المتغير المستقل
%80	192.354 Sig.(0.000)**	0.906 t(9.823) Sig.(0.000)**	0.530 t(1.649) Sig.(0.00)**	النجاح الاستراتيجي

\*\* معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية  $N \leq 0.05$   $F_{(1, 75)} = 3.870$   
 المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي



## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

## اولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأنأغلبية رؤساء الاقسام العلمية في الجامعات الخاصة هم من الذكور ومن الفئة العمرية الكبيرة والناضجة وأغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه وبلقب مدرس ولا تزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن عشرون سنة، وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع طبيعة نشاط الجامعات الخاصة في أربيل اذ أنها جامعات تعتمد بالدرجة الاولى على المتقدعين من الجامعات الحكومية لاداء المهام الإدارية.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب عالية، اذا كان المستوى عالياً بعد تخطيط الموارد البشرية من خلال تنبؤ ادارة الجامعات باحتياجاتها على وفق طلبات سوق العمل على خدماتها وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على صياغة موازنتها للموارد البشرية على وفق آليات العرض والطلب في سوق العمل.
3. بينت معطيات الوصف توافر بعد الاستقطاب والاختيار والتعيين في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك اعتماد الجامعات قيد البحث على متطلبات الوصف الوظيفي لتحديد مؤهلات وشروط كافة الوظائف وهذه النتائج تؤكد على حرص الكليات في اختيار وتعيين مواردتها البشرية على ضوء الشروط المدونة في دليل وصف وتحليل الوظائف لضمان النجاح في الاداء الوظيفي.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تعتمد على نتائج تقارير تقييم الاداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون مواردها البشرية، وتدل هذه النتيجة على ان الجامعات قيد البحث تحفز مواردتها البشرية بشفافية على وفق مؤشرات ادائهم لخدمة النجاح الاستراتيجي.
5. اظهرت نتائج وصف بعد صيانة الموارد البشرية المستوى العالمي لعقد الجامعات المبحوثة للاجتماعات الدورية الاسبوعية والشهرية لتعريف مواردها البشرية بمخاطر العمل وأثاره. وهذه النتيجة تدعم التوجه المعاصر للجامعات في مدينة أربيل ومحاكاتها للجامعات المرموقة عالمياً والتي تدعم الاحتفاظ بالموارد البشرية لانهم المرتكز الاساسي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
6. أكدت نتائج وصف متغير النجاح الاستراتيجي توافر كافة ابعادها وبمستويات جيدة جداً، اذ بينت النتائج قدرة العاملون في الجامعات المبحوثة على التكيف بصورة مرنة مع التغيرات للبيئتين الخارجية والداخلية وذلك من خلال ايمانهم بان النجاح الاستراتيجي يتحقق من خلال مواكبة كافة الظروف والمستجدات البيئية.
7. اظهرت النتائج بأن تحقيق النمو تعد من الأمور المهمة التي ترکز عليها الجامعات المبحوثة لأن المؤشرات أكدت المستوى العالي لها وذالك من خلال ايمان الجامعات بان نموها يحدث من خلال مواجهة التحديات البيئية.
8. أشارت النتائج إلى توجه القيادات في الجامعات المبحوثة توجهاً نحو البقاء وذالك من خلال اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة لكسب ميزة تنافسية، كل ذلك يؤكد ايمان رؤساء الاقسام بمبادئ ومفاهيم تعزيز جودة الخدمات التعليمية عن طريق توظيف التكنولوجيا المناسبة.
9. أكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وأبعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي اذا كانت معاملات الارتباط عالية وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، وكان الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعد التكيف عالياً مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية على وفق الأنشطة الحديثة يؤدي حتمياً إلى زيادة مستويات التكيف في الجامعات المبحوثة.
10. أكدت نتائج الانحدار البسيط وجود تأثير قوي لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي وعلى المستوى العام

## ثانياً: المقترنات

1. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الأناث بالمهام الإدارية كرؤساء للقسام العلمية والاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الفتية جنباً إلى جنب مع الفئة الناضجة لاستثمار قدراتهم من خلال توظيف افكارهم الابداعية في الجوانب الادارية والعلمية والسعى نحو تقاسم معارفهم مع الاخرين في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعى الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو توظيف ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
3. يؤكّد البحث على ضرورة زيادة الاهتمام بممارسة تخطيط الموارد البشرية من خلال توفير الكفاءات المطلوبة لاداء المهام الادارية لغرض تحقيق النجاح وضمان التميز على المنافسين في مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية.
4. ضرورة قيام الجامعات باستخدام الوسائل الالكترونية لاستقطاب الموارد البشرية من خارج الجامعات وذلك من خلال الاعلان عن الوظائف الشاغرة والشروط المطلوبة للتعيين.
5. ضرورة منح الجامعات فرصة لمواردها البشرية في مناقشة نتائج تقييمهم وذلك من خلال السماح لهم بطرح مبرراتهم واسباب ضعف ادائهم والأخذ بنظر الاعتبار لشكواوبيهم وتنذر ادائهم.
6. على الجامعات المبحوثة تبني الاجراءات القاسية تجاه الموارد البشرية غير الملزمة باجراءات السلامة المهنية وذلك من خلال بيان المخاطر التي تنتج في حالة عدم تتبّع السياسات الخاصة بـهندسة وصيانة الموارد البشرية.
7. يوصي البحث بضرورة تكيف الجامعات مع المتغيرات المفاجئة في البيئة وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات الإنذار المبكر واتخاذ الاحتياطيات المناسبة لمواجهة حالات الطوارئ.
8. ضرورة توجيه ادارة الجامعات الى زيادة خدماتها التعليمية لاشياع متطلبات السوق من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة واستحداث اقسام علمية متخصصة ومطلوبة في سوق العمل.
9. يوصي البحث بضرورة تشجيع الجامعات على ترسیخ ثقافة بان البقاء في دائرة المنافسة يعد نجاحاً بحد ذاته من خلال تبني فلسفة واستراتيجية البقاء على الوضع الحالي والمحافظة على المرفق التنافسي المتحقق.
10. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعد البقاء كاحدى ابعاد النجاح الاستراتيجي.
11. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية القوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي.

## المصادر

- الشمري، بتول كريم عبدالحسن، (2019)، تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
  - الجعدي، فيصل صالح محمد، (2007) العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية الموارد البشرية واثرها في الأداء المنظمي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة بغدا
  - حاتم، رادان و علي امل محمود (2014)، فاعلية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، الجامعة المستنصرية، المجلد 9 العدد 29
  - خليل، اريج سعيد و حمود انفال عباد (2019) تأثير نظام ادارة الاستمرارية في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنائير، الجامعة المستنصرية، العدد 15.
  - الركابي، كاظم نزار (2004) الادارة الاستراتيجية، العولمة، والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان اردن.
  - السالم، مؤيد سعيد، حرسوش، عادل (2004) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن
  - السوداني، رافد حمد سلمان مهاوي (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية بحث وصفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 22، العدد 44
  - الشمري، احمد عبد الله، سلمان فاطمة عبد الشمري محمد عوض جار الله، (2021) تأثير الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 15، العدد 37.
  - الشيراني، عبد الرحمن زرار عبد الرحمن، تحليل علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمشاركة المعرفية ودورها في الاداء المتميز، (2020) اطروحة دكتوراه غير منشورة.
  - عدوان، منير زكريا احمد، (2011)، "واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي في المصادر في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة.
- 17.
- العزاوي، بشري هاشم محمد (2008) اثر العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
  - علوان، بشري محمد (2018) النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة، مجلة جامعة كربلاء، المجلد، 16، العدد، 3.
  - العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2007) ، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 1، 12.
  - مزهر، رمزي عطية، (2019) دور راس المال المعرفى في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، القدس، مجلد 1، العدد 28.

- Abuzaid, A. N. (2018)." Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success", A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4).
- Abuzaid, A. N. (2018)." Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success", A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4)
- Allen, H , Snell, G. (2005),Human resources information systems success assessment, An integrative model. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5,5.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016), Strategic human resource management in higher education institutions, empirical evidence from Saudi, Procedia-Social and Behavioral Sciences,
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015), Strategic human resource management, innovation capability and performance, An empirical study in Indonesia software industry,



- Bambale,E.malmako, w ,(2016), human resource management practices and organizational performance in micro,small and medium enterprises in kerala, A thesis Doctora in business school , karunya University.
- Bohlonder , Sammut-, T., & McGee, J. (2001). Strategic renewal. Wiley Encyclopedia of Management,
- Chauhan, Promchira; Pratoom, Karun and Raksong, Saranya, (2014), "A conceptual model of strategic management renewal orientation and firm performance , Allied Academies International Conference: Proceedings of the Ac; Fall, Vol. 14, No. 2.
- Fandy, A. H., Abdulzahra, A. S., & Abbas, Z. A. (2018),The reflection of human resources management in building learning organization field research in Iraqi ministry of health, International Journal for Advance Research and Development, 3(4).
- Horváthová, P. (2011),The application of talent management at human resource management in organization,In 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, Vol,12
- Huselid, Y.F , (2015): strategic Renewal within a information Technology firm Exploration: Exploration and corporate venturing international Journal of EntrepreneurialBehaviour& Research , vol (15) No. (5)
- Kasimoğlu, M. U. R. A. T. (2008)." Survival strategies for companies in global Business World",A case study.
- Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007)" Entrepreneurial Small Business", McGraw –Hill, Irwin, New York , NY.581.
- Mahmoud, A. S. A. (2021)." The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success",case studyin Baghdad Municipality.
- Nalla, varalxmin F. C. (2014),Performance appraisal: Methods and rating errors, International journal of scholarly academic intellectual diversity,14(1).
- Nash, L., & Stevenson, H. (2004). Success that lasts. Harvard Business Review, 82(2), 102-109.
- Oestreich T. &Buytendijk F., O'Rourke J. & Hatch T., (2008) , " Management Excellence , A step-by-step Strategy to Success " , An Oracle white paper.
- Saravanan,P.(2018), A Comparative Empirical Study of Strategic Human Resource Management Practices impacting Job Satisfaction of Middle Level Managers' Performance in IT Industry.
- Seles,A.(2006), a study on Human resource management practices among labour migrantsin construction industry, Thesis Doctor in gandhigram rural Institute , deemed University.
- Singh, B., & Gupta, P.(2017),The impact of strategic human resource management on organizational performance, International Journal of Management Studies, Vol4.
- Singh, C. D., & Khamba, J. S. (2019)." Manufacturing competency and strategic success in the automobile industry," CRC press.
- Singh, P.K. (2019),An exploratory investigation into human resource practices and employee retention outcome in the Malaysian ICT industry ,Doctoral dissertation, Lincoln
- Suleman, A. O., & Ogbette, A. S. (2019), Human Resource Management: Implications of Outsourcing in Public Organisations in Nigeria.
- Venkatesan, G. (2011), A study on human resource practices in private educational institutions in Namakkal district ,Thesis of Doctor in business administration, Madurai Kamaraj University.



- Willie.E Hopkins , Mallette , Paul , Hopkins and Shirley A., (2013), " Proposed Factors Influencing Strategic Inertia \ Strategic Renewal In Organizations " Source: Academy of Strategic.Management Journal. 2013 , Vol. 12 Issue 2.

