

دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان
العراق

رسالة مقدمه إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية، جامعة بوليتكنيك – أربيل وهي جزء من متطلبات نيل درجة
الماجستير في اختصاص تقنيات ادارة الاعمال

من قبل الطالبة

روشن عبدالواحد عبدالله

بكالوريوس إدارة الاعمال جامعة نولج – 2018

بإشراف الأستاذ المساعد

سحيرة علي ابراهيم

أربيل – كردستان العراق

2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

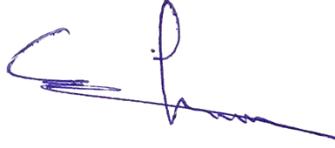
(فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

صدق الله العظيم

سورة طه: الآية 114

تعهد

اتعهد بان هذه الرسالة المرسومة بـ (دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق) قد تم إنجازها وكتابتها من قبلي بشكل كامل، وان الكتابة والنتائج هي من خالص عملي وجهدي الشخصي ولم انشرها من قبل ولم أقدمها لأي جهة من قبل لنيل درجة علمية. اتعهد بأني ذكرت المصادر بشكل أمين أينما أقتبست.



التوقيع:

إسم الطالبة: روشن عبدالواحد عبدالله

التاريخ: 2022/ /

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة (دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء هيئة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية و تصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية و تعبيرية و بذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب و صحة التعبير، و لأجلة وقعت أدنا.



الإسم: د. سەنگەر علي مامە

التاريخ: 2022 / ١٠ / ٢

تأييد وموافقة المشرف

أؤيد بأن هذه الرسالة قد انجزت وكتبت تحت إشرافي وأنا أوافق بأن تقدم بشكلها الحالي للمناقشة لنيل درجة ماجستير في إختصاص تقنيات ادارة الاعمال.

التوقيع: 

الإسم: أ.م. سميرة على ابراهيم

التاريخ: 2022 / 10 / 10

أؤيد بأن الطالبة قد انجزت كافة المتطلبات المطلوبة ولوجود التوصيات الضرورية, أقدم هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع: 

الإسم: رقيب عبدالله اوامر

التاريخ: 2022 / 10 / 11

رئيس القسم

أؤيد بأن الطالبة قد انجزت كافة المتطلبات المطلوبة لذا أوافق على تقديمها للمناقشة.

التوقيع: 

الإسم: كؤسار نجم الدين محمد

مسؤل الدراسات العليا

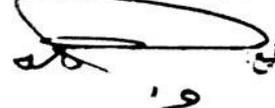
التاريخ: 2022 / /

قرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة مناقشة طالبة الماجستير (روهن عبدالواحد عبدالله) ناقشنا الطالبة عن الرسالة الموسومة بـ (دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء هيئة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بكلمة كوردمستان العراق) ونحن نقرر بأن الرسالة تستوفي متطلبات درجة ماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال .

التوقيع: 
الإسم: أ.م.د. رنج محمد نوري
عضواً

التاريخ: / / 2022

التوقيع: 
الإسم: أ.م.د. ولاء جودت علي
عضواً

التاريخ: / / 2022

التوقيع: 
الإسم: أ.د. احلام ولي ابراهيم
رئيساً

التاريخ: / / 2022

التوقيع: 
الإسم: أ.م. سميرة علي ابراهيم
عضواً ومشرفاً

التاريخ: / / 2022

التوقيع: 
الإسم: أ.م.د. نازاد احمد محمود
عميد كلية التقنية الإدارية - جامعة بوبيتكنيك - أربيل
التاريخ: ٢٤ / ٨ / 2022

الأهداء

- ❖ أهدي ثمرة جهودي إلى اللذين ربياني على تعلم الصدق في القول والعمل والذي الحبيبين رحمهما الله
- ❖ إلى زوجي العزيز الذي صبر وتحمل الأعباء، مدة كتابتي للدراسة
- ❖ إلى ولدي فلذة كبدي (مروان)
- ❖ إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

أهدي اليهم ثمرة جهدي

الباحثة

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي جعل الحمد شكراً على آلائه، ومعاداً من بلائه، وسبيلاً إلى جنّاته، وسبباً لزيادة إحسانه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى آله وصحبه أجمعين وبعده... فقد قال الله تعالى ((قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)) سورة البقرة / الآية (32) وبعده شكر الله تعالى ، أتقدم بالشكر الجزيل للسيدة المشرفة (أ.م. سميرة علي ابراهيم) لتفانيها والجهد العظيم الذي بذلتها معي لإكمال رسالتي، وكذلك فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أتقدم بجزيل شكري وإمتناني لمن غمرني بفيض عطائه، وحسن خلقه، وسعة صدره مما كان له أثري مسيرتي البحثية رئيس القسم السيد الفاضل (أ. رقيب) الذي كان بحق، الاستاذ الفاضل وحريص على ماقدمه لي من توجيهات قيمة، وما بذله من جهود، ووقت بهدف جعل الرسالة أكثر رصانة إثراء فأدعو من الله العزيز القدير أن يباركه ويوفقه دوماً وأن يطيل في عمره فهي نبع للعطاء والخير للجميع.

واتوجه بالشكر والتقدير إلى السيد الفاضل عميد كلية التقنية الإدارية لمتابعتي ومساندتي طيلة مدة دراستي في الماجستير مما كان له الأثر في مسيرتي العلمية ، وفقه الله وجزاه عني خير الجزاء. وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الاساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لجهودهم القيمة ولتحملهم عناء السفر وتقويم الرسالة ومناقشتها والآراء السديدة لإغنائها فلهم مني كل إحترام وتقدير وأتقدم بخالص شكري إلى السادة محكمي إستمارة الإستبانة لجهودهم وتوجيهاتهم وآرائهم التي كانت سبباً في تعديل أداة الدراسة وتصويبها لتصبح جاهزة للتطبيق في الميدان المبحوث.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأستاذتي الأفاضل كافة من خلال مراحل الدراسة، فوقفهم الله وحفظهم من كل مكروه.

وأشكر جميع منتسبي قسم الدراسات العليا في كلية التقنية الإدارية ومكتبة كلية الإدارة والإقتصاد/ جامعة صلاح الدين (ربيل). لما قدموه من عونٍ ومساعدة خلال مدة الدراسة.

وأقدم بالشكر والتقدير لكل من أسهم في تقديم أي مساعدة أو نصيحة لإنجاز هذه الدراسة. وفي الختام، أتقدم بالشكر والتقدير المقرونين بالإعتذار لكل من لم يُتَح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بمجهودهم ومشورة ونصيحة أسهمت في إنجاز هذه الرسالة.

الباحثة

المستخلص

الهدف: هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة و تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية من خلال آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، والمتمثلة بأبعادها (التدريب على التنوع، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع، ودعم الادارة العليا للتنوع) في تعزيز النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده (النمو، البقاء، التكيف).

الإطار العام: يمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة التي حددت بأثاره تساؤلات عدة حول طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) من خلال الأعتداع على أستمارة الأستبيان والمقابلة الشخصية مع القيادات الادارية في الجامعات الخاصة، ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة المعبر عن سبع فرضيات رئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لإختبارات متعددة.

منهجية الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، وأن الجامعات الخاصة هي القطاع المبحوث والمجتمع هي جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق/ وتمثلت العينة هي عدد من أعضاء الهيئة التدريسية التي اجابو على فقرات استمارة الاستبيان التي تم توزيعها عن طريق (Google Form) وبلغ عددها (6) جامعات، أما العينة فبلغ عددهم (284) عضوا تدريسيا في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل ، تم إختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية بواسطة البرامج الحاسوبية (Amos V. 24) و (SPSS V.24).

الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير إدارة تنوع الموارد البشرية والمتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي ويشير ذلك كل ما اعتمدت الجامعات الخاصة

على إدارة تنوع الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز مستويات النجاح الاستراتيجي، فضلاً عن وجود تأثير معنوي
لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي.

التوصيات: قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة اهتمام الجامعات الخاصة بتعزيز ثقافة فرق
العمل، والعمل الجماعي المشترك بين أعضاء هيئة التدريس، بشكل يؤدي إلى تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية، من خلال
تعزيز ثقافة تنظيمية تقبل التنوع بين أعضائها، وتشجيع المنافسة بينهم، وداعمة للإبداع لما فيه مصلحة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: إدارة تنوع الموارد البشرية، النجاح الاستراتيجي، الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	تعهد
II	اقرار الحبير الغوي
III	تأييد وموافقة المشرف
IV	قرار لجنة المناقشة
V	الإهداء
VI	الشكر والعرفات
VII	المستخلص
XIV-IX	المحتويات
XII-XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
39-3	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها
14-4	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة
23-15	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
40-24	المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة
85-41	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة
62-42	المبحث الأول: إدارة تنوع الموارد البشرية
82-63	المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي
85-83	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة
125-86	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
88-87	المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها.
90-89	المبحث الثاني: تحليل المقابلات الشخصية مع القيادين.
106-91	المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
125-107	المبحث الرابع: تحليل أمموذج الدراسة وفرضياتها
135-126	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات
131-127	المبحث الأول: الاستنتاجات
135-132	المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية
R14 – R1	المصادر والمراجع
A31 – A1	الملاحق
أ-ب	مستخلص باللغة الكردية

A-B

مستخلص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
7-5	الدراسات العربية السابقة للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)	1-1
9-8	الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)	2-1
12-10	الدراسات العربية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)	3-1
13-12	الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)	4-1
22	تركيب استمارة الاستبيان وتصميمها	5-1
26	قياس الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	6-1
29	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	7-1
30	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير النجاح الاستراتيجي (SS)	8-1
31	اختبار الاستقلالية	9-1
32	اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين	10-1
34	اختبار كفاية العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي	11-1
38-37	قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	12-1
40	قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس النجاح الاستراتيجي (SS)	13-1
45	آراء بعض الباحثين حول تعريف تنوع الموارد البشرية	1-2
52-51	آراء بعض الباحثين حول تعريف إدارة تنوع الموارد البشرية	2-2
57	إسقاط أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية	3-2
65	الفرق بين النجاح والتفوق	4-2
69-68	آراء بعض الباحثين حول تعريف النجاح الاستراتيجي	5-2
88	معلومات عن الجامعات المبحوثة والمستجيبين للاستبانة	1-3
89	نتائج تحليل المقابلة الشخصية مع القياديين	2-3
93	المعلومات الشخصية لأفراد العينة	3-3

95	وصف بُعد التدريب على التنوع (DT)	4-3
96	وصف بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)	5-3
97	وصف بُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)	6-3
98	وصف بُعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)	7-3
100	وصف بُعد النمو (GR)	8-3
101	وصف بُعد البقاء (SU)	9-3
102	وصف بُعد التكيف (AD)	10-3
104	أهمية أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	11-3
105	أهمية أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS)	12-3
106	الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة	13-3
108	الارتباط بين إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS)	14-3
110	مسارات تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ومعلماتها في النجاح الاستراتيجي (SS)	15-3
113	مسارات تأثير أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ومعلماتها في النجاح الاستراتيجي (SS)	16-3
114	مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي	17-3
115	الفروقات حسب سمة الجامعة	18-3
116	الفروقات حسب سمة الجنس	19-3
117	الفروقات حسب سمة العمر	20-3
118	الفروقات حسب سمة المؤهل العلمي	21-3
119	الفروقات حسب سمة اللقب العلمي	22-3
120	الفروقات حسب سمة الديانة	23-3
121	الفروقات حسب سمة الجنسية	24-3
122	الفروقات حسب سمة الحالة الزوجية	25-3
124	الدالة التمييزية بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب إدارة تنوع الموارد البشرية	26-3
125	الدالة التمييزية بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب النجاح الاستراتيجي	27-3

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	أنموذج الدراسة الافتراضي	1-1
36	التحليل العملي التوكيدي لمقياس إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	2-1
39	التحليل العملي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي (SS)	3-1
43	مراحل إدارة التنوع	1-2
55	الأبعاد الأولية والثانوية لإدارة التنوع	2-2
67	المفهوم المعاصر للنجاح الاستراتيجي	3-2
78	أنموذج منظور الكفاءات	4-2
79	أنموذج نجمة النجاح	5-2
80	أنموذج (Sukasame)	6-2
82	دورة النجاح الاستراتيجي	7-2
109	الأنموذج الهيكلية لمعامل تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في النجاح الاستراتيجي (SS)	1-3
111	تأثير أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في النجاح الاستراتيجي (SS)	2-3

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
A1	المقابلات والزيارات الميدانية	1
A2	قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لإستمارة الإستبانة	2
A7-A3	أ نموذج استبانة آراء الخبراء في قياس صدق الأستبانة	3
A27-A8	استمارة الإستبانة	4
A31-A28	الإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	5

المقدمة

إن التنوع في الموارد البشرية هو أمر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها، بما في ذلك الجامعات، ويُلقى إدارة التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنمو المنظمة، ونجاحها والاستفادة منه وتوظيفه بصورة إيجابية ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز للنجاح الاستراتيجي من جهة أخرى، إذ أن العديد من المنظمات تقوم بإجراء توسع في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية مما يتطلب وجود إدراك أفضل للطرائق التي ينبغي اعتمادها ، لذا ينبغي على المديرين أن يدركوا ماهي التنوع و كيفية ادارتهو تعزيزه لتحقيق النجاح الاستراتيجي .

ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في منظمات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة هي قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المتنوعة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع الطاقات والمواهب لتحقيق أهدافها من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستقرار العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية لهم، لذا يتطلب هذا التنوع إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها، وتعمل على استثمار هذه الاختلافات في ظل بيئة تتسم بالأمان والايجابية والرعاية من خلال فهم الآخر والتسامح ، لتكوين ثقافة خاصة بالمنظمة حاضنة للكفاءات ذات الثقافات المتعددة التي تمتاز فيها الاختلافات لتعطي نتائج متميزة بهدف الوصول للنجاح الاستراتيجي .

ويعكس النجاح الاستراتيجي ثقة المنظمة بمواردها البشرية ومهاراتهم وتنوعهم وقدرتهم على تنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بهم سيما الصعبة منها، والنجاح في تنفيذها، مما يعزز قناعتهم بالنتائج التي يحصلوا عليها، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الرضا الخاصة بهم داخل المنظمة، وعليه يُعد النجاح الاستراتيجي احدى المحركات الاساسية لتحقيق الأداء المتفوق على مستوى الفرد والمنظمة، فهو يشكل احدى المؤشرات التي تستند اليها المنظمة لاستثمار مواردها المتاحة بالكفاءة المطلوبة لضمان بقاء وديمومة استمراريتها في العمل، وعبر تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها ، ومن هنا تبلورت الفكرة الرئيسية للدراسة التي تتجسد في توظيف إدارة تنوع الموارد البشرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات، ولتحقيق الأهداف الرئيسية للدراسة فقد تم تقسيمها على اربعة فصول ركز الفصل الاول على الدراسات

السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها مع مناقشة بعض النتاجات الفكرية السابقة للباحثين، وجاء الفصل الثاني للوقوف على الركائز الفلسفية والاسس الفكرية التي تضمنها متغيري الدراسة والعلاقة التأثيرية بينهما، على وفق توجهات عدد من الباحثين، وأما الفصل الثالث فقد تضمن الإطار التطبيقي للدراسة من خلال وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والتعرف على مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة اتجاه فقرات المتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية، ليتسنى للباحثة تشخيص واقعها وأهميتها النسبية، ومن ثم اختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية التي انطلقت منها الدراسة، ولخص الفصل الرابع والأخير أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة.



الفصل الاول

الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها

تمهيد:

يتطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض عدد من الدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمدها الباحثة في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها على وفق الإطار التي تقدمها اسهامات الفكر الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية، وبناءً على ما تقدم تضمن هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الأول: عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة.



المبحث الأول

الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية لتحقيق الهدف الخاص من توضيح سبل الاستفادة من الدراسات السابقة، لابتداءً أولاً من تقديم استهداف بسيط لأهم الدراسات التي تمت الاستفادة في الدراسات الحالية.

- المحور الأول: عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (إدارة تنوع الموارد البشرية).
- المحور الثاني: عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (النجاح الاستراتيجي).
- المحور الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
- المحور الرابع: مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



المحور الأول: عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (إدارة تنوع الموارد البشرية).

هنا نعرض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية وذلك كالآتي:

أولاً: الدراسات السابقة العربية للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)

وهنا نعرض عددًا من الدراسات السابقة العربية للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية).

جدول (1-1) يوضح الدراسات العربية السابقة للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)

1- دراسة (سمارة، 2017)	
عنوان الدراسة	واقع إدارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية، محافظات غزة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الإداريين والاكاديميين العاملين بوظائف إدارية في الجامعات الفلسطينية (جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين)
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة التي تم اخذها باستخدام العينة العشوائية الطبقية (332) موظفًا.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التنوع على الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات كان من أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة تنوع الموارد البشرية والثقافة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين المبحوثين في الجامعات الفلسطينية.
أهم التوصيات	ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في الجامعات، وإدراك ميزات تنوع الموارد البشرية والاستفادة من المساهمات الفريدة التي يمكن ان تحصل الجامعات عليه من قوة العمل المتنوعة، إلى جانب ضرورة الامام بالمشاكل المتوقعة للتنوع والاختلاف واعتماد استراتيجيات وبرامج لإدارة هذا التنوع.
2- دراسة (الليمون والربايعة، 2019)	
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الاردنية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الاستدلالي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بأعضاء هيئة التدريس من جميع الرتب الاكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر، ومدرس) في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (7433).
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة طبقية عشوائية بما يبلغ (400).

هدف الدراسة	تجسد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على مستوى أثار الممارسات الخاصة بإدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الأردنية الرسمية، وتفرع عن هذا الهدف أهدافاً فرعية هي: - التعرف على مستوى توافر سياسات إدارة التنوع في الجامعات الأردنية الرسمية. - التعرف على مستوى تحقيق الريادة في الجامعات الأردنية الرسمية.
أهم الاستنتاجات	ان تصورات الباحثين لفقرات ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها وتصورات الباحثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها قد جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك استنتجت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الجامعة للاستفادة من مزايا تنوع الموارد البشرية الإيجابية بفاعلية كأسلوب إداري في تأدية المهام، وعبر الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تنمي المهارات الريادية، والعمل على مؤسسة هذه البرامج لما لها من دور في تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس.
3- دراسة (الربيعي والمولى، 2019)	
عنوان الدراسة	تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم والبحث العلمي
منهج الدراسة	المنهج التطبيقي.
مجتمع الدراسة	تجسد مجتمع الدراسة بالدوائر الاحدى عشر العاملة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
عينة الدراسة	تمثلت العينة بالأفراد العاملين إذ بلغت (180) فرداً.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي وإمكانية تطبيقها في البيئة العراقية.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات كان من أبرزها ان إدارة التنوع في الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تعزيز الانغماس الوظيفي.
أهم التوصيات	اعتماداً على ما توصلت له الدراسة من استنتاجات فقد أوصت بعدد من التوصيات كان أبرزها ضرورة زيادة الاهتمام بتنوع الموارد البشرية وإدارته بالشكل الصحيح من خلال الاستراتيجية الفردية.
4- دراسة (أبو ليفة، 2020)	
عنوان الدراسة	العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالهيئة التدريسية في جامعة الجوف (المملكة العربية السعودية) والذي كان يبلغ (1778) عضواً.

عينه الدراسة	بلغت عينت الدراسة ضمن هذا المجتمع ما مقداره (315) فرداً.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى توضيح ومعرفة العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.
أهم التوصيات	وقد أوصت الدراسة على ضرورة بناء ثقافة تنظيمية ترعى وتدعم التنوع، بمعنى بناء ثقافة تنظيمية استيعابية للثقافات المختلفة داخل جامعة الجوف للمساعدة في تحقيق رؤية الجامعة، وكذلك اوصت بضرورة اختيار قادة بخصائص وكفاءات عالية تمكنهم من استيعاب أفكار فرق العمل المتنوعة والقدرات العالية على التواصل مع الفريق بأكمله والمساعدة على بناء وخلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق.
5- دراسة (العبدالمات، 2020)	
عنوان الدراسة	أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في المركز الرئيس في عمان.
عينه الدراسة	تجسدت العينة بما مقداره (90) فرداً / موظفاً وموظفةً من العاملين في الدائرة.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة بصورة رئيسة لتحليل أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي عبر التعرف على مدى وجود تنوع الموارد البشرية وتقبل هذا التنوع، إلى جانب قبول فرص التقدم والتمثيل العادل والفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، والاهتمام بتنوع الجنس في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات من أبرزها، وجود أثر لتنوع الموارد البشرية بشكل عام، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، إذ جاء أربع منها بدرجة موافقة متوسطة، كانت أعلى درجات الموافقة على متغير قبول التنوع، ثم يليه متغير الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على متغير الاهتمام بتنوع الجنس، ووجود أثر لتنوع العاملين يجلب وجهات نظر جديدة تخدم دائرة الأحوال المدنية والجوازات.
أهم التوصيات	قدمت الدراسة على وضع عدة توصيات كان من أهمها الحرص من قبل إدارة دائرة الأحوال المدنية والجوازات على توضيح استراتيجياتها في التعامل مع تنوع الموارد البشرية لديها، وذلك عبر عقد ورشات عمل ومحاضرات توعوية، فضلاً عن ضرورة قيام الإدارة بوضع سياساتها بشكل محدد للتعامل مع تنوع مواردها البشرية وتوضيح تلك السياسات لجميع العاملين بها ليعلموا ويعملوا بها.

ثانياً: الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)

فيما يأتي عرض لعدد من الدراسات السابقة الاجنبية للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)

جدول (1-2) الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية)

1- دراسة (Patrick & Kumar, 2012)	
عنوان الدراسة	إدارة التنوع في مكان العمل: القضايا والتحديات Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات
عينة الدراسة	بلغت عينة الدراسة ما يبلغ مقداره (300) فرداً مستجيباً.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة للبحث في العوائق المحتملة التي تقف أمام التنوع في مكان العمل.
أهم الاستنتاجات	استنتجت الدراسة إلى أنه يمكن للإدارة الناجحة للتنوع ان تؤدي إلى وجود موظفين أكثر التزاماً ورضاً وأفضل أداءً، مما ينعكس بدوره على تحقيق افضل أداء مالي لمنظمتهم.
أهم التوصيات	من أبرز التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هو إصرارها على ضرورة اقتراح العديد من الاستراتيجيات التي يمكن لها ان تعزز وتوسع مجالات الشمولية ضمن مكان العمل.
2- دراسة (D'Netto et al., 2014)	
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في قطاع التصنيع الأسترالي Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين ضمن تسع شركات عالمية كبيرة تقع في نيو ساوث ويلز وفيكتوريا وجنوب أستراليا.
عينة الدراسة	تجسدت عينة الدراسة بـ (92) فرداً مستجيباً من ذوي الخلفيات المختلفة والعاملين ضمن هذه الشركات.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة تقييم التطبيق العام لممارسات التنوع داخل المنظمات، أي فحص تصورات الموظفين للفوائد المتحققة من إدارة تنوع المورد البشري، فضلاً عن التحديات التي يمكن أن تواجه ممارسات هذه الإدارة خاصة المعتمدة ضمن قطاع التصنيع الأسترالي منها.
أهم الاستنتاجات	قدمت الدراسة العديد من الاستنتاجات كان من أبرزها وجود عدد من التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً أمام إمكانية تحقق التنوع وإدارته، من حيث قلة إمكانية التعرف على المهارات والمؤهلات

والاستفادة منها، فضلاً عن ضرورة زيادة التركيز على الكفاءة في اللغة الإنكليزية أثناء عملية الاختيار، وزيادة تكاليف التدريب، إلى جانب الافتقار للتكامل العرقي والقبول المتبادل في العمل.	
توصي الدراسة بناء على الحاجات الماسة التي أظهرت نتائجها إلى ضرورة وجود إدارة أكثر فاعلية لتنوع الموارد البشرية في قطاع التصنيع الأسترالي، لتعزيز استخدام الموارد البشرية متعددة الثقافات. وتوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات نحو تقييم استخدام ممارسات إدارة التنوع في مجالات أخرى مثل القيادة والعمل الجماعي والمفاوضة الجماعية.	أهم التوصيات
3- دراسة (ABIDI, et al., 2017)	
إدارة التنوع وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية: أدلة من الشركات الكويتية Diversity Management and Its Impact on HRM Practices: Evidence from Kuwaiti Companies	عنوان الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تمثل مجتمع الدراسة بـ 87 شركة مختلفة عاملة ضمن قاع الخدمات في دولة الكويت.	مجتمع الدراسة
تجسدت عينة الدراسة بـ (354) فرداً مستجيباً.	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة تحليل آليات تطبيق إدارة التنوع في سياق البيئة الكويتية، لغرض الكشف عن آثار هذه الإدارة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.	هدف الدراسة
استنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة التنوع وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ توصلت الدراسة إلى أن القدرة على إدارة الافراد من ذوي الخلفيات المختلفة يمكن له أن يمتلك تأثيراً ذا مستويات عالية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.	أهم الاستنتاجات
توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لغرض التحقيق حول التأثير المميز لإدارة التنوع في كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، الذي يمكن أن يؤدي بدوره لتوفير رؤى مفيدة للشركات المحلية (ضمن البيئة الكويتية) لزيادة مستويات الأداء التنظيمي ونتاجية الموظفين.	أهم التوصيات

المحور الثاني: عدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير (النجاح الاستراتيجي).

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بمتغير النجاح الاستراتيجي وذلك كالآتي:

أولاً: الدراسات السابقة العربية للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات السابقة العربية للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

جدول (1-3) الدراسات العربية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

1- دراسة (محمد وعصاد، 2018)	
عنوان الدراسة	تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي / بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في ديوان وزارة النفط العراقية.
عينة الدراسة	بلغت العينة الي اتصفت بكونها قصدية شاملة بـ (67) فرداً مستجيباً من القيادات العليا.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة لتحديد مدى تأثير القيم التنظيمية كمتغير مستقل عبر أبعاده في تحقيق النجاح الاستراتيجي كمتغير معتمد.
أهم الاستنتاجات	افرزت الدراسة عدت استنتاجات توصلت اليها تمثلت بصحة وجود علاقة الارتباط والتأثير للقيم التنظيمية في النجاح الاستراتيجي، كذلك وجدت الدراسة بان هنالك مستويات جيدة من النجاح الاستراتيجي وهذا يعد مؤشراً مهماً على ان المنظمة تدرك مدى أهمية تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة والاستثمار في العوامل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى تلك المراكز المتقدمة.
أهم التوصيات	طرحت الدراسة جملة من التوصيات من أبرزها: ضرورة الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين القيم التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، فضلاً عن زيادة استثمار المنظمة في قيمها التنظيمية كقاعدة لتحديد سلوكيات الأفراد المقبولة وطريقة أداء الاعمال، والمعبرة عن هوية وسمعة المنظمة بشكل يميزها عن غيرها للوصول إلى مستويات اعلى من النجاح الاستراتيجي.
2- دراسة (علوان والآخرون، 2018)	
عنوان الدراسة	النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق القيمة المنظمة: بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تجسد مجتمع الدراسة بكل من جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة.
عينة الدراسة	كانت العينة عشوائية من التدريسيين بقوام بلغ (60) تدريسياً.
هدف الدراسة	يسعى البحث إلى تحقيق هدفه في تحليل العلاقة والآخر بين النجاح الاستراتيجي كمتغير تفسيري والقيمة المنظمة كمتغير إستجابي.
أهم الاستنتاجات	طرحت الدراسة عدة استنتاجات كان من ابرزها إمكانية النجاح الاستراتيجي في تأثير درجة التزام المؤسسات التعليمية إزاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم في إطار سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أعلى مستوى من النمو.

<p>أهم التوصيات</p>	<p>توصي الدراسة بضرورة اتجاه الجامعات إلى ضرورة اعتبار الطالب احد أهم مصادر معرفتها لتحقيق سبق تنافسي من خلال توجيهها الاستراتيجي بما يعزز معيارية رفع جودة قيمة الخدمة المقدمة لطلبتها، إذ أن طبيعة التوجه الجديد في انفتاح البلاد على البلدان المجاورة وباقي دول العالم، يحتم على الجامعات أن تكون متعلمة وريادية بهدف تصميم خدمة ملائمة لطلبتها على الصعيدين المحلي والعالمي.</p>
<p>3- دراسة (العاني وحمد، 2019)</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>اسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي</p>
<p>منهج الدراسة</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>
<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>تمثل مجتمع الدراسة بالكليات الاهلية العاملة في العراق.</p>
<p>عينة الدراسة</p>	<p>وتجسدت العينة بـ (300) فردا من العاملين في الكليات الاهلية.</p>
<p>هدف الدراسة</p>	<p>استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها، والنجاح الاستراتيجي في عدد من الكليات الاهلية في العراق.</p>
<p>أهم الاستنتاجات</p>	<p>توصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات كان من ابرزها، ان الافراد العاملين في الجامعات الاهلية يرون ان المديرين يتمتعون بصفات القائد الأخلاقي وذلك بدلالة توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لديهم، فضلاً عن ذلك فإن الجامعات المبحوثة حققت مستوى نجاح جيد، وأكبر الأسباب في ذلك تتمثل في تكيفها المستمر مع التغييرات البيئية المستمرة وممارستها للتطور التكنولوجي والعلمي ومجابهتها للتحديات البيئية المختلفة.</p>
<p>أهم التوصيات</p>	<p>أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة اخلاقيات العمل في كل الجامعات الحكومية والأهلية، كذلك ضرورة السعي لتحقيق النجاح الاستراتيجي بشتى الوسائل والطرائق، ولكن بصورة أخلاقية بعيدة عن اي محاولة أو أسلوب يتضمن الاحتيال والفساد والمحسوبيات.</p>
<p>2- دراسة (حسين والشيخلي، 2020)</p>	
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار</p>
<p>منهج الدراسة</p>	<p>منهج دراسة الحالة.</p>
<p>مجتمع الدراسة</p>	<p>تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في ديوان محافظة ذي قار.</p>
<p>عينة الدراسة</p>	<p>تجسدت عينة الدراسة بمدراء الأقسام والشعب وقد بلغ عدد العينة المبحوثة ما مقداره (75) فرداً مستجيباً.</p>
<p>هدف الدراسة</p>	<p>سعت الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي تمثل بتعزيز النجاح الاستراتيجي والتعرف على الدور المهم الذي تلعبه السيادة الاستراتيجية في أبعاد النجاح الاستراتيجي لدى ديوان محافظة ذي قار، وكذلك تحديد أبرز العقبات التي تحول دون الوصول إلى النجاح الاستراتيجي من خلال استثمار الإمكانيات والموارد المتاحة بالاعتماد على كل من أبعاد السيادة الاستراتيجية كأسلوب فاعل ومؤثر.</p>

أهم الاستنتاجات	تشير استنتاجات الدراسة إلى تدني الاهتمام بمتغيري البحث داخل الديوان المبحوث الذي ينعكس سلباً على استغلال منطقة النفوذ بشكل إيجابي لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
أهم التوصيات	توصي الدراسة بالتركيز على المزايا التي تتيحها السيطرة (التي فرضها الدستور العراقي) على منطقة النفوذ من قبل ديوان المحافظة والعمل على تحفيز العاملين وتعزيز ولائهم للمنظمة وشحذ هممهم للتوصل إلى رؤية استراتيجية واضحة تحقيقاً للتنفيذ الفعال لسياسة ديوان المحافظة المبحوث.

ثانياً: الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

جدول (1-4) الدراسات الاجنبية السابقة للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي)

1- دراسة (Carvalho, 2016)	
عنوان الدراسة	Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment محركات النجاح الاستراتيجي في بيئة الأزمات
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالشركات الاقتصادية العاملة في ولاية مارانهاو، شمال شرق البرازيل.
عينة الدراسة	تجسدت العينة بالعاملين في (108) شركة.
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة الحصول على إجابات لشرح سبب عمل بعض الشركات في بيئة مضطربة وتحقيق أداء جيد بينما لا تفعل شركات أخرى.
أهم الاستنتاجات	استنتجت الدراسة أنه لا يمكن استبعاد أي محرك/ دافع، إذ تعد الدوافع السبعة نفسها هي المكون الرئيس للتحليل، إذ لا يمكن فهم النجاح الاستراتيجي إلا من خلال الجمع بين الدوافع، على الرغم من أن بعضها لا يظهر ارتباطاً قوياً بالآخرين.
أهم التوصيات	توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام والمتابعة والدراسات حول الدوافع السبعة المختارة كونها تمثل مؤشرات قوية، حيث إذ ما تم اختيارها واستخدامها بشكل جيد من قبل الشركات، فإن ذلك يمكن أن يساهم في تحقيق أفضل أداء لها.
2- دراسة (Abuzaid, 2018)	
عنوان الدراسة	Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies تمكين الموظفين ودوره في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة عملية على شركات التأمين الأردنية

منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بـ عشرون شركة اردنية للتأمين مدرجة في بورصة عمان.
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتمثلت بـ (306) مستجيباً.
هدف الدراسة	استهدفت الدراسة التعرف على دور تمكين الموظفين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لعدد من الشركات الأردنية للتأمين.
أهم الاستنتاجات	استنتجت دراسة وجود علاقة قوية بين تمكين الموظفين والنجاح الاستراتيجي، فضلاً عن أن تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل كأبعاد لتمكين الموظفين كان لها تأثير إيجابي على النجاح الاستراتيجي.
أهم التوصيات	أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات لمنهج تمكين الموظفين من أجل تحقيق نجاح استراتيجي وضمن نجاح عملية التمكين عبر خلق بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب وتبادل المعلومات والتواصل المفتوح وتشجيع الموظفين.
3- دراسة (Dawood & Mahmoud, 2021)	
عنوان الدراسة	The role of the Dyson model for strategic development in achieving strategic success / case study in Baghdad Municipality دور نموذج دايسون للتطوير الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي / دراسة حالة في امانة بغداد
منهج الدراسة	منهجية دراسة الحالة.
مجتمع الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في امانة بغداد (دوائرها).
عينة الدراسة	كانت العينة قد شملت كل من القيادات العليا والمتوسطة في هذه الدوائر.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي يمكن أن يؤديه أنموذج دايسون للتطوير الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
أهم الاستنتاجات	تستنتج الدراسة أن مبدأ التحفيز داخل دوائر امانة بغداد غير موجود، وهذا يؤثر على الموظف الذين لا يتلقونها من القيادات العليا في دوائرهم، وهذا يدل على أن القيادات في امانة بغداد لا يمتلكون المهارات والخبرة.
أهم التوصيات	توصي الدراسة لدعم عملية التطوير الاستراتيجي لأمانة بغداد ودوائرها التي تعمل في اتجاه المشاريع الخدمية والخدمية لمدينة بغداد، أن تولي الإدارة العليا في امانة بغداد أهمية لمنظمات التطوير الاستراتيجي وتوسيعه وفهمه والتعرف عليه وتحديد آليات تنفيذه، فضلاً عن السعي المستمر لتشخيص دوافع التطوير الاستراتيجي في امانة بغداد لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتغيير إستراتيجي مستمر.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للمصادر الواردة في الجدول:

المحور الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

أستطلعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة بهدف البحث، وذلك لمعرفة نطاق البحث والمتغيرات المكونة لها وتوفر واختيار أنموذج وميدان البحث المستوفي للشروط الواجب توفرها وأفضل الطرق القياسية والأحصائية للدراسة الميدانية. وفيما يلي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استناد الباحثة على المقاييس التي استند عليها الباحثون في دراستهم , اعتماد الدراسة الحالية على دراسة (سمارة، 2017) و (الليمون والربايعة، 2019) لتحديد أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية ودراسة (محمد وعصاد، 2018) و (علوان والآخرون، 2018) و (العاني وحمد، 2019) لتحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي.
2. الأطلاع على الدراسات السابقة و اختيار عينة البحث أتاح الفرصة للباحثة معرفة الأهداف والركائز في المشكلة البحث مضامينها.
3. إن وضع الأطار النظري له أهمية قصوى في أي بحث، وهذا ما يوفره الأطلاع على العديد من الدراسات السابقة.
4. الأطلاع على أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة على مشكلة البحث.
5. تحديد إطار منهجية متطورة عن المناهج السابقة في البحث.

المحور الرابع: مجالات تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال ما تقدم يمكن للباحثة الإشارة إلى المجالات التي تميز الدراسة الحالية عن دراسات السابقة، فعلى الرغم من أن تلك الدراسات أضافت الكثير وأغنت الموضوع من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، إلا أن الدراسة الحالية تميزت في الآتي:

1. لم يتناول الدراسات السابقة علاقة وارتباط بين إدارة تنوع الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي.
2. اختيار عينة الدراسة وميدانها في مجال جديد في المجتمع وهي الجامعات الخاصة اذ لم يتسنى للباحثين السابقين بحثها من قبل حول موضوع الدراسة الحالية وجاء الاختيار على أساس أنه مجال استثماري وحيوي جديد في المجتمع.
3. تهدف الدراسة المساهمة في التعرف على دور إدارة تنوع الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي.

المبحث الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

يتطرق هذا المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول الإطار العام للدراسة الذي تتمثل في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخططاتها، فضلاً عن فرضياتها وحدودها، ويستعرض المحور الثاني منهجية الدراسة الذي تتمثل الطريقة أو الأسلوب الذي يختاره الباحثة لتصميم الدراسة، وأسلوب جمع البيانات والمعلومات، واختبار الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول/ الإطار العام للدراسة:

أولاً. مشكلة الدراسة:

تشير إدارة التنوع إلى انفتاح المنظمة لتصبح أكثر شمولاً وأكثر ابداعاً وأكثر احتراماً لشخصيات الافراد وتنوعها، وفي الآونة الاخيرة باتت تواجه منظمات الاعمال تواجد تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها فهي بحاجة إلى إدارة مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وأن تكون لها القدرة في الدخول إلى أسواق جديدة وتنويع منتجاتها وتميزها بعبءة مزايا تنافسية. الذي سوف يؤدي بدوره بالمنظمة للبقاء والاستمرارية في مجال أعمالها، وهو ما يطلق عليه بالنجاح الاستراتيجي للمنظمة، لذلك تكون لدى الباحثة اساس بمشكلة ميدانية يمكن طرحها في إطار بحثي يتمثل في التساؤلات الآتية:

- 1- هل تمتلك عينة الدراسة تصوراً واضحاً حول إدارة تنوع الموارد البشرية؟
- 2- هل هناك إدراك من قبل الجامعات الخاصة قيد الدراسة بموضوع النجاح الاستراتيجي؟
- 3- ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين كل من إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟
- 4- ما مستوى تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعادها في النجاح الاستراتيجي؟
- 5- هل تتباين الجامعات الخاصة المبحوثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على إدارة تنوع الموارد البشرية؟
- 6- هل هناك فروقات معنوية تجاه متغيري الدراسة على وفق السمات الشخصية للمستجيبين ؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تهتم بدراسة إدارة تنوع الموارد البشرية، وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وهذا يعد مساهمة علمية متميزة في هذا المجال وتتجلى أهمية الدراسة الحالية في اتجاهين، وهما:

أ- الأهمية الأكاديمية:

من الناحية الأكاديمية تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- بيان وتوضيح المفاهيم الخاصة بإدارة تنوع الموارد البشرية وأهميتها وأبعادها.
- 2- اسهام هذه الدراسة في توضيح مفاهيم ومتضمنات النجاح الاستراتيجي.
- 3- أهمية تنوع الموارد البشرية وإدارتها لكونهما أسلوباً مهماً من أساليب التفوق التنافسي للمنظمات الأكاديمية وزيادة مستويات أدائها.
- 4- بيان واستكشاف مجالات النجاح الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة.

ب- الأهمية الميدانية:

من الناحية الميدانية تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تساعد هذه الدراسة في التأكد من دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة.
- 2- العمل على تقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 3- توضيح إمكانيات التنوع في الموارد البشرية وما له من تأثير على مجالات النجاح الاستراتيجي ضمن المنظمات المبحوثة.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

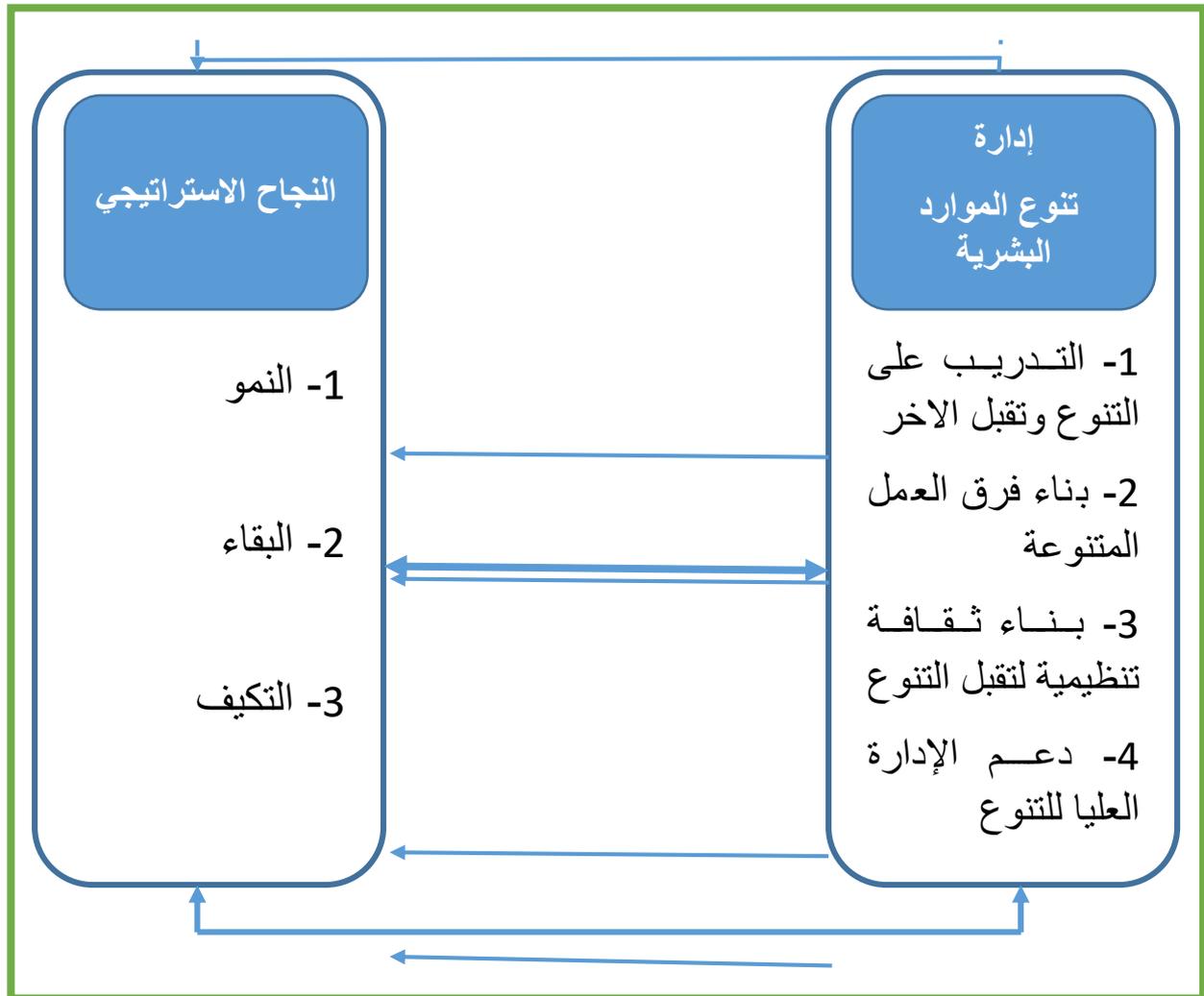
في ضوء المشكلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تهدف إلى ما يأتي:

1. عرض الاديبيات المتاحة حول متغيرات الدراسة والمتمثلة بإدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.

2. التعرف على مستوى تركيز المنظمات المبحوثة على إدارة تنوع الموارد البشرية .
3. التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مستوى ادارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة والنجاح الاستراتيجي.
4. تحديد التباين في النجاح الاستراتيجي وعلاقة ذلك التباين في إدارة تنوع الموارد البشرية وفق معطيات الميدانية.
5. بناء مخطط فرضي لأختبار فرضياتها .

رابعاً. مخطط الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة يتطلب الأمر صياغة نموذج افتراضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.



الشكل (1-1) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تختلف آراء المستجيبين في الجامعات الخاصة في محافظة أربيل تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.

الفرضية الثانية: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الرابعة: تؤثر إدارة تنوع الموارد البشرية تأثيراً معنوياً وموجباً في النجاح الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الخامسة: تتباين الجامعات الخاصة المبحوثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على إدارة تنوع الموارد البشرية.

الفرضية السادسة: توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات الخاصة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف جميع خصائصهم الشخصية على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية السابعة: يوجد فروق معنوية لمتغيرات الدراسة (إدارة تنوع الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة.

سادساً. حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: تكمن الحدود الموضوعية بتحليل إدارة تنوع الموارد البشرية المتمثل بأبعاده (بُعد التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بُعد بناء فرق العمل المتنوعة، بُعد بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، بُعد دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية) والنجاح الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (النمو، والبقاء، والتكيف).

2- الحدود البشرية: تمثلت بـ (284) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة في محافظة أربيل.

3- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق الدراسة على كل الجامعات الخاصة العاملة في محافظة أربيل والمتمثلة بـ : (الجامعة اللبنانية الفرنسية، جامعة جيهان، جامعة تيشك، جامعة بيان، جامعة نولج، الجامعة الكاثولوكية) وقد امتنعت جامعة أربيل الدولية بالتعاون مع الباحثة مبررين أنشغال الجامعة وكوادرها التدريسية بالامتحانات الفصلية والنهائية لذلك تم استبعاد الجامعة في الدراسة.

4- الحدود الزمنية: تتمثل مدة انجاز الدراسة بداية من الشهر (9) لسنة 2021، وحتى شهر (9) لسنة 2022.

المحور الثاني: منهجية الدراسة وأساليب جمع المعلومات

أولاً. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية في اختيار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة العلاقة والتأثير والتباين بين متغيري الدراسة، لأنها تركز على وصف الآراء وتحليلها للكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة، ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات ويتم استخدام التحليل لأعراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لإختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الافتراضي.

ثانياً. أسلوب جمع البيانات:

من أجل حصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذه الدراسة واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها، والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على مصادر عدة لتغطية الإطار النظري والميداني عبر الأساليب الآتية:

1. الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة اعتمدت الباحثة على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل والأطاريح والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الإطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) التي ساعدت الباحثة في هذا المجال.

2. الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمدت الدراسة على الأساليب الآتية:

أ. الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية: قامت الباحثة بالزيارات الميدانية للجامعات الخاصة لغرض الحصول على البيانات الأولية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأجرت الباحثة مقابلات مع عدد من القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، مثلما هو موضح في (الملحق 1) ذلك إبراز مشكلة البحث من خلال توجيههم الأسئلة التي جاءت بها مشكلة الدراسة.

ب. الاستبانة: تم الاعتماد على الاستبانة (الملحق 3) لأنها تعد الأداة الرئيسة للحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب العملي، وقد اعتمدت الدراسة في تحديد عبارات الاستبانة على الجانب النظري للدراسة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء والمحكمين ذوي الاختصاص في هذا المجال (الملحق 2) وتم تصحيح العبارات لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها وتتضمن استبانة ثلاثية محاور، وذلك على النحو الآتي:

• المحور الأول: وهو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية التعريفية العامة عن الأفراد المستجيبين، وعددها (8) أسئلة متمثلة في: (الجامعة، الجنس، الفئات العمرية، التحصيل الدراسي، اللقب الوظيفي، الجنسية، الديانة، الحالة الاجتماعية).

• المحور الثاني: فقد ركز على المقاييس الخاصة بمتغيري الدراسة وعبر الجزأين الآتين:

- الجزء الأول: يشمل أربع أبعاد للمتغير المستقل (إدارة تنوع الموارد البشرية) المتمثلة بـ (بُعد التدريب على التنوع (DT)، بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD)) وحدد (5) عبارات لكل بُعد.

- الجزء الثاني: حدد هذا الجزء للمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) وهو يتضمن ثلاث أبعاد متمثلة في (النمو (GR)، والبقاء (SU)، والتكيف (AD)) إذ حدد لكل بُعد (5) عبارات.

وبلغ عدد عبارات الاستبانة الإجمالية (43) عبارة، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وبتدرج (أتفق بشدة، محايد، لا أتفق، ولا أتفق بشدة)، وتشير إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغيري الدراسة، على حين تعبر إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) عن ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسيطه للمتغيري الدراسة، والجدول (1-5) يوضح هيكل الاستبانة للدراسة الحالية.

الجدول (1-5) تركيب استبانة الاستبيان وتصميمها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
أولاً	معلومات عامة	بيانات تخص الافراد المبحوثين	8	من اعداد الباحثة
ثانياً	إدارة تنوع الموارد البشرية	التدريب على التنوع وتقبل الاخر	5	(ABIDI et al., 2017)
		بناء فرق العمل المتنوعة	5	(D'Netto et al., 2014)
		بناء الثقافة التنظيمية لتقبل التنوع	5	(Patrick & Kumar, 2012)
		دعم الإدارة العليا للتنوع	5	(ابو ليفة، 2020)، (العبدالات، 2020)، (الريبيعي والمولى، 2019)، (الليمون والرابعة، 2019)، (سحارة، 2017)
ثالثاً	النجاح الاستراتيجي	النمو	5	(Dawood&Mahmoud,2021), (Abuzaid, 2018)
		البقاء	5	(Carvalho, 2016) (حسن والشخيلي، 2020)، (العاني وحمد، 2019)، (محمد وعصا، 2018)، (علوان واخرون، 2018)
		التكيف	5	

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً. الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات

استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية عبر الاعتماد على برنامج (Amos 24) و(SPSS 24)

لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة، لاستكمال الجانب الميداني للدراسة واختبار فرضياتها، وكانت كالآتي:

1. اختبار أداة الدراسة: تم استخدام معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cranach's Alpha Coefficient لفحص واختبار أداة القياس في الدراسة الحالية.
2. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام مؤشر التفلطح والالتواء للتحقق من شرط استيفاء بيانات الدراسة لشروط التحليل الاحصائي.
3. الأدوات الخاصة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة: وتمثل بالنسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الاتفاق.
4. معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة بيرسون: يستخدم لقياس معنوية العلاقة وطبيعتها بين متغيري الدراسة، فضلاً عن استخدامه في تحديد الاتساق الداخلي لعبارات متغيري الدراسة.
5. أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار فرضية التأثير بين المتغيرين وعلى المستوى الكلي والجزئي.
6. تحليل التباين الأحادي: يستخدم لإيجاد الفروق بين الإجابات بناءً على الخصائص الشخصية.
7. استخدام اختبار (Independent – Sample T Test): للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس والمؤهل العلمي والجنسية تجاه متغيرات الدراسة، وتم تحليل التباين الأحادي (One – Way Anova) للتعرف على الفروقات بين فئات السمات الشخصية كالعمر، واللقب العلمي، والديانة، والحالة الاجتماعية تجاه متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

بغية تحقيق الاهداف التي أعدت من أجلها الاستبانة، والتأكد من مدى صدق وثبات مقاييسها المعتمدة يتم اخضاعها إلى عدة اختبارات قبل وبعدها المباشرة في توزيعها على عينة البحث، فقبل عملية التوزيع تخضع إلى بعض الاختبارات الأولية المتمثلة بالصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وصدق الثبات، وأما بعد توزيع الاستبانة على العينة فتخضع إلى الحيادية، والتحليل العاملي التوكيدي، والتحليل العاملي الاستكشافي، والاتساق الداخلي بين فقراتها وأبعادها، واختبار بيانات الدراسة التي يشمل اختبار التوزيع الطبيعي، والاستقلالية، واختبار شرط تجانس التباين، وان تلك الاختبارات تعدّ من الشروط الأساسية للتأكد من مدى ملائمة مقاييس البحث لواقع الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل، وسيتم توضيح تلك الاختبارات على النحو الآتي:

أولاً: الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:

تمت هذه الاختبارات على الاستبانة لتحديد مدى مصداقيتها وشموليتها وثباتها، وهي كالتالي:

أ. **صدق المحكمين (الظاهري):** إن الهدف من اختبار صدق المحكمين والتي يسمى أيضا بالصدق الظاهري هو التأكد من مدى قدرة استبانة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، وعلى أساس ذلك تم عرض استبانة الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين في مجال إدارة الاعمال (الملحق رقم 3) للتأكد من صحة الفقرات الواردة فيها وصدقها ومدى ملائمتها لفرضيات البحث وأهدافه، فضلا عن استطلاع آرائهم بشأن مقدرة تلك الاستبانة على قياس متغيرات البحث بما يضمن وضوح ودقة فقراتها من الناحية العلمية، وقد تم تعديل بعض العبارات التي نالت اتفاق اغلبية المحكمين، وتمت صياغة الفقرات من الناحية اللغوية والعلمية بما يجعلها مفهومة لدى أفراد العينة.

ب. اختبار صدق المحتوى (قياس الشمولية): الهدف من اختبار صدق المحتوى التي يسمى أيضا بقياس الشمولية هو التأكد من كفاية الأبعاد الخاصة بكل متغير، وكذلك الفقرات الخاصة بكل بُعد، وبغية تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على معرفة المحكمين المتخصصين وخبرتهم في هذا المجال، إذ نالت أبعاد وفقرات المقاييس الخاصة بمتغيرات البحث (إدارة تنوع الموارد البشرية، النجاح الاستراتيجي) على اتفاق أغلب الخبراء والمحكمين، وبعد إضافة مجموعة من العبارات وحذف أخرى وذلك في ضوء مقترحات وآراء الخبراء، أخذت الاستبانة صورتها النهائية، وكما مثبت في الملحق (4).

ت. قياس الثبات: يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبانة يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، ولذلك تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة ألفا كرونباخ (Alpha - Cronbach)، ويكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة متساوية أو أكبر من (0.60) (درويش، 2018: 46)، ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فرداً، وأعيد الاختبار بعد (21) يوماً وتبين أن التطابق في إجابات أفراد المستجيبين إذ كلها معنوية عند مستوى (0.05)، وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل قيم أكبر من (0.60) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. وكانت النتائج كالآتي:

- إن أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ على مستوى المتغيرات قد سجلت لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية (0.937)، في حين جاء متغير النجاح الاستراتيجي بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.924).
- إن أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ على مستوى الأبعاد كان لبعد دعم الإدارة العليا للتنوع في متغير إدارة تنوع الموارد البشرية فقد سجلت (0.862)، في حين جاء بعد التدريب على التنوع في متغير إدارة تنوع الموارد البشرية بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.622) بأدنى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ.
- أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (35) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات قد بلغت (0.973).

ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان الدراسة الحالية، ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (1-6) الخاص بقياس الثبات.

الجدول (1-6) قياس الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	التدريب على التنوع (DT)	5	0.622
	بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)	5	0.834
	بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)	5	0.807
	دعم الإدارة العليا للتنوع (MSD)	5	0.862
	المؤشر الكلي لإدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	20	0.937
النجاح الإستراتيجي (SS)	النمو (GR)	5	0.810
	البقاء (SU)	5	0.821
	التكيف (AD)	5	0.812
	المؤشر الكلي للنجاح الاستراتيجي (SS)	15	0.924
المؤشر الكلي لجميع عبارات الاستبانة			0.973

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبذلك فإن مقاييس البحث قد حققت شرط الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وقياس الثبات قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة.

ثانياً: الاختبارات بعد توزيع الاستمارة

تمثل هذه الاختبارات مجموعة من الاختبارات التي تمت بعد توزيع استمارة الاستبانة التي هي بمثابة شروط يجب استيفائها للاستبانة لكي تكون مؤهلة، ويمكن استخدامها في الحصول على البيانات، والنتائج الخاصة بالدراسة، ويمكن إجمالها في الآتي:

أ. الحيادية: حرصت الباحثة على التأكيد على حيادية الاستبانة، وذلك بعدم التدخل في إجابات المبحوثين ومنحهم الحرية والوقت الكافين للإجابة على فقراتها، فضلاً عن سعي الباحثة إلى تفسير هدف الدراسة وتوضيح الغموض الذي قد يستجد فيما يتعلق بفقرات الاستبانة ضماناً لدقة الإجابة وموضوعيتها، وبناءً على ذلك فقد أعطى الباحثة لأفراد عينة الدراسة المدة الكافية للإجابة على فقرات الاستبانة.

ب. الاتساق الداخلي للمتغيرات الاستبانة: لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة، إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقيته تمثيل تلك الفقرات الرئيسية والفرعية المبحوثة ويوضح (الملحق 5) وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية الموجبة الذي يعبر عن صدق بناء محتويات الاستبانة وثبات سريانه، وظهرت نتائج تحليل الاتساق الداخلي كالتالي:

1. الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR): يوضح الجداول من (1) ولغاية (4) والمذكورة في الملحق (5) قيم معاملات الارتباط بين فقرات وأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) المتمثلة بكل من: التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD)، وتشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الفقرات عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات وأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR).

2. الاتساق الداخلي لأبعاد النجاح الاستراتيجي (SS): يوضح الجداول من (5) ولغاية (7) والمذكورة في الملحق (5) قيم معاملات الارتباط بين فقرات النجاح الاستراتيجي (SS) وأبعاده المتمثلة بكل من: النمو (GR)، والبقاء (SU)، والتكيف (AD) وتشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين الفقرات عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالٍ بين فقرات النجاح الاستراتيجي (SS) وأبعاده.

ثالثاً: اختبار بيانات الدراسة:

تم تطبيق عدد من الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات التي تم جمعها من العينة المستجيبة، وذلك لمعرفة مدى خضوعها لشروط التحليل الإحصائي، والإجابة على التساؤل بهذا الخصوص الذي يدور حول تطبيق أي من الاختبارات المعلمية أو الاختبارات اللامعلمية، وذلك على وفق الآتي:

أ. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التعرف على طبيعة البيانات ومدى اتباعها للتوزيع الطبيعي تم إجراء الاختبار بالاعتماد على قيمتي: التفلطح والالتواء (Skewness و Kurtosis) والتي تشير إلى أن تكون القيمة المقبولة لها (-1.96 ، +1.96) (درويش، 2018: 63) وذلك كالآتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR):

من معطيات الجدول (1-7) الذي يشير إلى نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) الذي يتكون من أربعة أبعاد، ويتضح بأن قيم كل من التفلطح والالتواء (Skewness و Kurtosis) بانها ضمن منطقة القبول، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم يُمكن اعتماد اختبارات الاحصاء المعلمي في الخطوات القادمة من التحليل الاحصائي.

□

جدول (1-7) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)

Kurtosis التفطح		Skewness الالتواء		N العينة	العبارات
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.288	1.387	.145	-.739	284	DT1
.288	.363	.145	-.817	284	DT2
.288	.990	.145	-.897	284	DT3
.288	.483	.145	-.760	284	DT4
.288	.349	.145	-.702	284	DT5
.288	1.085	.145	-.838	284	BDT1
.288	-.106	.145	-.506	284	BDT2
.288	1.242	.145	-.920	284	BDT3
.288	.847	.145	-.790	284	BDT4
.288	1.196	.145	-.835	284	BDT5
.288	1.295	.145	-1.198	284	BOC1
.288	1.040	.145	-.915	284	BOC2
.288	1.314	.145	-1.107	284	BOC3
.288	.785	.145	-.711	284	BOC4
.288	1.355	.145	-.956	284	BOC5
.288	.584	.145	-.723	284	MSD1
.288	1.863	.145	-1.040	284	MSD2
.288	1.235	.145	-.871	284	MSD3
.288	.721	.145	-.764	284	MSD4
.288	1.006	.145	-.915	284	MSD5

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

2. اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير النجاح الاستراتيجي (SS)

من معطيات الجدول (8-1) الذي يشير إلى نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات متغير النجاح الاستراتيجي (SS) الذي يتكون من ثلاثة أبعاد ، يتضح بأن قيم كل من التفلطح والالتواء (Skewness و Kurtosis) بأنها ضمن منطقة القبول، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن اعتماد اختبارات الإحصاء المعلمي في الخطوات القادمة من التحليل الإحصائي.

جدول (8-1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغير النجاح الاستراتيجي (SS)

Kurtosis التفلطح		Skewness الالتواء		N العينة	العبارات
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.288	1.574	.145	-.846	284	GR1
.288	1.566	.145	-.980	284	GR2
.288	.148	.145	-.709	284	GR3
.288	.202	.145	-.620	284	GR4
.288	.436	.145	-.812	284	GR5
.288	1.500	.145	-1.052	284	SU1
.288	1.433	.145	-.979	284	SU2
.288	.651	.145	-.820	284	SU3
.288	1.430	.145	-1.046	284	SU4
.288	1.485	.145	-1.073	284	SU5
.288	1.127	.145	-.913	284	AD1
.288	1.199	.145	-.822	284	AD2
.288	1.883	.145	-1.039	284	AD3
.288	.546	.145	-.640	284	AD4
.288	1.471	.145	-1.092	284	AD5

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ب. الاستقلالية:

يختص شرط الاستقلالية بالتعرف على ظاهرة الارتباط الذاتي بين أبعاد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى ظهور نتائج وهمية وغير حقيقية لمعاملات الإنحدار، ولكي نتعرف على وجود ارتباط ذاتي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيرات المستقلة فقد جرى تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factors) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل في الدراسة والمتمثلة بأدارة تنوع الموارد البشرية، إذ يشترط لعدم وجود هذه الظاهرة ألا تتجاوز قيم معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة المعيارية (5) باعتبار أن بيانات الدراسة من النوع الوصفي، وأن تكون قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومن نتائج تحليل الاستقلالية في الجدول (1-9) يتبين لنا أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) ولجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (5)، إذ وقعت بين (2.343-3.158)، وأن قيم اختبار التباين المسموح وقعت بين (0.317-0.427)، وهي جميعاً أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية، وبالتالي فإن شرط الاستقلالية يعد متحققاً في بيانات الدراسة الحالية مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات المعلمية.

الجدول (1-9) اختبار الاستقلالية

المتغير	الأبعاد	VIF	Tolerance
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	التدريب على التنوع (DT)	2.343	0.427
	بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)	3.158	0.317
	بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)	2.723	0.367
	دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)	3.155	0.317

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

ت. تجانس التباين:

للتحقق من شرط تجانس التباين لجميع أبعاد متغيرات الدراسة فقد تم اخضاع بيانات الدراسة الحالية لاختبار (ليفين) (Levene)، وبما أن بيانات أبعاد الدراسة الحالية ومتغيراتها ذات مفردات متساوية فإن هذا الاختبار هو الأفضل لمثل هذه الحالة، وحيث أن هذه البيانات قد تحقق فيها شرط التوزيع الطبيعي لذلك فإن نتائج اختبار (Levene) الواردة في الجدول (10-1) تشير إلى تحقق شرط تجانس التباين حيث أن قيم (Sig.) المحسوبة لمعلمة اختبار (Levene) ولكافة الأبعاد كانت أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، ويؤكد ذلك قيم إحصائية (Levene) المحسوبة وللأبعاد كافة التي كانت جميعها أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.9) وبدرجات حرية (1، 282)، مما يمكننا القول بأن شرط تجانس التباين لبيانات الدراسة الحالية يعد متحققاً، وحسب نتائج التحليل المذكورة.

الجدول (10-1) اختبار ليفين (Levene) لتجانس التباين

Levene's Test		النجاح الاستراتيجي (SS)	Levene's Test		إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)
Sig.	قيمة F		Sig.	قيمة F	
0.874	0.989	النمو (GR)	0.753	0.767	التدريب على التنوع (DT)
0.828	0.894	البقاء (SU)	0.794	0.869	بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)
0.864	0.963	التكيف (AD)	0.622	0.643	بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)
-	-	-	0.727	0.721	دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي.

وتأسيساً على نتائج اختبار شروط تطبيق الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية تبين أن بيانات الدراسة قد تحققت

فيها الشروط الثلاث مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

رابعاً: اختبار أنموذج الدراسة:

لتشخيص مدى صلاحية أنموذج الدراسة الحالية لإجراء التحليلات الإحصائية على وفق الاختبارات المعلمية، فقد تم الأعتقاد على عدد من الاختبارات التي يراد منها التأكد من ذلك وبحسب اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، ويتطلب إجراء هذا الاختبار أن يسبقه اختباران. أولهما: كفاية حجم العينة المختارة، وثانيهما معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة. وعليه تم اختبار أنموذج الدراسة حسب الخطوات الآتية:

1. اختبار كفاية العينة: تشير نتائج كفاية العينة وبحسب اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin) الذي يختصر تحت عنوان (KMO) والموضحة في الجدول (1-11)، أن قيمة مؤشر كفاية العينة قد بلغت (0.584) وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية لهذا الاختبار والبالغة (0.5)، ويتعزز من قيم اختبار (بارتليت) حيث كانت قيمة (مربع كاي) المحسوبة والبالغة (301.368) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (61.656) وبدرجة حرية (1)، كما بلغت القيمة المعنوية لهذا الاختبار (0.000) وهي تقل عن القيمة المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05) مما يؤكد كفاية العينة المختارة للدراسة الحالية.

2. اختبار معنوية الارتباط: يلاحظ من الجدول (1-11) أن قيمة محدد مصفوفة الارتباط بلغ (0.023) وهو أكبر من القيمة المعيارية للمحدد والبالغة (0.00001) مما يدل على عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف، أو بين الأعمدة للمصفوفة، وعدم وجود ارتباطات مرتفعة غير حقيقية بين المتغيرات، مما يشير إلى أن مجموع مربعات معاملات الارتباط بين المتغيرات أكبر من مجموع مربعات معاملات الارتباط الجزئية، وهذا يعني أن مصفوفة الارتباطات تتوافر فيها الحد الأدنى من العلاقات، وهي ليست مصفوفة أحادية أي ليست خالية من العلاقات فهي صالحة لإجراء التحليل العاملي.

□

الجدول (11-1) اختبار كفاية العينة ومصفوفة الارتباط للتحليل العاملي

الدلالة	المعايير	القيم	نوع المؤشر
جيد	أكبر من 0.5	0.584	مؤشر كفاية العينة KMO
معنوي	146.547	301.368	χ^2
معنوي	أقل من 0.05	0.000	Sig.
-	-	1	df.
جيد	أكبر من 0.00001	0.023	محدد مصفوفة الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي.

ومن نتائج اختبار (كايزر - ماير - أولكن) وكذلك اختبار (بارتليت) واختبار معنوية الارتباط يمكن الاستدلال على أن جميع المؤشرات الخاصة بحجم العينة ومصفوفة الارتباط كانت دالة وجيدة مما يجعلنا نتقل إلى الخطوة التالية في استخراج العوامل وتحديد عددها.

خامساً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

للتأكد من صدق البناءات النظرية للمتغيرات ودقتها ميدانياً اجرت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للمقاييس المعتمدة في قياس المتغيرات الرئيسة والفرعية الذي يعد أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، إذ يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى مطابقة الهيكل الافتراضي المتوفر للمتغيرات مع البيانات المتجمعة عنه، وبالتالي تأكيد العلاقة بين الأبعاد والفقرات، وأن الفقرات لا تتجه إلى كل الأبعاد، وهذا يضمن تمثيل كل بُعد بعدد واضح ومناسب من الفقرات غير المقاسة (الحسناوي، 2015 : 176). وقد اعتمد في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي البرنامج الاحصائي (Amos Version 24)، ولتقييم النموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي أوصى الباحثون بالتحقق من معيارين، وهما (Schumacker & Lomax,2010:169) :

1. تقديرات المعلمة (Parameter Estimates) :

وهي تمثل قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة (Latent Var.) مع المتغيرات غير المقاسة (Unobserved Var.)، وهذه المعلمات تمثل الأهمية النسبية لكل فقرة (متغير غير مقاس) بالنسبة إلى البعد الفرعي الذي تنتمي إليه (متغير كامن)، وعند تقييم هذه المعلمات يجب الأخذ بنظر الإعتبار عدة معايير هي Holtzman (& Sailesh, 2011:13) :

- **جدوى تقديرات المعلمة:** أن تقديرات المعلمة تكون مجدية ومقبولة إذا تجاوزت أقيامها نسبة (40 ٪) .
- **مدى ملائمة الاخطاء المعيارية:** كلما كانت الاخطاء المعيارية صغيرة أمكن الاعتماد على المعلمات الاحصائية، والعكس صحيح أيضاً.
- **الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة:** تحدد الدلالة الاحصائية لتقديرات المعلمة اعتماداً على معنوية النسبة الحرجة (C.R) التي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمة، إذ تكون تقديرات المعلمة معنوية إذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) وإذا تجاوزت (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) .

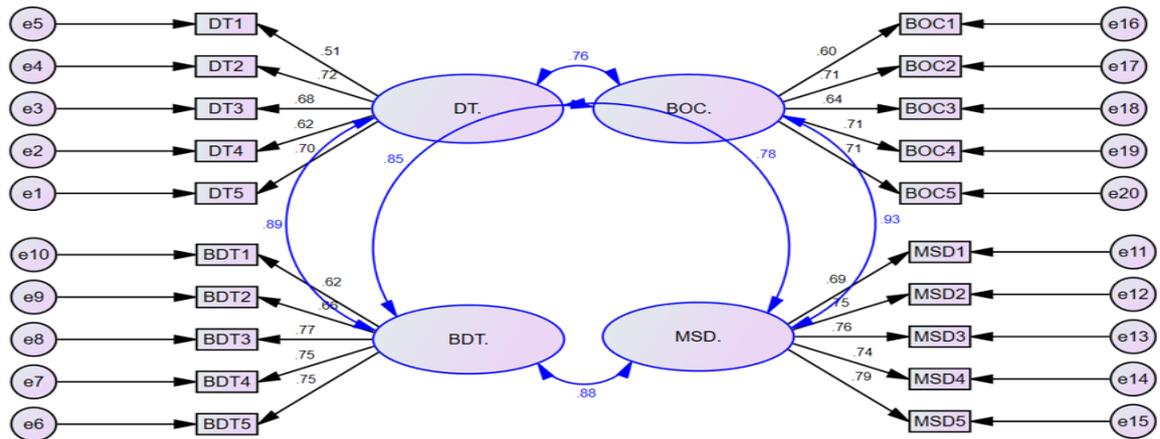
2. مؤشرات مطابقة الأنموذج (Model Fit Index's)

تؤسس مؤشرات المطابقة المعيار الذي يحكم من خلاله على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي المتحقق ودقته، ويعد الكاي سكوير (X^2) من أهم مؤشرات مطابقة الأنموذج، فاذا كانت قيمته بالنسبة إلى درجات الحرية ضمن المدى المحدد فإن معظم قيم مؤشرات المطابقة الاخرى ستقع في المدى المثالي، وقد اعتمدت مجموعة من مؤشرات مطابقة الأنموذج الهيكلي وهي كما تتضح في الانموذجات الهيكلية الخاصة بكل متغير. وبالنسبة إلى مؤشرات مطابقة الانموذج فيجب أن يكون القيم مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وذلك كالاتي (الحسناوي ، 2015 : 176): النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df يجب أن يكون أقل من 5. قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) وقيمة المطابقة المتزايدة (IFI) وقيمة مؤشر توكر ولويس (TLI) يجب أن يكون أكبر من 0.900. وإن مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) يجب ان يكون اقل من 0.08.

وفي ضوء ما تقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي وحسب المقاييس كالتالي:

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)

يتضح من الشكل (1-2) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الأربعة بفقراتها وكانت جميعها نسباً معنوية، لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (1-12) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، وأما بالنسبة لمؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج كما يتضح في الأنموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة إلى أي مؤشرات تعديل مقترحة، مما يؤكد أن متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) يقاس بـ (20) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد مترابطة وهي: التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD).



CMIN/DF= 2.043 CFI= .938 IFI= .938 TLI = .928 RMSEA= .061

الشكل (1-2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24).

وأما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في النموذج الهيكلي أن جميعها كانت

مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وذلك كالآتي:

- النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df (2.043) .
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.938 .
- قيمة المطابقة المتزايدة (IFI) 0.938 .
- قيمة مؤشر توكر ولويس (TLI) 0.928 .
- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) 0.061 .
- بلغ قيمة مؤشر الكاي سكوير المحسوبه (X^2) 335.064 . وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (233.99) .

الجدول (1-12) قيم تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس إدارة تنوع الموارد

البشرية

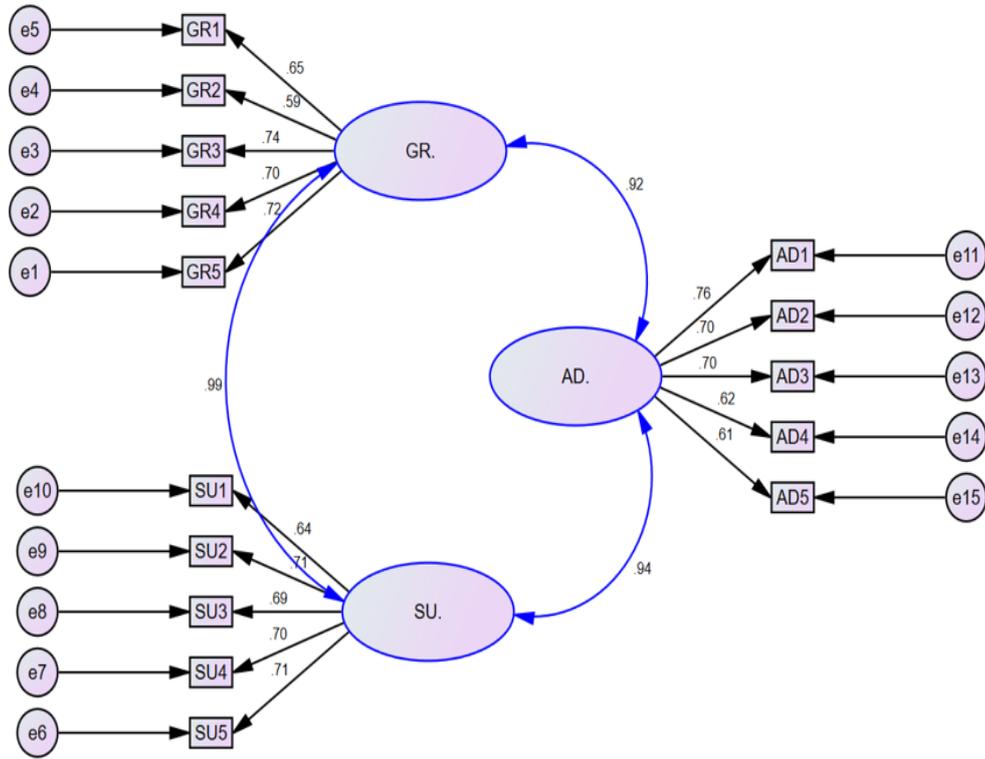
الفقرات	المسار	الأبعاد	Estimate الاوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	P مستوى الدلالة
DT5	<---	DT.	1.000			
DT4	<---	DT.	.930	.099	9.358	***
DT3	<---	DT.	.978	.096	10.140	***
DT2	<---	DT.	1.081	.101	10.752	***
DT1	<---	DT.	.634	.082	7.774	***
BDT5	<---	BDT.	1.000			
BDT4	<---	BDT.	1.077	.085	12.672	***
BDT3	<---	BDT.	1.064	.082	13.057	***
BDT2	<---	BDT.	.915	.083	11.000	***
BDT1	<---	BDT.	.829	.080	10.390	***

MSD1	<---	MSD.	1.000			
MSD2	<---	MSD.	1.171	.101	11.578	***
MSD3	<---	MSD.	1.193	.101	11.754	***
MSD4	<---	MSD.	1.058	.092	11.450	***
MSD5	<---	MSD.	1.175	.096	12.248	***
BOC1	<---	BOC.	1.000			
BOC2	<---	BOC.	1.168	.123	9.508	***
BOC3	<---	BOC.	1.052	.120	8.788	***
BOC4	<---	BOC.	1.018	.108	9.428	***
BOC5	<---	BOC.	1.118	.118	9.463	***

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24) .

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي (SS)

يتضح من الشكل (1-3) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير النجاح الاستراتيجي (SS) قد تجاوزت نسبة (0.40)، وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الثلاثة بفقراتها، وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (CR) الظاهرة في الجدول (1-13) اتضح أنها أكبر من (2.56) عند مستوى المعنوية (0.01) وهذا يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها، أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج كما يتضح في النموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة إلى أي مؤشرات تعديل مقترحة، مما يؤكد أن متغير النجاح الاستراتيجي (SS) يقاس بـ (15) فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: النمو (GR)، والبقاء (SU)، والتكيف (AD).



CMIN/DF= 2.884 CFI= .918 IFI= .919 TLI = .901 RMSEA= .078

الشكل (1-3) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس النجاح الاستراتيجي (SS)

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24).

وأما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة النموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في النموذج الهيكلي أن جميعها كانت

مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وذلك كالآتي:

- النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df (2.884) .

- قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) 0.918 .

- قيمة المطابقة المتزايدة (IFI) 0.919 .

- قيمة مؤشر توكر ولويس (TLI) 0.901 .

- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) 0.078 .

- بلغ قيمة مؤشر الكاي سكوير المحسوبه (X^2) 250.929 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (233.99).

الجدول (1-13) قيم تقديرات المعلمة، والخطأ المعياري، والنسبة الحرجة، ومستوى المعنوية لمقياس النجاح

الاستراتيجي (SS)

الفقرات	المسار	الأبعاد	Estimate الأوزان الانحدارية	S.E. الخطأ المعياري	C.R. القيمة الحرجة	P مستوى الدلالة
GR5	<---	GR.	1.000			
GR4	<---	GR.	.966	.086	11.284	***
GR3	<---	GR.	1.010	.085	11.937	***
GR2	<---	GR.	.824	.087	9.502	***
GR1	<---	GR.	.782	.074	10.565	***
SU5	<---	SU.	1.000			
SU4	<---	SU.	.925	.082	11.312	***
SU3	<---	SU.	.939	.084	11.151	***
SU2	<---	SU.	.927	.081	11.384	***
SU1	<---	SU.	.765	.074	10.355	***
AD1	<---	AD.	1.000			
AD2	<---	AD.	.926	.080	11.615	***
AD3	<---	AD.	1.046	.090	11.578	***
AD4	<---	AD.	.910	.089	10.274	***
AD5	<---	AD.	.830	.083	9.959	***

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24) .



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تسعى الباحثة من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على موضوع إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح

الاستراتيجي في الإطار النظري، من خلال ما جاء به الباحثون والكتاب في هذا المجال، وذلك عبر استعراض ماهية هذا

الموضوع وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: إدارة تنوع الموارد البشرية.

المبحث الثاني: النجاح الاستراتيجي.

المبحث الثالث: العلاقات الترابطية بين متغيري الدراسة.

المبحث الأول: إدارة تنوع الموارد البشرية

أولاً: ماهي تنوع الموارد البشرية

إن قدرة المنظمة في استخدام تنوع الموارد البشرية في مختلف مجالاتها، وبما يعزز أداءها ومخرجاتها، يمكنها من الاستمرار بكفاءة وجودة عالية، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها، ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا المبحث على الآتي:

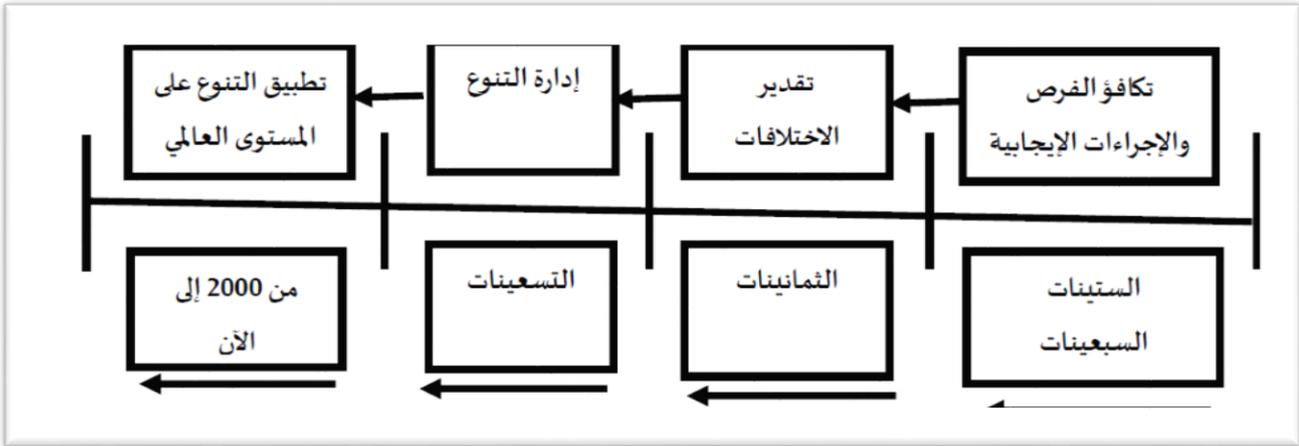
تمهيد:

أصبح تنوع قوى الموارد البشرية من الأمور الطبيعية المنتشرة في المنظمات كافة، ومع الانفتاح الذي يشهده العالم في المجالات والقطاعات كافة، وما نتجت من حركة الموارد البشرية عبر القارات، وبهذا التنوع المتزايد في الموارد، والتغير في بيئات الأعمال، فقد أدى ذلك إلى تغير في طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ضمن هذه الممارسات ظهرت ممارسات ادارة التنوع، والتي جاءت كنتيجة طبيعية لإدراك أهمية الخليط الثقافي في نمو وتحسين أداء المنظمة، والاستفادة منه من خلال تحويله من سبب للصراع إلى مصدر للإبداع وتكوين الميزة التنافسية، فإدارة التنوع من العمليات الإدارية القائمة على بعض القيم التي تعترف بالاختلافات بين الأفراد باعتبارها مصدراً للقوة (أبو ليفة، 2020، 265).

ولقد شجعت التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال والتركيبية السكانية المتغيرة لأسواق العمل في كثير من بلدان العالم نحو الاهتمام بمجالات التنوع وإدارة التنوع من قبل علماء الإدارة والباحثين، إذ يشير تنوع القوى العاملة إلى الاختلافات التي يتكون منها الأفراد، مثل الثقافة، والعرق، والجنسية، والسن، والدين، والإعاقة، والجنس، والتعليم، والمعتقدات، وجميع الاختلافات والخصائص الأخرى التي تتميز بها بعض الأفراد عن الآخرين في قوة العمل، فالاهتمام بالتنوع يسمح للمنظمات التي ترغب بإجراء توسع في عملياتها لتتعدى بذلك الحدود المحلية بإدراك أفضل للطرائق التي ينبغي استخدامها للوصول إلى زيادة ايجابيات التنوع، وهذا يضع المديرين في المنظمات أمام ضرورة إدراك ماهية التنوع، فضلاً عن طرائق تعزيزه لتحقيق أهداف المنظمة (Ardakani et al., 2016, 408).

ولقد ظهر اتجاه إدارة التنوع في تسعينات القرن الماضي استجابةً للتطورات المتسارعة في تنوع قوة العمل، وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين هما: تحسين نوعية التفاعل بين الناس من مختلف الفئات، وتمكين ودعم جميع الموظفين، وبذلك أصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التي نالت اهتماماً مع بداية القرن الحادي والعشرين، بوصفها وسيلة لمساعدة المنظمات في عملية الاستجابة للتنوع المتزايد، والواضح في أسواق العمل المعاصرة، ورغبة من المنظمات في ضمان عدم تعرض أي شخص أو مجموعة للتمييز على أساس السن، أو العرق، أو الجنس، أو الإعاقة، أو الدين، فإدارة التنوع مصطلح واسع يشير إلى الممارسات الإدارية التي تستخدم لتحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمات (سمارة، 2017، 48).

ومرت إدارة التنوع بمراحل مختلفة بدءاً بمرحلة تكافؤ الفرص والإجراءات الإيجابية، ومروراً بمرحلة تقدير الاختلافات، ومرحلة إدارة التنوع، وانهاء بمرحلة تطبيق التنوع على المستوى العالمي كما في الشكل (2-1) الآتي:



شكل (2-1) مراحل إدارة التنوع

المصدر: احمد، عزام عبد، 2017، "دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر"، مجلة الإدارة التربوية، المجلد بلا، العدد 16، 311.

أ. مفهوم تنوع الموارد البشرية

يعد التنوع في القوة العاملة أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها، ويلقي هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وادراك دور التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المنظمة، مع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات، والتي يأتي في مقدمتها زيادة المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات الزبائن، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها من جهة أخرى، وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الأعمال العامة والخاصة، وذلك بهدف تمكينها من تقديم خدمة ممتازة للزبائن والحفاظ على القدرة التنافسية، بل تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه مورداً تنظيمياً مهماً يمكن توظيفه بشكل إيجابي ليتحول من السبب للصراع إلى محرك للإبداع (ناصر، 2021، 2).

ويمكننا أن نجد الكثير من الآراء والتعاريف المرتبطة بتنوع الموارد البشرية التي تتشابه في جوهرها ومضمونها بشكل عام، وتختلف في بعض الجزئيات بحسب البيئة والتوجهات والخلفيات العلمية والثقافية للباحثين، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه، على اعتبار أن تنوع الموارد البشرية يحتوي على العديد من التفسيرات تباينت حسب تباين نظريات التنوع وإدارة التنوع التي بدأت في التطور في ثمانينيات القرن الماضي، وبالتالي اختلف كل باحث في تعريفه للتنوع عن الباحثين الآخرين حسب وجهة نظر كل واحد منهم، وفيما يأتي نورد بعض التعريفات لمفهوم تنوع الموارد البشرية التي أشار إليها الباحثون التي يوضحها جدول (1-2).

جدول (1-2) آراء بعض الباحثين حول تعريف تنوع الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Ewoh, 2013, 107)	الوصول الفوري إلى مجموعة كبيرة من المعرفة، والمهارات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد العاملين، والقدرات المطلوبة في إنجاز الأهداف والغايات التنظيمية.
2.	(Herrera et al.,2013, 2)	يقصد بالتنوع هو مميزات العاملين، من حيث الاختلاف والتشابه في خصائصهم الشخصية، والقيم وخبرات العمل والحياة، بسبب عرقهم أو خلفيتهم الاجتماعية أو قيمهم المهنية أو أساليبهم، فضلا عن الأدوار التنظيمي.
3.	(Nair& Vohra, 2015, 5)	إن التنوع يعني مجموعة الصفات ضمن الموارد البشرية العاملة والتي تؤثر بوسائل مهمة في كيفية تفكير الأشخاص وشعورهم وسلوكهم في العمل، وقبولهم، وأداءهم للأعمال الموكلة بهم، ومستوى رضاهم ، وتقدمهم في المنظمة.
4.	(سمارة، 2017، 46)	هو الاختلاف والتباين بين ثقافات وخصائص وتجارب وعادات الأفراد في المنظمات، والتي تميز الفرد عن الآخرين.
5.	(العبدالات، 2020، 208)	مصطلح يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث الخصائص التي تميزه عن غيره من العاملين مثل: العمر والجنس والعرق أو الأقلية والدين والقدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية.
6.	(أبو ليفة، 2020، 269)	اختلاف الأفراد في الصفات مثل الثقافة، والعمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي والاقتصادي.
7.	(ناصر، 2021، 5)	فرق جوهري يميز شخصا أو فردا عن الآخرين، بحيث يمتلك كل فرد مجموعة واسعة من الخصائص والصفات الظاهرة والمخفية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما تقدم يمكن ملاحظة إن تنوع الموارد البشرية يعني التباين والاختلاف في الخصائص الشخصية،

والثقافية، والصفات، والتجارب، والخبرات، والتي تعود إلى التباين في الخلفيات الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية.

ب. أهمية تنوع الموارد البشرية:

يؤدي تنوع الموارد البشرية إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية، ويزيد من القيمة السوقية لأسهم المنظمات التي تأخذ بمنهج التنوع، وكذلك يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية، وهناك العديد من المنظمات التي أفردت إدارة كاملة للتنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي، إذ إن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة، وقد بينت الدراسات أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز القدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدرة الإدارة على الاستفادة منها وتحسين القدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات (سمارة، 2017، 49).

وأشارت بعض الدراسات إلى إنه يمكن أن تتحول هذه القوة العاملة المتنوعة إلى نعمة ومفتاح لميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وذلك لأن القوى العاملة المتنوعة توفر جودة أفضل وحلولاً مبتكرة متفوقة للمشاكل التنظيمية من المجموعات المتجانسة، إذ إن التنوع يُوفر للمنظمات المزيد من الأدوات لحل المشكلات، والتفكير الأوسع والحلول الأفضل، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى الكفاءة التنظيمية والفاعلية العالية والقدرة على الإنتاج الوفير، والمساعدة في تحسين صورة المنظمة، وبالتالي تمهيد الطريق نحو التوسع في الأعمال التجارية في الأسواق غير المستغلة (Ehsan, 2021, 2).

وتتضح أهمية تنوع الموارد البشرية من خلال تحقيقها (القويزي، 2016، 111) في الآتي:

1. اكتشاف المواهب المتنوعة، واكتشاف مجموعة كبيرة من نقاط القوة والخبرات الفردية.
2. استخدام وجهات النظر المختلفة والأفكار لزيادة الإبداع والابتكار.
3. تحسين الاتصال مع الجماعات المختلفة.
4. بناء أفضل الممارسات وانخفاض معدل دوران العاملين، وزيادة الحماس والتحفيز والقدرة على المنافسة.
5. إنشاء سياسة التنوع هو دليل على التزام المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

6. تحسين صورة المنظمة وتقوية علامتها التجارية، وتحسين خدمة الزبائن وإدارة العلاقات مع الموردين من خلال فهم أكبر لاحتياجات ومتطلبات قاعدة زبائن متنوعة بصوة متزايدة مع فتح أسواق جديدة محتملة.

إن تنوع الموارد البشرية هو استجابة للتغيرات الحاصلة في تركيبة السكان في البلد الواحد، إذ يُعطي التنوع ميزة اقتصادية وتنافسية للمنظمات، ونتائج ذهنية تتمثل في قدرة أفراد المنظمة على زيادة الإبداع والابتكار، كما يعطي تنوع الموارد البشرية مرونة للنظام، الأمر الذي يساعد المنظمة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات البيئية، فضلاً عن مميزات أخرى للمنظمات التي تضم موارد بشرية متنوعة ما يسمى بالآثار الرمزية، فهذه المنظمات تعتبر قدوة لغيرها ومثلاً يحتذى به، وتكسب من خلال تنوع مواردها البشرية سمعة إيجابية، الأمر الذي ينعكس على أدائها وأرباحها، وهناك ميزات أخرى للتنوع، كالتعددية، والتكامل الهيكلي، والتناغم التنظيمي، وغياب الحكم المسبق، والتميز، والتقليل من النزاعات بين المجموعات (العبدالات، 2020، 215).

ج. خصائص تنوع الموارد البشرية وأنواعها:

يمكن تلخيص خصائص تنوع الموارد البشرية بصورة أساسية في أربع مجموعات (فئات) يمكن توضيحها (ناصر،

2021، 5) بالآتي:

1. السمات الشخصية: وهي التي تشمل السمات المميزة، والقدرات، ومهارات الفرد.

2. السمات الداخلية: وهي التي تحتوي على الجنس، والعمر، والعرق، ومستوى الذكاء.

3. السمات الخارجية: ممثلة بالجنسية، والثقافة، والدين، والحالة الاجتماعية.

4. السمات التنظيمية: وهي التي تدل على مواقف الفرد واتجاهاته في القسم والمنظمة.

يتجسد التنوع في قوة العمل بحسب (Anderson, Metcalf, ozbilgin) في ثلاثة أنواع رئيسية

(عبدالحليم، 2017، 143) وهي:

1. النوع الأول (التنوع الديموغرافي): وهو يشير إلى اختلاف الأفراد في الخصائص الديموغرافية مثل: العمر والأصل.

2. النوع الثاني (التنوع المعلوماتي): وهو يشير إلى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة، ومستوى التعليم، والخبرة، والمنصب الوظيفي، والوظيفة التي يؤديونها.

3. النوع الثالث (التنوع القيمي): وهو يشمل اختلاف الأفراد في الشخصية، والاتجاهات، والقيم، والثقافة.

د. تحديات تنوع الموارد البشرية:

ظهرت بعض الآراء والادعاءات التي تتبع من حقيقة أن تنوع القوى العاملة يمكن أن يكون في كثير من الأحيان كابوساً للمنظمات، إذ من الممكن أن يُقلل من تماسك المجموعات داخل المنظمة، والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى نشوب الصراعات، فضلاً عن إمكانية أن يؤدي أيضاً إلى أعمال سلوكية لها نتائج عكسية مثل التمييز والاستثناء والنبذ، إذ لا توجد علاقة سببية مباشرة بين تنوع القوى العاملة والأداء التنظيمي، لذلك فإن تنوع القوى العاملة له العديد من المزايا والعيوب، إذ إن وجود تنوع في الموارد البشرية لدى المنظمة يفرض عليها إدارة فاعلة للتنوع لمحاولة تجنب تداعياته، فضلاً عن استخدام نهج سياسات وممارسات تكافؤ فرص (Ehsan, 2021, 2).

إن تطوير برامج استراتيجية وقوية لإدارة قوى العمل المتنوعة أصبح تحدياً كبيراً بشكل متزايد بسبب العولمة والتحديات المرتبطة بتوفير الفرص لمجموعات مختلفة مع الحفاظ على جوانبهم الثقافية، لذا فإن تحديد التنوع والشمول في سياق محدد وربطه بإدارة الموارد البشرية لا يزال يمثل تحدياً، ويمكن ملاحظة ذلك في عدد من الدراسات التي تحاول الكشف عن سبب عدم المساواة في البيئات التنظيمية للتخفيف من هذا التحدي، وتحمل المنظمات تكاليف عالية في برامج التدريب لكنها قد لا تسفر دائماً عن النتائج المطلوبة وبالتالي ستكون هناك حاجة إلى دراسات خاصة حول التنوع والشمول لتحليل النتائج وتفسيرها، وتكوين نهج يتوافق مع النسيج الاجتماعي والثقافي والسياسي، فضلاً عن فهم التصورات والسلوكيات تجاه مختلف جوانب التنوع والشمول عبر السياقات التنظيمية السائدة (Appiah & Adeyeye, 2021, 21).

وتبرز بعض التحديات في تنوع الموارد البشرية، بالأخص إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كازدياد كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة والصراعات، وظهور مشاكل في الاتصال، وظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم، إضافة لسلبيات أخرى للتنوع، كزيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل، وزيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، وحدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد والمجموعات، وزيادة كُلف التدريب والتطوير داخل المنظمة، وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصة متساوية لتحسين الأداء (العبدالات، 2020، 215).

ثانياً. إدارة تنوع الموارد البشرية:

ان التوجه إلى المستقبل بمفاهيم إدارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة، يجعل من الضروري التركيز على إدارة تنوع الموارد البشرية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، فضلاً عن قدرتها في رفع كفاءة أداء العاملين، وسوف يتم توضيح ذلك من خلال الجوانب الآتية:

أ. نشأة إدارة تنوع الموارد البشرية وتطورها

من خلال متابعة ومراجعة عدد من الأدبيات ذات الصلة بمفهوم ادارة التنوع للموارد البشرية وجد أن المفهوم مر بأربعة مراحل كما مبينة (الريعي والمولى، 2020، 214-215) أدناه :

1. مرحلة فرص العمل المتساوية (الستينات والسبعينات) : نشأ الاعتراف المبكر بمفهوم " إدارة التنوع " من الولايات المتحدة الأمريكية ضمن الباب السابع لقانون الحقوق المدنية الأمريكية لعام 1964 الذي ينص على تطبيق فرص العمل المتساوية .

2. مرحلة تقدير الاختلافات (أوائل الثمانينيات) : تركز هذه المرحلة على استيعاب الأقليات والمرأة والتنوع العنصري والجنسي في المنظمات أذ ازدادت أعداد الأقليات والنساء التي تم استيعابها في المنظمات.

3. مرحلة إدارة التنوع (أواخر الثمانينات إلى أواخر التسعينات) :شهدت هذه المرحلة قيام معهد (Hudson) بنشر كتاب (Workforce2000) في عام 1987 ، الذي أشار إلى أن تركيبة القوى العاملة في المستقبل سوف تتغير بسبب تقاعد الموظفين ودخول المواليد الجدد والنساء والاقليات وزيادة الهجرة ، وكان التغيير الاساسي لهذه المرحلة هو التحول من الالتزام بالقوانين والتركيز على الاقليات والنساء إلى التركيز على الموارد البشرية جميعا تحت مظلة التنوع، وهو ما يعرف اليوم بإدارة التنوع.

4. مرحلة اعتبار تنوع الموارد البشرية اساس لنجاح الاعمال (الألفية الجديدة) :عُذُ التنوع خلال هذه المرحلة اساسية لنجاح الأعمال وتحقيق الأرباح، والنمو، والتطور، ويركز التنوع في القرن الواحد والعشرين على بناء المهارات، والكفاءات، وتقييم الاختلافات، واستخدامها لصالح المنظمة، وكذلك أن تغير التركيبة السكانية لكل من الموظفين والزبائن وممارسة الأعمال التجارية العالمية ونقص الموارد البشرية المدربة فنية أدى إلى منافسة شرسة على المواهب أجبر المنظمات لتجاوز ذلك من خلال تطوير منظمة شاملة لموارد بشرية متنوعة.

ب. مفهوم إدارة تنوع الموارد البشرية:

تشير إدارة التنوع إلى الأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية المتنوعة، بهدف تطويرها وتمكينها وتغيير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، الذي لابد أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة في إطار التكامل بينها، ويتم ذلك من خلال استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بأدائه وتحسين مهاراته، فهي ضرورة ملحة لجميع المنظمات، إذ إن اعتماد ممارسات إدارة التنوع الموارد البشرية واتباعها يساعد في مواكبة التغييرات الحديثة والمتسارعة التي تحيط بالمنظمات (أبو ليفة، 2020، 265). والجدول (2-2) يوضح تعريف إدارة تنوع الموارد البشرية بحسب وجهة نظر بعض الباحثين وعلى النحو الآتي:

جدول (2-2) آراء بعض الباحثين حول تعريف إدارة تنوع الموارد البشرية

ت	الباحث والسنة	التعريف
1.	(Meena, 2013, 45) & (Vanka)	تخطيط وتنفيذ الأنظمة والممارسات في إدارة الموارد البشرية للحصول على المزايا المحتملة للتنوع، ومواجهة سلبياته المحتملة.
2.	(Eger, 2014: 73) & (Indruchova)	عملية تخطيط لتنظيم، وتوجيه، واسناد الموظفين من مختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية المختلفة داخل المنظمة بطريقة ما، والذي يضيف اختلافًا قابلاً للقياس إلى الأداء التنظيمي.
3.	(Bozhko, 2014: 11)	وهي الإدارة التي تهدف إلى تكوين ثقافة مشتركة بين الموظفين الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.
4.	(Ordu, 2016, 105)	تطبيق ممارسات الإدارة الجيدة والتي تعترف بالاختلافات البشرية والاجتماعية، مثل العمر، والجنس، والعرق، والقدرات المعرفية، والبدنية والعجز، والديانة، وكافة الخصائص الأخرى التي تشكل آراء وتوجهات الأفراد كافة في المنظمة، بهدف تحقيق العدالة بين العاملين كافة وعدم التحيز في العمل.
5.	(Urbanová et al, 2016, 1083)	نهج إداري يركز على التنوع البشري، والثقافي في مكان العمل والاعتراف بقيمة تنوع الموظفين، باعتباره أحد مؤشرات الكفاءة العالية في العمل.
6.	(Mondy & 2016, 65) (Martocchio,)	وهي الإدارة التي تضمن وجود جميع العوامل في مكانها الصحيح بهدف تشجيع التطوير المستمر للقوى العاملة المتنوعة من خلال مزج هذه الاختلافات الفعلية والمتصورة بين العاملين بهدف الوصول إلى أقصى معدل من الإنتاجية.
7.	(سمارة، 2017، 45)	الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى استقطاب الموظفين من خلفيات متنوعة ومواءمتهم في الهياكل التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة.
8.	(الليمون والرابعة، 2019، 224).	ممارسات معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة على المدى الطويل مع العنصر البشري في العمل، بهدف مراعاة تنوع خصائص العاملين، التي تتماشى مع ممارسات المنظمة بصورة عامة.
9.	(أبو ليفة، 2020، 270).	الممارسات والسياسات التي تتبعها المنظمة بهدف توفير مناخ تنظيمي يوفر التعامل مع تنوع الأفراد بكافة صورهم، والاستفادة من مميزات التنوع

واتباع الإجراءات الإدارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية وتدمج أفكار التنوع في العمليات التنظيمية.		
تطبيق ممارسات الإدارة الفاعلة والتي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل، وإدارة هذه الاختلافات من حيث النوع الاجتماعي، والأصل، والعمر، والثقافة، واللغة، والديانة، والتوجهات، وأي خصائص أخرى تشكل آراء الأفراد وتوجهاتهم، بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فاعلية الأعمال والمنظمات وتحقيق العدالة بين جميع العاملين.	10.	(العبدالمات، 2020، 208)
تعزيز جو من الاحترام المتبادل وعدم التحيز والتمييز في التعامل بين الأفراد العاملين بمختلف صفاتهم وألوانهم ومعتقداتهم وخلفياتهم الثقافية.	11.	(Ehsan, 2021, 4).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها: تطوير استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، بهدف تكوين التوافق بين مختلف الثقافات المتعددة للموارد البشرية، والاستفادة من مميزات التنوع في تكوين الإبداع والابتكار في أداء الموارد البشرية، وتقليل السلبيات داخل المنظمة.

ج. سياسات إدارة تنوع الموارد البشرية وبرامجها

تحتاج إدارة التنوع في الموارد البشرية إلى تبني سياسات واضحة ورسمية في هذا المجال، من خلال النظر إليها

كمفهوم شامل يهتم بالمجالات (العامري وعبدالله، 2020، 106) الآتية:

1. خلو ممارسات ادارة الموارد البشرية من التمييز والتحيز بين مجموعة معينة او الاقليات.
2. بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع، والتحيز، والتمييز.
3. تدريب العاملين ومسؤولي الموارد البشرية على عدم التمييز، والتحيز، وقبول التنوع.
4. مواجهة التحيزات التي توجه للآخرين.

5. تشجيع الاتصال والتفاعل بين الأنواع المختلفة للموارد البشرية .

ويجب أن يكون الهدف الشامل لبرنامج التنوع هو تحقيق التغيير في الثقافة، بحيث يصبح نهج التعامل مع قضايا التنوع والاحتواء طريقة حياة لجميع المستفيدين، ويتم ذلك من خلال تحقيق التغيير الثقافي عبر البرامج (Armstrong, 2016, 269) الآتية:

1. القيام بتطوير استراتيجيات التنوع والحرص على تحديد قيم المنظمة فيما يرتبط بالتنوع والاحتواء.
2. تحديد سياسات التنوع في المنظمة من خلال تنفيذ برامج لإيصال القيم والسياسات.
3. يجب إيلاء اهتمام خاص لمجالات المشاكل المحتملة مثل التوظيف والتعيينات والترقيات وفرص التعلم والتطوير الوظيفي.
4. ابتكار وتشغيل برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي والتأثير في سلوك العاملين.
5. مراقبة التقدم وتقييم التدريب وتقويمه.

د. مزايا إدارة التنوع في الموارد البشرية:

تتضح مزايا إدارة التنوع في كونها لا تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب، بل هي مسؤولية جميع المديرين، فالمدير الناجح هو الذي يتمكن من التقريب بين هذه الاختلافات والتعايش معها وتوليدها، للحصول على المزايا (العبدالات، 2020، 217) الآتية:

1. إن التغلب على صعوبات إدارة التنوع يتيح للمنظمة مزايا تنافسية أفضل من تلك المنظمات التي لم تستطع التغلب على تلك التحديات.
2. تزداد قدرة المنظمات الناجحة في إدارة التنوع على جذب موارد بشرية جيدة، وذات جودة وكفاءة عالية.
3. تسريع قدرة المنظمة على العمل إنتاجياً وتسويقياً.

4. يتيح التنوع في الأفكار والإبداعات والابتكار، فضلاً عن القدرة على حل المشكلات.

5. يسأعد في زيادة مرونة المنظمات في مواجهتها للمشكلات بصورة عامة.

ه. أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية:

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف (عبدالحليم، 2017، 147) الآتية:

1. تطوير بيئة العمل وتحسينها لجميع العاملين.
2. توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين.
3. منع وتخفيض التمييز وعدم العدالة بين العاملين.
4. قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمنظمة أكثر منها مسؤولية والتزام على المنظمة.
5. بناء فرق عمل متنوعة وتشكيلها رسمياً وغير رسمياً في المنظمة.

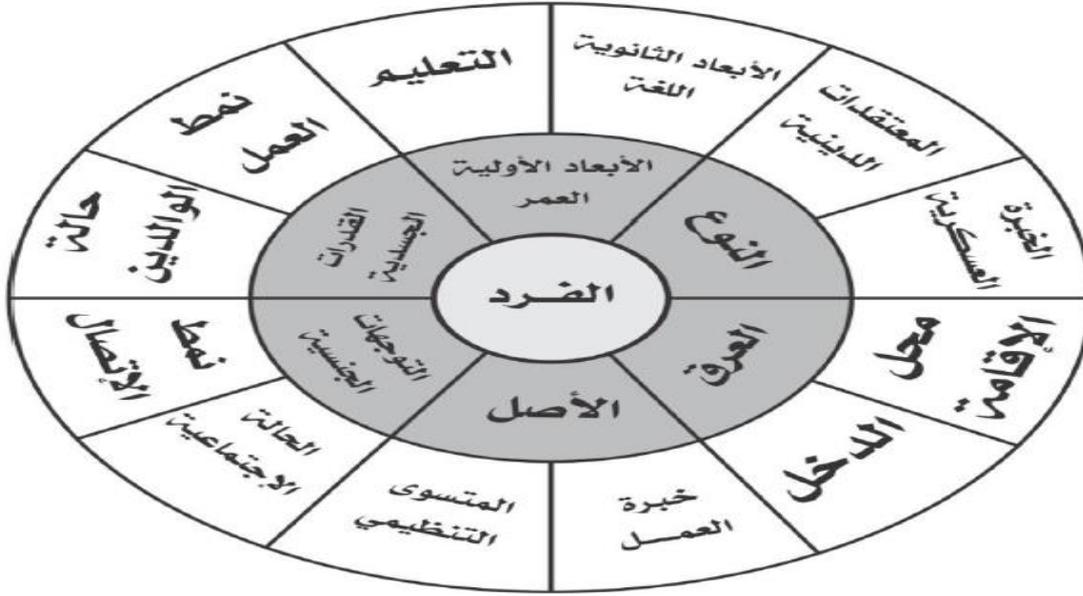
و. تحديات إدارة تنوع الموارد البشرية:

أشار (Patrick & Kumar) إلى العديد من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة التنوع (سمارة، 2017، 50)

ومنها:

1. انخفاض وعي وإدراك بعض المسؤولين لأهمية التنوع، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية، كذلك انخفاض الإدراك لمختلف جوانبه وأبعاده.
2. التحيز لعرقيات أو جنسيات معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى.
3. وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع.
4. ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل.

5. ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع.



شكل (2-2) الأبعاد الأولية والثانوية لإدارة التنوع

المصدر: سمارة، نسرين شاكر، 2017، "واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية/ محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص52.

أبعاد ادارة تنوع الموارد البشرية

يشير التنوع إلى الاختلافات في خصائص أو سمات الأفراد التي تؤدي إلى تصور أن الآخرين يختلفون عن أنفسهم. تؤثر الاختلافات بين أعضاء مجموعات العمل أو المنظمات بشكل مباشر على عملية المجموعة وأدائها. يمكن أن يؤثر التنوع العمري على ترابط الفريق ويعكس مجموعة متنوعة ذات قيمة محتملة في الموارد مثل الأنماط والرؤى والخبرات وروابط الشبكات الاجتماعية. يرتبط التنوع بين الجنسين بشكل إيجابي بأداء الشركات. ترتبط سمات التنوع الوظيفي مثل الحياة والخبرة بمهارات مكان العمل. من خلال التأثير على مجموعة الموارد المتاحة ذات الصلة بالمهام ومدى تواصل الأعضاء وتعاونهم مع بعضهم البعض، فإن تكوين الفريق المتنوع يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي (Lu et al, 2015).

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشتركة الذي يحملة الأعضاء والذي يميز منظمة عن غيرها. يزود الموظفين بفهم واضح للطريقة التي تتم بها الأمور في تلك المنظمة. إنه التأثير المدرك والذاتي للنظام الرسمي ، والأسلوب غير الرسمي للمديرين ، والعوامل البيئية المهمة الأخرى على المواقف والمعتقدات والقيم ودوافع الأشخاص في منظمة معينة. الافتراض هو أن النظم الأكثر فعالية لممارسات إدارة الموارد البشرية ، والتي تستغل في نفس الوقت إمكانية التكامل أو التآزر مع الثقافة التنظيمية ، تؤدي إلى أداء أفضل وفعالية معززة (Singh, 2010).

يُعرف التدريب المتنوع على أنه مجموعة متميزة من البرامج التي تهدف إلى تسهيل التفاعلات الإيجابية بين المجموعات ، والحد من التحيز والتمييز ، وتعزيز المهارات والمعرفة وتحفيز الأشخاص للتفاعل مع الآخرين المتنوعين. تشمل أهداف معظم برامج التدريب المتنوعة الامتثال والانسجام والشمول والعدالة والتحول. بشكل عام ، الهدف الرئيسي من التدريب المتنوع هو أن يتعلم الناس كيفية العمل بفعالية مع آخرين مختلفين مما قد يزيد من النجاح العام لكل من المنظمات والأفراد (Bezrukova, 2012).

يمكن أن ينجح تنوع القوى العاملة إذا تم تبنيه من خلال رؤية مشتركة داخل الإدارة العليا للشركة. يتحمل كبار المديرين التنفيذيين في أي مؤسسة مسؤولية صياغة السياسات ، ويمكنهم تعزيز أو القضاء على التنوع في مكان العمل اعتماداً على السياسات التي يتخذونها. عندما تفشل الإدارة العليا في إظهار الالتزام بتنفيذ استراتيجيات التنوع ، تصبح خطة التنوع محدودة للغاية (CFI, 2022).

والجدول (2-3) يعرض مختلف أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية التي تناولها الباحثون، وأكثرها تكراراً في

الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

جدول (2-3) اسقاط أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية

العوامل الديموغرافية	التدريب على التنوع	فرق العمل المتنوعة	بناء الثقافة التنظيمية	تحقيق العدالة والمساواة	التوازن بين الحياة العملية والاسرية	دعم الإدارة العليا	الخبرة في العمل	أنماط التفكير	الفهم	التعاطف	التسامح	الاتصالات
√												Bozhkho 2014
√												احمد 2017
√												عبدالحليم 2017
√												سمارة 2017
	√	√	√	√	√	√						الليمون والربابعة 2019
								√	√	√	√	الربيعي والمولى 2019
						√	√	√				أبو ليفة 2020
												ناصر 2021
												Ehsan 2021
							√	√				Appiah 2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يظهر لنا أنه يُمكن تحديد أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (بالعوامل

الديمغرافية، والتدريب على التنوع وتقبل الآخر، وبناء فرق العمل المتنوعة، وبناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع ودعم الإدارة

العليا للتنوع)، إذ هي الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، وهي الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة ومجالها، وفيما

يأتي عرض هذه الأبعاد، فضلاً عن مؤشرات قياسها، وبما يخدم أهداف الدراسة، وذلك على النحو (الليمون والرابعة، 2019، 224-225) (أبو ليفة، 2020، 270-271) الآتي:

1. التدريب على التنوع:

إن الهدف من التدريب في هذه الحالة هو تنمية وعي القوي العاملة داخل المنظمة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على إكسابهم مهارة تقبل الثقافات الأخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة، وأن الهدف من التدريب هو ضمان أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب أن لا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية، وأن برامج التدريب تؤثر على العمل من خلال تحسين مهارات الفرد الضرورية لنجاحه بعمله وتحسين قدرته على القيام بأداء أفضل وهي البرامج التي تستهدف تنمية المهارات وتحسين فاعلية الأفراد. وكذلك تستهدف تنمية الوعي وتجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى، وإكسابهم مهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات، وهذا ما تحرص عليه إدارة الموارد البشرية في المنظمات بتصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين على الفهم الكامل لثقافات الشعوب المختلفة (أبوليفة، 2020: 270). وهو تدريب المديرين وتعليمهم على كيفية إدراك أهمية الاختلافات بين الأفراد وتنوع بيئة العمل وإجراء التغييرات المناسبة في بيئة العمل وخلق سياسية احتواء لجميع العاملين وكذلك خلق فرص للتنوع المهاري .

ويتم قياس هذا البعد من خلال عدة عبارات توضح مدى أهمية استراتيجية التدريب على التنوع في المنظمات وأثرها على الأداء، ويتمثل أهمها في (تهامي، 2020: 1430) :

- أ. عدد برامج التدريب الخاصة بتدريب المديرين والعاملين على مواجهة عقبة التحيز لرأي غير عادل وغير المنطقي وخصوصا عندما يتشكل بدون تفكير أو معرفة كافية التي تواجه التنوع في مكان العمل.
- ب. عدد الدورات التدريبية الخاصة بالمديرين والعاملين على مواجهة عقبة النزعة العرقية والاعتقاد بأن العادات والتقاليد والعرف الخاص بأي عامل والدين هو الأفضل من الآخرين التي تواجه التنوع في مكان العمل.

ت. عدد البرامج التدريبية للمديرين والعاملين على مواجهة عقبة الصورة النمطية وتعنى أن يكون لدية فكرة ثابتة أو مسبقة حول ما يكون عليه طبيعة الشخص، وخاصة فكرة الخطأ التي تواجه التنوع في مكان العمل.

ث. عدد برامج التدريب الخاصة بمواجهة عقبة التميز التي تواجه قبول التنوع في مكان العمل

ج. عدد البرامج الخاصة بتدريب المديرين والعاملين على مواجهة رد الفعل العنيف أو الحركات الاحتجاجية التي تواجه التنوع في مكان العمل.

ويسهل التدريب على التنوع على إدارته بكفاءة، ويوجه العديد من برامج التدريب ذات الاهداف المتنوعة بما فيها (العنزي، 2019: 188):

أ. جعل أعضاء الإدارة واعين بالأنواع المختلفة للخلفيات والتجارب والقيم.

ب. رؤية أعضاء الإدارة كيفية التعامل بفاعلية مع التنوع المرتبط بالصراعات والإجهاد.

ت. تحسين فهم الأعضاء بصورة عامة لبعضهم البعض.

وترى الباحثة بأن التدريب على التنوع يتضمن مجموعة متنوعة من الأنشطة في التدريب على التنوع يمكن للادارة الموارد البشرية أو الموردين الخارجيين وإجراء هذا النوع من التدريب، واستخدام فريق الأنشطة لفتح تجمع، تعطي هذه الفرص امكانية التفاعل بين المشاركين من مختلف الخلفيات تلك، واطادات حول حالات السلوك في مكان العمل.

2. بناء فرق العمل المتنوعة:

فرق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون بعضهم مع بعض لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويعرف بعضهم فرق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم (العنزي، 2019: 188). وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات" (رضوان، 2013: 40). وترى الباحثة بأن فرق العمل هي وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم

كوحدة متجانسة، وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة، ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة (إلياس، 2019: 153). وعلى الرغم من أن الفرق متعددة الثقافات، والفرق التي تنتمي إلى ثقافة واحدة تشترك في العديد من الخصائص، إلا أنها تختلف في أن أعضاء فرق العمل الذين ينتمون إلى الثقافة نفسها متفقين على القيم والمعتقدات، أما فرق العمل متعددة الثقافات فيحمل أعضاؤها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعلق بالمعايير، والاجراءات، والتوقعات، وأساليب صنع القرار، وقد تعوق هذه الاختلافات الثقافية عملية الاتفاق على قرار محدد، وبناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في خلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق على أن أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات المتداخلة في المنظمات ينبغي أن يعملوا وفقا لمعايير ثقافة العمل العالمية التي تعمل فيها هذه المنظمات (أبوليفة، 2020: 270). وعليه فإن مفهوم بناء فرق العمل المتنوعة هي عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد (رضوان، 2013: 40).

إن عملية بناء فرق العمل هي خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وأيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة الشخصية (أبوليفة، 2020: 270).

3. بناء ثقافة تنظيمية وتقبل التنوع:

اعترفت كثير من المنظمات بالفوائد المحتملة لقوى عاملة متعددة الثقافات، وضرورة تهيئة بيئة عمل تقبل التنوع، ويرتبط التنوع الثقافي أساسا بالمعايير والقيم الثقافية، لذلك فإن بناء ثقافة تنظيمية تصبح مهمة أساسية لتهيئة بيئة عمل شاملة يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة بالاحترام والتقدير ولن تظهر النتائج المطلوبة من برامج وسياسات إدارة التنوع في حالة عدم استطاعة المنظمة خلق ثقافة تنظيمية تساعد على إدماج الثقافات، لذلك فمن الضروري بناء ثقافة تنظيمية تحتضن التنوع، بمعنى بناء ثقافة تنظيمية استيعابية للثقافات المختلفة داخل التنظيم (أبوليفمة، 2020: 270).

ان التنوع الثقافي يعد مردودا ذا قيمة عالية للمنظمة، إذ يمكنها دخول أسواق من الصعب عليها دخولها بدون وجود عاملين من ثقافات متنوعة، وكانت المنظمات في السابق يسودها الثقافات الأحادية والتي كانوا يسعون من خلالها تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال فرض ثقافة واحدة داخلها، ونتيجة العولمة وتوجه المنظمات حدودها أصبح من الضروري أن تتبنى أتمودجا ثقافيا مرنا تتقبل فيه المنظمات وتقدر تنوع الموارد البشرية (العنزي، 2019: 188).

وهناك خطوات محددة لبناء ثقافة تنظيمية تأخذ التسلسل الآتي (لعريبي، وهداحي، 2021: 85):
أ. ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة تنظيمية والتكيف معها.

ب. تجريد العاملين الجدد من الثقافة، والخبرات، والقيم، والتجارب السابقة بغية تمكينهم من الاندماج في ثقافة السائدة.

ت. استخدام نظم المكافأة، والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق أهداف المنظمة.

ث. إرشاد العمال دوريا قصد التأكيد من انتشار الأفراد ثقافة تنظيمية واعتناقهم.

ج. تكليف العاملين الجدد للقيام ببعض المهام قصد تبني ثقافة السائدة في المنظمة

وتؤكد الباحثة على أن نجاح المنظمة في أداء مهامها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين، وإيجاد طرق تؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم، وهذا لا يأتي الا من خلال تبني سياسة

شفافة تتمكن من استثمار المعلومات كإحدى مصادر القوة والسلطة بصورة عقلانية رشيدة لاقامة علاقات متوازنة ومترابطة ومتناسقة

من متطلبات التنظيم وتعمل على تفعيل وتوجيه الجهود نحو الاهداف المرسومة بأقل التكاليف، ولا شك أن فعالية القيادة غير مقتصرة على مدى ما يملكه القائد من قدرات ومواهب ومهارات، بل تتفاعل هذه المميزات مع عناصر أخرى كطبيعة الاتباع ونوعية الاهداف ونظام الاتصال وطبيعة السلم الإداري ومدى احترام النظام الداخلي للتنظيم بالإضافة إلى المحيط الثقافي والاجتماعي والسياسي والقانوني.

4. دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية:

تشير الإدارة العليا عموماً إلى الأفراد الذين يعملون كرئيس تنفيذي أو رئيس أو مدير تنفيذي وكبار المسؤولين الآخرين في المنظمات، وان الأفراد الذين يعملون في مناصب رفيعة المستوى والذين يجب أن يمتلكوا المهارات القيادية والإدارية الأساسية بأنهم الإدارة العليا. وتقوم الإدارة العليا بدور فعال في وضع الخطط والرسالة والرؤية والأهداف العامة والمحددة للمشروع واستراتيجيات التنفيذ واستراتيجيات التكامل مع جميع وحدات وإدارات المنظمة ، بغرض خدمة المشاريع وضمان تنفيذها لذلك يعتمد نجاح أي منظمة نحو تحقيق أهدافها إلى حد كبير على رؤية الإدارة العليا وأن تشارك في حل أي نزاعات قد تنشأ والتواصل مع الموظفين لتحفيزهم لتحقيق النجاح في المنظمة. إذ تم وصف الإدارة العليا بأنه القوة التي تجمع المجموعات الوظيفية المختلفة معا (باقر، 2021: 14).

وتتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودعمها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتتضمن قيام المنظمة بالاهتمام بتنوع مواردها البشرية وإدارتها من خلال وضع الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فاعلة للتنوع، ودعمها في جميع العمليات التنظيمية، والقيم الأساسية للمنظمة من خلال رسالة ورؤية وأهداف المنظمة (أبوليفة، 2020: 270). وترى الباحثة بأن التزام الإدارة العليا يعد مطلباً أساسياً لتحسين الجودة والانتاجية، وإن السلوك اليومي للمدير/ القائد دليل مهم للآخرين لقيمة تحسين الأداء وأهميته بالنسبة له.

المبحث الثاني

النجاح الاستراتيجي

تمهيد

يعد النجاح الاستراتيجي الهدف والأهمية الكبرى لكل المنظمات مهما كان نشاطها وحجمها وطبيعتها وعائداتها، إذ يُركز على مستقبل المنظمة، والذي يعد من الأسباب المهمة في بقاء واستمرار المنظمات، إذ لم يعد التركيز على كفاءة وفعالية المنظمة لوحده له جدوى في قياس نجاح المنظمة، بل إن النظرة الحديثة تشمل التركيز على النجاح الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق النتائج المخطط لها والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المنظمة في الوقت المناسب، من خلال اعتماد مجموعة من البدائل، التي يتم المفاضلة بينها واختيار انسبها وفقا لإمكانيات المنظمة ووضعيتها التنافسية (Vayyawur, 2015, 3).

وأما (Oparanma) فقد ذهب إلى التركيز على الثقافة التنظيمية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذكر أن النجاح الاستراتيجي يُمثل عملية إيلاء أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية، وذلك لأن تحقيق النجاح الاستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا عن طريق التركيز على الثقافة التنظيمية للموظفين لأنهم يمثلون المورد الأهم في تسيير وتنظيم الأعمال وبأفضل الطرائق، إذ يُقدم أدوات حديثة لقياس نجاح المنظمة على مدى البعيد، وهذه الأدوات تُشكل المعايير التي تحكم ظروف البيئتين الداخلية والخارجية، التي تعمل فيها المنظمة، والذي يؤدي إلى التميز بين منظمة وأخرى في سوق العمل، ويضيف بان الثقافة التنظيمية غالبا ما تؤثر في نجاح المنظمة أو فشلها (Oparanma, 2015:15).

ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة عفوية او كفلسفة فكرية لا جدوى منها، بل ولد من ارض الواقع، في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع مع شحة الموارد والأزمات المستمرة التي تعصف بالمنظمات، مما استلزم اعتماد مفهوم اشمل من النجاح التنظيمي يستند إلى أبعاد طويلة الأمد يضمن للمنظمة نجاحا بعيد المدى، فالنجاح الاستراتيجي يمثل مجموعة من العمليات الإدارية التي تقود المنظمات نحو التميز على المدى الطويل، ويُبين مؤشرات الأداء الرئيسة ويسلط الضوء على تقنيات الأداء وإدارة المشاريع، ويحقق للمنظمة مزايا تدوم طويلا، وهذه المزايا تمثل المفتاح للحصول على

النجاح بالمنافسة في الأعمال على المدى البعيد، ويعزز موقعها السوقي، ويعطيها دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات، ويمكن أن نضيف إلى ما تقدم بان النجاح الاستراتيجي يمثل معيارا مهماً لتحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخططها الاستراتيجية وأعمالها (الكبيسي وحسن، 2019، 23).

أولاً: مفهوم النجاح:

يرى بعض الأفراد أن النجاح مرتبط بالخط والنصيب، غير أن الواقع يثبت أن الخط صناعة ذاتية بيدع في إنتاجه الناجحون أنفسهم، بسبب الهمة التي يتمتع بها هؤلاء الأشخاص، التي تميزهم عن الآخرين بمحدود تضمن تقدمهم واستمرارهم في صناعة ذاتهم واجتهادهم، ويعد الأشخاص الناجحون الأكثر صبراً وانضباطاً في مساعيهم لتحقيق أهدافهم، والأكثر مثابرة في تنفيذ المهام والأعمال التي توكل اليهم، وكذلك أنهم أشخاص مغامرون بصورة عامة، مميزون ويقحمون انفسهم غالباً بالمخاطر ليمتنعوا بالتجربة، والملاحظة في سبيل حصد النتيجة والدليل والبرهان، ليمتلكوا بذلك مفاتيح النجاح (الكبيسي، 2021، 283).

يعرف النجاح لغوياً (بأنه نيل المطلوب والفوز بتحقيق الهدف)، وهو التيسير في السعي والوصول إلى الغاية، وإدراك الخط في لفت الأنظار إلى الإنجاز واليسر في تحقيق الغايات، فالنجاح الظفر بالشيء وقضاء الحاجات (الكبيسي وحسن، 2019، 23). وأما في الاصطلاح فيرتبط مفهوم النجاح بمستوى تحقيق الأهداف وامكانية جعلها واقعاً، إذ يُعرف النجاح بأنه: القدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وتحقيقها عملياً، والاجتهاد في ذلك بالوسائل والأساليب الممكنة والمتاحة، وينطبق مفهوم النجاح المنوط بتحقيق الأهداف والرضا على الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل (الرماني، 2017، 13).

وتسعى المنظمات لتحقيق النجاح وتبذل من أجله الجهد والوقت، وبينما يصل البعض إلى تحقيقه بصورة تناسب الجهد والسعي، ويتأخر بعضهم الآخر في الوصول إلى الهدف المرسوم والنتيجة المنشودة، فيتوقف نجاحهم على ما تطلبه اهدافهم من بذل وأسباب تسهم في تحقيقها والوصول اليها، فإذا ما فهم هؤلاء هذه الأسباب والمفاتيح لاحت لهم معالم النجاح وتوضحت بما يرضيهم ويساوي جهدهم المبذول، ومهما بلغت المنظمات في درجات النجاح ومراتبه فإنهم لن

يصلوا إلى كماله، إذ إنه سعي دائم يرقى بالمنظمات باستمرار ليحصل له الطموح تلو الطموح والانجاز بعد الانجاز، ويعلو بالحسن نحو الأحسن، فبذلك تزداد الدرجات وترتفع الهامات وتعمر الأرض بمن سكنها (باشا، 2017، 17).

يعدّ النجاح مصطلحاً متعدد الأوجه والمضامين، وهو يشير إلى عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح على انه بلوغ النتيجة المطلوبة، فالنجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجح وهو تعبير عن الشيء الذي يناله الإنسان من بُعد تعب و جهد جهيد، وقد يتداخل مفهوم النجاح مع مصطلحات أخرى، فمثلا عندما نقول أن هذه المنظمة ناجحة، أو منظمة متفوقة، أو مبدعة، قد يفهم البعض إن جميع هذه المصطلحات يقصد بها المنظمة الناجحة، و لكن الحقيقة تقول إن هناك اختلافاً واضحاً ما بين تلك المصطلحات (الطعان، 2013، 209). ويوضح (Abdullah et al, 2020، 296) مفاهيم أخرى مثل (الرؤية الاستراتيجية، ورسالة المنظمة، المعرفة، والتعلم ، والثقافة) التي احتلت اهتمام صناع القرار على مستوى المنظمات ومن منظور استراتيجي، وذلك لان الموارد يمكن تقليدها من قبل المنافسين ومن الصعب عدها ميزة تنافسية إذا ما قورنت بالتوجهات الجديدة، والجدول (2-4) يوضح الفرق بين النجاح والتفوق وعلى النحو الآتي:

جدول (2-4) الفرق بين النجاح والتفوق

التفوق excellence	النجاح success
أن يكون يومك أفضل من أمس.	أن يكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة.
أن يكون متقدم على نفسك.	أن يكون أفضل من المنافسين.
أن يكون طموحاتك اكبر من قدراتك.	يتجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.
يبحث عن أهداف أخرى.	تحقيق الأهداف المطلوبة.

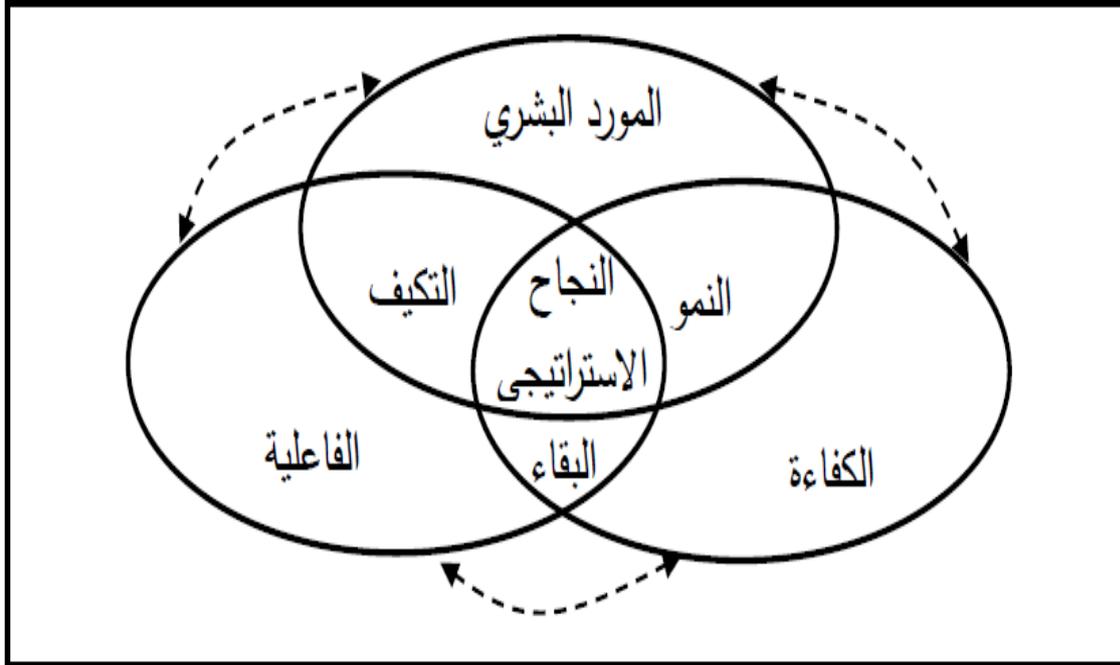
Source: Al-Taie, Qasim Ali Muhammad, (2014), Evaluation of Human Resources Management and its Impact on Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, p63.□

□

ثانياً: مفهوم النجاح الاستراتيجي:

ظهر النجاح الاستراتيجي نتاج التفاعلات الفكرية والفلسفية على مستوى التنظير والتطبيق، وثمرة الجهود الكبيرة، إذ جاءت نتيجة حتمية لما توصلت إليه الدراسات على المستوى النظري والضرورة الملحة في مجال التطبيق، إذ زاد الاهتمام به في القرن العشرين، وكذلك مع بزوغ الألفية الثالثة وما جاءت به من متناقضات من ندرة في الموارد وزيادة الحاجات، وكذلك على الرغم من قلة الموارد، فالنجاح الاستراتيجي لم يأت من فراغ وإنما جاء ذلك نتيجة تراكم المعرفة والتحديات التي تواجهها المنظمات نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة الذي صاحب معه تنامي الفكر الإنساني وحجم نشاطات المنظمات والتغير المستمر في أذواق الزبائن (Othman et al, 2020: 345). ويركز مفهوم النجاح الاستراتيجي على مكتسبات الطروحات النظرية والفكرية للكتاب والباحثين في النظر إلى وضع المنظمات من جوانب مختلفة، وربط هذه الطروحات بالواقع العلمي الذي نعيشه وعد إيداعاً فكرياً وفلسفياً لأنه قدم أدوات جديدة لقياس نجاح المنظمة في المدى البعيد، ولأن هذه الأدوات شكلت معايير تتناغم وظروف البيئتين الداخلية والخارجية التي تعمل فيهما المنظمة، وبالرغم من إمكانية استشعارها في مفاهيم (الكفاءة، الفاعلية، والنجاح التنظيمي)، التي سادت في المراحل الأولى والتي شكلت بداية لمحاولات التحقق من إن المنظمات تسير نحو أهدافها التي حددتها، وقد تعدى كثير من المختصين إلى البحث في هذا المجال الحيوي والفاعل، وكان لهم الأثر في تحديد المفهوم للنجاح الاستراتيجي (سلمان واخرون، 2021، 75). وقد طورت المفاهيم المرتبطة بالنجاح الاستراتيجي من خلال الفكر الإداري التنظيمي الذي سبقه بتطور مفهوم كل من الكفاءة والفاعلية، فالنجاح في تحقيق المنظمة لأهدافها والتكيف مع البيئة يُمثل فاعلية المنظمة (Ali et al., 2018, 221). ويمثل النجاح الاستراتيجي إمكانية امتلاك الإدارة والقدرة في الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار عن طريق التفاعل مع البيئة المتغيرة، وذلك يتطلب المرونة والتوازن عن طريق بناء مقياس الاداء منظمة في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها، إذ يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي (الكبيسي، 2017، 23). وإن سر نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على إيجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة والاستمرار في البقاء ويرتبط بالتكيف البيئي والنمو وبالتالي تحقيق البقاء، وإن درجة النجاح التي وصلت إليها المنظمة وقدرتها على التكيف في بيئتها الحالية

والمستقبلية يستلزم دور قيادي فاعل ذوو عقلية ريادية وذات رؤية استراتيجية للكشف عن الفرص المستقبلية وكيفية استثمار هذه الفرص في السوق لغرض النمو والتميز على المنظمات المنافسة (Sadq et al, 2019: 631).



شكل (2-3) المفهوم المعاصر للنجاح الاستراتيجي

المصدر: المختار، جمال عبدالله، 2019، "دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45، ص 27.

ثالثاً: تعريف النجاح الاستراتيجي:

تعددت المفاهيم التي وصفت النجاح الاستراتيجي للمنظمة وذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين، فمنهم من ربط النجاح الاستراتيجي بالكفاءة والفاعلية، ومنهم من ربطه بنجاح المنظمة في السوق، وقدرتها على البقاء والنمو، وعليه ولغرض الولوج في تعريف النجاح الاستراتيجي لابد من التطرق إلى ما ورد من آراء واتجاهات

للكتاب والباحثين من خلال عرض آراء بعض الباحثين حول تعريف النجاح الاستراتيجي (الجدول 2-5) وعلى النحو

الآتي:

جدول (2-5) آراء بعض الباحثين حول تعريف النجاح الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	(الوندادي، 2012، 2)	قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها عبر مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي ترتبط باحتياجات المنظمة، والعمل على موازنة الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين.
2	(Klei & Mahoney, 2013, 68)	وهو النجاح الذي يتحدد بنتائج النشاطات بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وأصحاب المصالح كافة من منظور خارج - داخل، بدلا من منظور داخل - خارج.
3	(التميمي والحشالي، 2015، 646)	بناء قدرات تنظيمية وكفاءات أساسية تسمح للمنظمة بالتنسيق العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد تُسهم في إيجاد نتائج أداء عالية على المنافسين وبصورة مستدامة.
4	(Aljaf & Sadq, 2015, 86)	قدرة المنظمة في المحافظة على مكانتها ووجودها من خلال التكيف مع متطلبات السوق، وقدرتها على البقاء،، والتكيف، والنمو في ظل الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
5	(Natalia, 2016, 6)	الطريقة، والنهج المتبع من قبل المنظمة الذي يتسم بالأفكار الإبداعية المتجددة، ويهدف إلى التكيف، والبقاء، والنمو في ظل الصراع التنافسي.
6	(Amoli & Aghashahi, 2016, 448)	تعزيز قدرات المنظمة التنافسية، واستدامتها لأطول مدة ممكنة، من خلال سلسلة من القرارات التي يتخذها المديرين، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة.
7	(حسن، 2016، 40)	قدرة المنظمة في بلوغ أهدافها من خلال تنفيذ قرارات إدارية فاعلة لضمان بقائها في ميدان الاعمال والتكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة، والنمو والتميز على المنظمات المنافسة.
8	(أبو جمعة، 2016، 60)	مجموعة المهارات والموارد والمواقف التي تظهرها المنظمة التي تعد ضرورية لتحقيق النجاح في السوق.
9	(محمد وعمر، 2018، 9)	قدرة المنظمة على اقتناص الفرص التنافسية بما تمتلكه من موارد تنظيمية داخلية والتكيف مع البيئة الخارجية والذي يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق.
10	(الكمري وسعود، 2018، 223)	صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية لتوافق قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها.
11	(الكبيسي وحسن، 2018، 23)	كفاءة المنظمة في اختيار المدخلات المعرفية، لدعم برامج التعلم المستمر لتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات الخارجية، لتحقيق اهدافها الاستراتيجية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها.

12	(محمد وعصاف، 2018 ، 173)	سلسلة من العمليات الادارية التي تنفذها المنظمة، لإدارة عملياتها على الأمد الطويل وتعميق قدرتها على تحقيق النشاطات والمهام الخاصة بها.
13	(خليل وحمود، 2019، 160)	هو قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجياتها، في سبيل تحقيق أهدافها.
14	(عباس وعبدالكريم، 2019، 231)	تركيز المنظمة في أدائها على عوامل النجاح واستخدام التخطيط والتفكير الاستراتيجي في تسيير الاداء الحالي للوصول إلى الأداء المستقبلي المرغوب.
15	(أومر، 2019، 17)	تحقيق المنظمة لأهدافها المطلوبة من خلال السعي المتواصل والاطلاع الدائم على التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها
16	(Aljaf et al, 2019: 498)	عبارة عن نجاح المنظمة في كيفية صياغة الاستراتيجية المناسبة وطريقة تنفيذها ومتابعتها.
17	(حسن والشيخلي، 2020، 5)	صياغة رؤية استراتيجية موجزة واضحة ذات ثقافة تحفيزية ناجحة لتحقيق أهداف المنظمة، وفسح المجال للعاملين لضمان التنفيذ الفاعل لتلك الأهداف.
18	(صادق، 2020، 685)	سعي المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الاطلاع واليقظة الدائمة للتغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف والبقاء والنمو فيها.
19	(حسين، 2020، 10)	قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في العمل، من خلال برامج التعليم التي تقوم بها، للتكيف مع المستجدات التي تحصل في البيئة المحيطة، ومن ثم دعم برامج ومشاريع النمو التي تقوم بها.
20	(Khorsheed et al, 2020)	درجة النجاح التي وصلت اليها المنظمات وقدرتها على التكيف في بيئتها التنافسية الحالية والمستقبلية وتحقيق التلائم بين المعايير طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع اصحاب المصالح.
21	(سلمان والآخرون، 2021، 75)	قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق أهدافها، عن طريق امتلاك رؤية استراتيجية واضحة عن بيئتها ومستقبلها فضلا عن تمتعها بثقافة ومناخ تنظيمي إيجابي يحقق النجاح لها على المستوى الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي بأنه: قدرة المنظمة على البقاء، والتكيف، والنمو من خلال

التنفيذ الفاعل، والكفاءة لخطط المنظمة ، والحفاظ على المستفيدين للوصول إلى الأداء المستقبلي المرغوب.

رابعاً: أهمية النجاح الاستراتيجي

يُعد النجاح الاستراتيجي ضرورة حتمية لبقاء المنظمات وضمان استمرارها، سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة والعاملين أو المتعاملين معها، إذ إن النجاح الاستراتيجي يبين درجة التزام المنظمة تجاه المستفيدين من خدماتها، ومنتجاتها، وتقييمها لرضاهم ومستوى اهتمامها بالأفراد العاملين لديها، في إطار سعيها للبقاء في المنافسة، والتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها (1: 2015, Willem).

ويرى (4: 2013, Hamide & Azimi) بأنه يعكس صورة شاملة، وحقيقة الإدارة العليا، وأصحاب المصالح والزبائن عن نشاط المنظمة، ومدى اقترابها من الغايات المرسومة لها، وقدرتها في تحقيق أهدافها ورسالتها، فضلاً عن أنه يدل على عمل المهام على نحو أفضل مما يمكن للمنافسين أدائه، وذلك لامتلاكها قدرات متميزة وجوهرية تمكنها من تطوير الميزات التنافسية بصورة مستمرة والحصول على مركز تنافسي متميز في السوق، فالنجاح الاستراتيجي يمثل إحدى المحركات التي تتمكن المنظمة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها، لدعم ميزتها التنافسية وضمان بقاءها واستدامتها لأطول مدة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، فالنجاح هو أسمى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات، من خلال أفرادها ووحداتها التنظيمية واستخدامها لأساليب إدارية معاصرة للوصول إلى هدف النجاح كالمخطط والاستراتيجيات (61: 2014, Mugambi & Mbaka).

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة عفوية أو كفلسفة فكرية لا جدوى منها، بل ولد من أرض الواقع، في ظل بيئة تنافسية بالتغير السريع مع شحة الموارد والأزمات المستمرة التي تعصف بالمنظمات، مما استلزم اعتماد مفهوم أشمل من النجاح التنظيمي يستند إلى أبعاد طويلة الأمد يضمن للمنظمة نجاحاً بعيد المدى (الطعان، 2013، 210)، وتبرز أهميته من خلال دوره في دعم الإدارة العليا، لرسم الإجراءات والسياسات والبرامج اللازمة، لتخصيص الموارد وتنظيمها وفق ميزانيات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة، المعايير الرئيسة التقييم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عملياتها، وهو يمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية الخاص بها (4: 2015, Schmit & Gatzert).

وتظهر أهمية النجاح الاستراتيجي (الكبيسي، 2018، 23) (الكعي، 2021، :284) بالآتي:

1. إن إطار النجاح الاستراتيجي يتمحور في نجاح طويل الأمد، وهو ما تطمح المنظمات إلى بلوغه للوصول إلى مراكز تنافسية مميزة .

2. يعد النجاح الاستراتيجي ناتج لتعلم المديرين الاعتماد على استراتيجيات غير مباشرة على الرغم من انها تتطلب موارد اضافية متنوعة.

3. يحقق مجموعة من المزايا للمنظمة ولفترات طويلة، وتمثل هذه المزايا المفتاح لحصولها على النجاح بالمنافسة في اعمالها على المدى البعيد.

4. يعزز موقع المنظمة في السوق ويمنحها دعماً لتحقيق العديد من النجاحات.

5. يعد النجاح الاستراتيجي معياراً من المعايير المهمة الذي يعمل على تحديد مدى نجاح المنظمة في خططها واعمالها وقراراتها الاستراتيجية.

ومن خلال ما تقدم وفي سبيل تسليط الضوء على أهمية تحقيق النجاح الاستراتيجي في حياة المنظمات، ترى

الباحثة أن أهمية النجاح الاستراتيجي تتضح بالآتي:

1. التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة وإيجاد الحلول المناسبة.

2. مواجهة التغييرات البيئية المفاجئة والأحداث الطارئة المرتبطة بالجوانب المالية والمادية.

3. رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال توفير ظروف مناسبة تساعدهم على الابداع والتجديد والابتكار.

4. تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة على المدى القريب والبعيد.

5. توفير مناخ ملائم من الثقة والتعامل الجيد بين العاملين وإدارة المنظمة.

خامساً: أهداف النجاح الاستراتيجي:

تكمن أهداف النجاح الاستراتيجي في قدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل أفضل من منافسيها، بالنظر لامتلاكها قدرات متميزة وجوهريّة لا يمكن تقليدها واستنساخها من الآخرين بغية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحصول على مركز تنافسي متميز يصعب على المنافسين بلوغه، أن هذا النجاح يركز على مستقبل المنظمة ويرمي إلى تحقيق النتائج المخطط لها والاستعداد الدائم للأحداث أي تغيير في المنظمة في الوقت المناسب من خلال اعتماد مجموعة من البدائل يتم المفاضلة بينها واختيار أنسبها وفقاً لإمكانيات المنظمة ووضعيتها التنافسية (حسن، 2021، 224).

ويهدف النجاح الاستراتيجي إلى زيادة كفاءة المنظمة في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، الدعم مشاريعها الخاصة بالنمو لديومة بقاءها في المجتمع، فضلاً عن تحقيق القيمة المضافة لها ولكافة الجهات ذات العلاقة بعملياتها، وكذلك أنه يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وترسيخ أقدامها في بيئتها الخارجية، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان استدامة ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة (Davies & Snider, 2018, 23).

وقد تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الحالي تحديات وتطورات كبيرة بسبب زيادة شدة المنافسة وسرعة التغيرات في البيئة، لذا تسعى المنظمات أن تحقق نجاحاً مقبولاً لضمان استمراريتها وبقائها ونموها، ومن ثم تحقيق غاياتها وأهدافها المرسومة مسبقاً، لذلك يتوجب على منظمات اليوم التركيز على صياغة استراتيجية عمل ناجحة وكفؤة وفاعلة ضماناً لتحقيق النجاح الاستراتيجي، والذي يكفل لها البقاء والتطور والتفاعل مع بيئتها (المختار، 2019، 26).

سادساً: العوامل المؤثرة في النجاح الاستراتيجي:

وهي مكامن القوة التي تحتاج إلى إدامة أو استغلال، ومكامن الضعف التي تحتاج إلى تصحيح لكي يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، والتي يتم اشتقاقها من الجزء المرتبط بنقاط القوة والضعف في تحليل (SWOT)، وتحتاج المنظمة إلى وضع قائمة تتضمن فرصة يمكن تحويلها إلى مزايا أو نقاط ضعف يمكن إدارتها بفاعلية وكفاءة عاليتين، وتمثل عوامل النجاح

الاستراتيجي عناصر تقع تحت سيطرة المنظمة ينبغي التركيز عليها لضمان تحقيق أفضل نتيجة ممكنة بينما سماها (Kenny) بالعوامل الاستراتيجية ويصفها كنتائج وليست نشاطات (الكبيسي، 2018، 23). والعوامل التي تؤثر في النجاح الاستراتيجي هي تلك الأشياء التي تحتاج المنظمة أن تجعلها في وضعها الصحيح لتنجح مع أصحاب المصالح الرئيسيين: المجهزون، الزبائن، العاملون، المالكون، وأية منظمة أخرى او وحدة أعمال أو فرد له مصلحة في نجاح المنظمة (سلمان واخرون، 2021، 76).

ويوضح (حسين، 2020، 10) العوامل المؤثرة في تحقيق النجاح الاستراتيجي التي تم تحديدها على النحو الآتي:

1. اشراك جميع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة بتنفيذ استراتيجيتها.
 2. وضع البرامج، الميزانيات، الإجراءات، والسياسات الداعمة لها.
 3. تطوير مهارات ومعارف وقدرات الموارد البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير.
 4. توفير القيادة الرشيقة ذات التوجهات المرنة، من خلال دعم برامج التنظيم والرقابة الخاصة.
- وكذلك توجد مجموعة من المؤشرات التي يستند اليها في التعرف على درجة النجاح الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (المختار، 2019، 27) منها:

1. قدرتها على النمو والتكيف مع المستجدات المتلاحقة.
2. النمو والاستمرار في العمل بصورة متميزة.
3. الكفاءة في استغلال مواردها والفاعلية في تحقيق أهدافها.
4. تعزيز علاقتها مع كافة اصحاب المصالح.
5. إدارة رأس المال الفكري الخاص بها واستثماره بأقصى شكل ممكن.

ولغرض تحقيق النجاح الاستراتيجي لا بد للمنظمات من تحديد عوامل النجاح الرئيسية كونها تمثل الأساس التي يبنى عليها النجاح الاستراتيجي، ولهذا تجد المنظمات الناجحة في حالة بحث دائم عن عوامل النجاح التي تقف بوجه العوائق وتحتويها، فهي تلك المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على المراكز التنافسية لكل المنظمات داخل أي صناعة معينة، إذ إن لها تأثير كبير على قدرة العاملين في تحقيق النجاح، والتي تشكل في النهاية الفرق بين النجاح والفشل الاستراتيجي، والتي يمكن من خلالها أن تسير الأمور على ما يرام لضمان النجاح، وكذلك إنها تمثل النشاطات الإدارية أو الفردية التي يجب أن تدفع المنظمة إلى الاهتمام بها من أجل تحقيق أهداف ومستويات الأداء المطلوبة (خليل وحمود، 2019، 160).

وأما (إسماعيل، 2010، 92-93) (العامري، 2011، 57) فقد حددوا عوامل النجاح الاستراتيجي في المنظمات (بالرؤية، والرسالة، والثقافة، والقيم) منطلقين من إن وضع رؤية واضحة المعالم سوف تمهد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها في ظل ثقافة تنظيمية تدعم هذه التوجهات ومصدر مهم للقيم التي يجب توافرها لأن القيم مثل العدالة، والنزاهة، والولاء، والانتماء هي ركائز ترتكز عليها المنظمات العامة، لتحقيق أهدافها أولاً ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي ثانياً.

سابعاً: متطلبات تحقيق النجاح الإستراتيجي:

ذكر (Simon et al) أن هناك بعض المتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات (حسين،

2019، 674) وهي:

1. جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
2. تشجيع الإبداع والابتكار.
3. القيادة المتميزة التي تمتلك الرؤية الواضحة للمنظمة في المستقبل، والقدرة على المرونة والتكيف.

4. اختيار الموظفين المناسبين يمتلكون المهارة العالية في الجانب التقني، والتفاني في العمل، وتقديم منتجات متميزة بدرجة عالية.

5. إن تحقيق هذه المتطلبات يساهم في الوصول لمؤشرات نجاح المنظمة وهي تحقيق رضا الزبائن والعاملين وزيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية للمنظمة.

ويرى (العيسوي والآخرون، 2012، 128) بأن هناك ثلاثة عوامل تساعد في الوصول إلى النجاح الاستراتيجي، وهي:

1. الموقع القوي في الأسواق المستهدفة: فالمواقع القوية تعني حصص الأسواق الخاصة بالسلع المتعلقة بالخدمات أو الأسواق الفريدة. وهذا يعتمد على حجمها وكثافة المنافسة.

2. الميزة التنافسية في المدى البعيد في موقع السوق: ويمكن إن يعبر عنها بأساليب مختلفة، تشمل نوعية منتجات وخدمات أفضل، وإعلانات مؤثرة ومكثفة، ومزايا سعرية مناسبة.

3. المزايا التنافسية ذات المدى البعيد المرتبطة بالمديرين والتي تشمل عدة أنواع منها التكنولوجيا البشرية، المعلومات المالية، والبرمجيات، العلامات التجارية، الصور والمقدرات المعقدة كالاختراع، القابليات، إمكانات التعاون والمقدرة المعتمدة على التغيير.

ثامناً: خصائص النجاح الاستراتيجي:

يتمتع النجاح الاستراتيجي بجملة من الخصائص (عبدالني ولفته، 2019، 40)، من أهمها:

1. إن إطار النجاح الاستراتيجي يتمحور في نجاح طويل الأجل، وهو ما تطمح المنظمات إلى بلوغه، للوصول إلى مراكز تنافسية مميزة.

2. يعد النجاح الاستراتيجي ناتجاً لتعلم المديرين الاعتماد على استراتيجيات غير مباشرة على الرغم من أنها تتطلب موارد إضافية متنوعة.

3. إن مضامين النجاح الاستراتيجي والنجاح التنافسي، ونجاح المنظمة، والنجاح التشغيلي تصب في مفهوم النجاح التنظيمي كونه مفهوماً شاملاً.

4. إن النجاح الاستراتيجي دالة للنضج المعرفي للشخصية الاستراتيجية.

ويلخص (المختار، 2019، 27) خصائص النجاح الاستراتيجي في الآتي:

1. النجاح الاستراتيجي قادر على إيصال المنظمة إلى ما تبغي إليه من تحقيق للأهداف.
2. إن الاستمرار والتميز يجعل المنظمة ناجحة استراتيجياً ويدعمها في البقاء من خلال تكيفها مع بيئتها.
3. التزام المنظمة بوضع استراتيجية عمل كفؤة وفاعلة يعد الحجر الأساس لنجاحها استراتيجي محققاً لها غاياتها وأهدافها المرسومة مسبقاً.
4. لا بد لأي منظمة أن تضع كل تركيزها على رأسها الفكري بكل مكوناته وخصائصه فضلاً عن تهيئة المناخ التنظيمي الفعال.
5. إن المرتكزات الأساسية للنجاح الاستراتيجي هي البقاء والنمو والتكيف.

تاسعاً. نماذج النجاح الاستراتيجي:

لقد تعددت النماذج التي جاء بها الباحثون والكتاب لتفسير مفهوم النجاح الاستراتيجي، وتحديد الخطوات التي تعتمد في سبيل تحقيقه فضلاً عن النماذج التي تنظر إليه كعملية وهذه النماذج هي:

أولاً: نموذج (Richardson & Thompson, 2000) النجاح الاستراتيجي من منظور الكفاءات

قدم (Richardson & Thompson, 2000, 5) أنموذجا للنجاح الاستراتيجي يسمى بأنموذج الكفاءات الهادف، وينطلق من افتراض أن النجاح الاستراتيجي والتنافسي والفاعلية الاستراتيجية تتطلب أن تنسم عمليات المنظمة بمجموعة خاصة من الكفاءات وهي (كفاءات التغيير الاستراتيجي ، وكفاءات المحتوى الاستراتيجي، وكفاءات الإدراك والتعلم الاستراتيجي).

ونلاحظ من الشكل (2-8) الآتي أن الكفاءات التي يجب أن تكون المنظمة قادرة على العمل بموجبها هي كفاءات المحتوى الاستراتيجي فكلما كانت هذه الكفاءات قوية ومناسبة فهي تمثل مهارات تنظيمية مميزة تمكن المنظمة من إضافة قيم وإبداع وتحويل البناء الداخلي والخارجي للحصول على فوائد من كفاءاته التكنولوجية والقابليات الاستراتيجية، التي تشكل الأساس التنافسي للمنتج والسوق، وتندرج في إطارها (الكفايات التكنولوجية المتجهة صوب الزبون، وكفايات العملية الوظيفية، وكفايات بناء التصميم الاستراتيجي وإدارته)، وتدعمها نظم المعلومات وإدارتها والتكنولوجيا المتطورة. أما كفاءات التغيير الاستراتيجي فإنها تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على إدارة كل التغيرات المستمرة وغير المستمرة في الظروف الفاعلة والتي تتطلب فهما لظروفها الحالية حيث تتيح هذه المرحلة مواكبة التطور في طموحات الزبون، والإبداع والابتكار والالتزام بالتحسين المستمر، مع خلق ميزة تنافسية مستدامة، أما كفاءات التعلم والإدراك الاستراتيجي فإنه يمكن المنظمة أن تتعلم وتستفيد من عدة مصادر بما فيها المجهزون والموزعون والزبائن وحتى من المنافسين وتدفع العاملين فيها إلى تحقيق الأفضل ، والتكيف الناجح مع البيئة. والشكل (2-8) يوضح الأنموذج وعلى النحو الآتي:



شكل (2-4) نموذج منظور الكفاءات

Source: Thompson, J. & Richardson, B., (2000), "Strategic & Competitive Success: Towards Model of The Comprehensively Competent Organization" <http://www.thomsonarning.com.uk/>, p. (3)

ثانياً: نموذج (Gates 2004) نجمة النجاح:

طورت (Allan gates) نموذجاً للنجاح الاستراتيجي بهدف التشخيص والتخطيط والذي يُمكن المنظمة من خلاله تحديد أولوياتها ومن ثم وضعها في الاتجاه الاستراتيجي الصحيح، إذ يُعد النموذج تصحيحاً وتعديلاً لرؤية المنظمة، فهو يشبه العدسة المكبرة التي توضح جميع جوانب المنظمة من خلال (التوجه الاستراتيجي، والوظيفة، والهيكلي، والموارد، وتقاسم المعلومات)، واشترطت Gates لكي تكون المنظمة ناجحة فإنها تحتاج إلى معرفة كيف تجعل جميع نقاط النجمة موجودة وبنفس الوقت، أي عندما تسير الأمور بصورة جيدة فإن جميع نقاط النجمة تكون داعمة الواحدة للأخرى،

وعندما تسير الأمور بصورة غير مستقرة في أنموذج النجاح يصبح التغيير ضرورياً، فأى خلل يصيب نقطة معينة من نجمة النجاح فإنه حتماً سوف يؤثر على باقي المنظمة ولكن هذا لا يعني أن جميع نقاط النجمة يجب أن تعمل جميعها في الوقت نفسه، ولكن بإمكاننا أن نحافظ على النظام برمته بغية التوصل إلى فهم كامل للتأثير واستغلال مبادرات التغيير في الحاضر والمستقبل (Gates, 2004, 5) والشكل (2-9) يوضح الأنموذج:



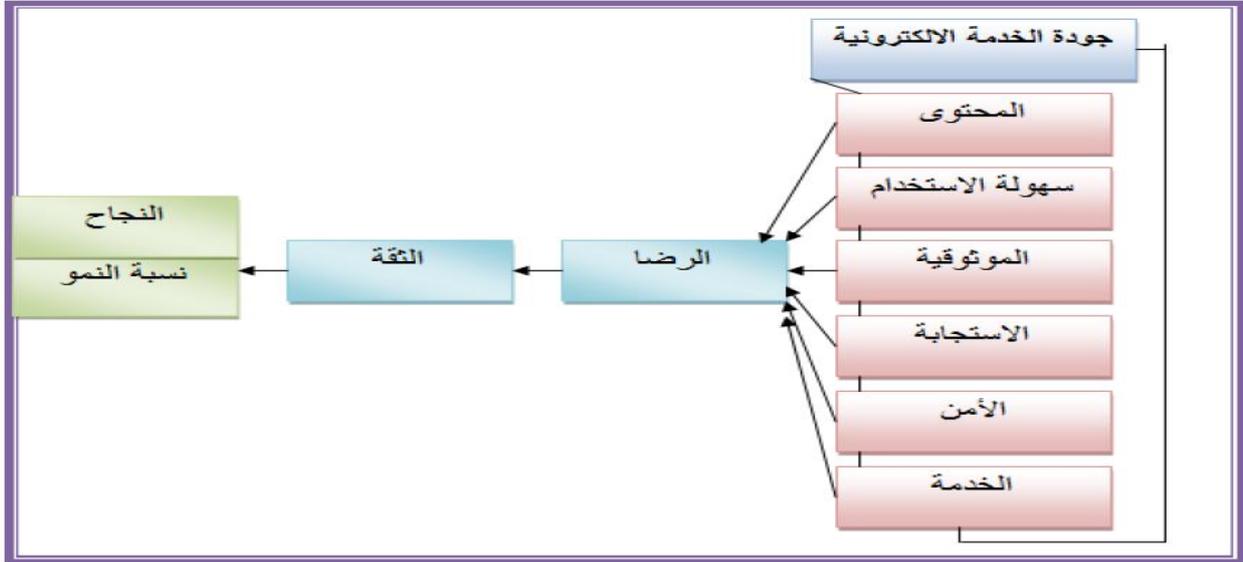
شكل (2-5) أنموذج نجمة النجاح

Source: Eggrs, Mary & Johnson, Lorri, 2004" Leveraging Culture for Strategic Success, <http://www.Dannemillertyson.com>.

ثالثاً: أنموذج (Sukasame, 2005):

قدّم الباحث (Sukasame, 2005, 4) دراسة حول تأثير جودة الخدمة الالكترونية والعوامل المتغيرة على النجاح الاستراتيجي، التي بموجبها يتم تقديم جودة خدمة فاعلة، تعد كمدخل للاستراتيجية التنافسية طويلة المدى، بجانب أن تحقيق رضا وثقة الزبون والاحتفاظ بهم هي من النقاط الجوهرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وكذلك يمكن قياس

نجاح المنظمة من خلال نمو المبيعات والدخل والأسواق، وتضم هذه العوامل (المحتوى، وسهولة الوصول، وسهولة الاستعمال، والموثوقية، والاستجابة، والأمن، والخدمة الذاتية) والشكل (2-10) يوضح ذلك وعلى النحو الآتي:



شكل (2-6) نموذج (Sukasame)

Source: Sukasame, Nittana, 2005, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs www.pacis-net.org, p4

□

رابعاً: نموذج دورة النجاح الاستراتيجي

قدّم (الركابي، 2004: 248) نموذج الذي يبدأ بالبقاء، ويمر بالتكيف، وينتهي بالنمو، وهذه المراحل الثلاثة تبدأ في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، ويوضح في هذا النموذج أن البقاء يمثل عقلانية التفكير، والتصرف للإدارة العليا من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات لتحقيق النمو، وتتفق الباحثة مع (الركابي) على أن النموذج الأفضل الذي يحقق للمنظمة البقاء، والتكيف، والنمو في أعمالها في ظل التغيرات البيئية والمنافسة الشديدة، إذ يُمثل الأبعاد الأساسية التي تسعى جميع المنظمات لتحقيقها بهدف النجاح الاستراتيجي، وذلك على النحو الآتي:

1. البقاء: يشير (الركابي) إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الاستراتيجي، ويجري الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر، وبسبب الظروف التي تعمل في ظلها، ولكن هل أن جميع المنظمات ناجحة

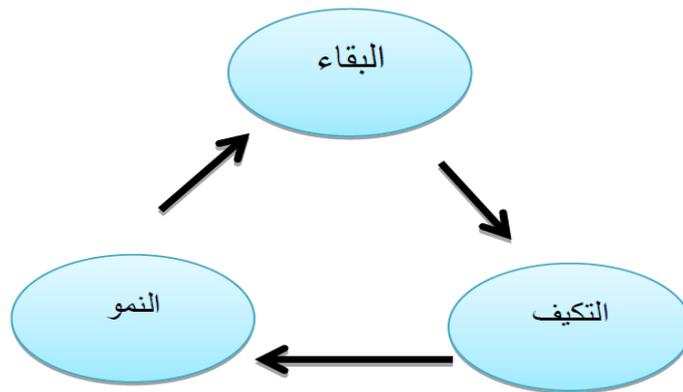
بالمستوى نفسه؟ بالتأكيد لا، لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع يتناغم لأجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة بهدف الاستمرار والنمو (الركابي، 2005، 397)، فالبقاء يعبر عن قدرة المنظمة الناجحة على فهم طبيعة التنافس مع المنظمات الأخرى من خلال فهم إمكاناتها وقدراتها بهدف البقاء في ميدان المنافسة والذي تسعى له المنظمات كافة، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح الأطراف ذات العلاقة جميعها مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها، وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones, 2010, 310).

فالبقاء يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديوموم عملياتها، وبقائها أطول مدة ممكنة في العمل (Davies & Snider, 2018, 24)، فالبقاء هو الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم، إذ إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بآلية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية، ومنها الإنسان، مع اختلاف الحديث عن التنظيمات (كونها لا تتلاشى بسهولة) (Najm et al, 2019: 842).

2. التكيف: هو الاستجابة لعوامل البيئة المتنوعة بما فيها البيئة الداخلية، والتكيف مع الأبعاد البيئية التي لها صلة مع المنظمة والتي تحدد بيئتها الكلية، فالمنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والممارسات ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع التغيرات الجديدة (Koster, 2006: 20)، على حين يرى Jones, 2012 (Hill & 508) بأن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي يعد فيها التغيير مبدأ أساسيا التي يسعى فيها المدبرون إلى تحسين نقاط القوة التنظيمية واستبعاد نقاط الضعف لكي تتمكن من زيادة حجم الربحية المستقبلية، والتكيف يعكس قدرة المنظمة على متابعة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة المحيطة والتنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، لضمان الاستفادة من الفرص المتاحة والتصدي للتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها (Amoli & Aghashahi, 2016, 449).

3. النمو: يجب على المنظمات أن لا تعد النمو كأنه الغاية المنشودة، لأنّ النمو يجب أن يكون قدرة التطوير (بواسطة المنتج) الذي يلي حاجة السوق ويؤدي إلى جني موارد أكثر، فالمنظمة إذا أرادت تحقيق النمو فعليها تحقيق الاكتساب والتطوير الداخلي لقدراتها، إذ إن الاكتساب للقدرات يحقق للمنظمة منفعة أما التطوير فهو يحقق تكاليفاً، فهذه العملية بمجملها تحقق النمو للمنظمة لكن لا تتم إلا بوجود قدرات تنظيمية لذا فالنمو قد يؤدي بالمنظمة إلى زيادة التعلم والمعرفة واتخاذها السلوك الريادي فضلاً عن زيادة استخدامها للموارد والقدرات (Jones, 2010, 312).

والنمو هو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة لتكوين دافع لاقتناص الفرص، إذ تسعى المنظمات بصورة مستمرة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم نشاطات وعمليات التوسع الخاصة بها لضمان حصتها السوقية، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها (Saeed et al., 2018, 311)، فالنمو زيادة حجم المنظمة باتجاه الاهداف التي يرغب فيها اصحاب المصلحة، والنمو هو التغير في حجمها حين يقاس بعدد الأفراد العاملين فيها، والتركيز على التوسع الأفقي او العمودي في المنظمة كمقياس لنموها، عبر تنويع نشاطاتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها بالشكل الذي يعزز من قدرتها على تحقيق الأرباح اللازمة لدعم مشاريعها الاستثمارية (أمانة والآخرون، 2021، 6)، ويبين الشكل (2-11) نموذج دورة النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة على وفق الآتي:



شكل (2-7) دورة النجاح الاستراتيجي

المصدر: الركابي، كاظم نزار، 2004 الادارة الاستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 348.

المبحث الثالث

العلاقات الترابطية بين متغيري الدراسة

تمتلك المنظمات دوماً خصائص عدة تميزها عن المنظمات الأخرى، سواء من حيث قوتها ونفوذها ومدى اتساع حدود عملياتها، فضلاً عن حجمها ونوعها إلى جانب توجهها، كل ذلك يؤدي دوراً في تنوع مواردها البشرية والأدوات المتاحة أمامها لقياس نجاحها الاستراتيجي، إذ أفرزت البيئة المعاصرة سلسلة من التحديات التي توجب على المنظمات التغلب عليها، إذا ما أرادت البقاء في العمل والاستمرار فيه، ومن أجل التصدي لهذه التحديات لا بد من أن تتمتع مواردها البشرية بالكفاءة المطلوبة، واللازمة لتعزيز ثقتهم بإمكانياتهم، وقناعتهم بقدرتهم على تنفيذ الأنشطة المناطة بهم لتحقيق أهداف منظماتهم، ولعل من أبرز المعايير التي يمكن الاستناد إليها للتعرف على مدى كفاءة المنظمة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها بفاعلية، هو النجاح الاستراتيجي الذي يضمن بقاءها واستمرارها بالعمل، إذ تشكل كفاءة الموارد البشرية وتنوعها إحدى المحركات الأساسية لسلوكياته اتجاه المواقف المختلفة التي تواجهها في العمل، فضلاً عن التعامل مع الآخرين، وكذلك يشكل النجاح الاستراتيجي واحداً من المؤشرات المهمة التي تعكس قدرة المنظمة على البقاء في العمل، وديمومتها من خلال التكيف والتعلم نتيجة التعامل مع المستجدات المتلاحقة التي تواجهها، لذا من الضروري دراستها بهدف اقتراح مجموعة من المعالجات للمشكلات التي تعاني منها المنظمة المبحوثة (حسين، 2020، 2-3).

فعندما تقوم المنظمة بعملية توظيف الأفراد ينبغي عليها اختيار الأفراد القادرين على العمل مع أشخاص يحملون خلفيات متنوعة، ويمكن اختيار هؤلاء الأفراد من خلال طرح الأسئلة أثناء المقابلة المرتبطة بالتنوع ومعرفة مدى تقبل الفرد للتنوع، وكذلك معرفة مدى استعداد المتقدم للوظيفة للمشاركة مع الآخرين، ويمكن للمنظمة تنمية التنوع عن طريق الدورات التدريبية للموظفين وجعلهم مستعدين لاحتضان التنوع، إذ أن استراتيجية التنوع هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة والتي تهدف إلى استقطاب أفراد ذوي خلفيات ثقافية متنوعة للعمل معاً دون تمييز بين فرد وآخر للوصول إلى النجاح الاستراتيجي المطلوب، الذي يمثل إحدى المحركات، التي تتمكن المنظمة من خلالها وضع الآليات اللازمة لتحريك الموارد الخاصة بها، لدعم ميزتها التنافسية وضمان بقاءها واستدامتها لأطول فترة (Holt, 2019, 1).

ولقد أدت التغيرات والتطورات السريعة في مختلف القطاعات الإدارية والاقتصادية والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تشهدها جميع المنظمات إلى تنوع الموارد البشرية فيها، ونتيجة لذلك أدركت المنظمات أن سر نجاحها الاستراتيجي وتميزها يكمن في امتلاكها موارد بشرية ذو مهارات، وخبرات، وقدرات متنوعة، فضلاً عن التنوع في الصفات الديموغرافية وغيرها من مجالات التشابه والاختلاف، وهنا يكمن التحدي الذي يواجه الإدارة في كيفية العثور على الموارد البشرية المتنوعة التي تُعدّ معدناً نفيساً يتطلب إيجادها البحث والتنقيب عنها، وتبني استراتيجيات فاعلة لإدارتها واستثمارها بغية الاستفادة من مزاياها وتجنب سلبياتها، وإيجاد حالة من التوازن والتناغم بين العلاقات الرسمية والشخصية داخل المنظمة يتم تمثيلها بشكل هيكل تنظيمي يشعر بداخله الموظفون بدورهم الأساسي في التأثير على مجريات العمل، وبالتالي سينعكس على العديد من سلوكيات واتجاهات تلك الموارد البشرية المتنوعة (الربيعي والمولى، 2019، 211).

وينبغي على إدارة المنظمات فهم انعكاسات التنوع على المنظمة وأدائها، إذ يجب أن تكون إدارة التنوع مرتبطة بغيرها من الجوانب في المنظمة وتكون منطلقة من رسالة وفلسفة المنظمة، كما ينبغي أن تلتزم الإدارة بكافة مستوياتها بالتنوع من خلال الدعم المالي والبشري والمادي والتقني، والوصول إلى زيادة كفاءة المنظمة في استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، لدعم مشاريعها الخاصة بالنمو وديمومة بقاءها في المجتمع، فضلاً عن تحقيق القيمة المضافة لها وللجهات كافة ذات العلاقة بعملياتها، فضلاً عن تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وترسيخ مكانتها في بيئتها الخارجية، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان استدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة وصولاً إلى نجاحها الاستراتيجي (Snider & Davies, 2018, 23).

إذ إن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة يُعدُّ نجاحاً استراتيجياً بحد ذاته، لأن المنظمة تنطلق منه للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها في الأمد البعيد، ويعد بقاء المنظمة ضمن النشاطات الأساسية التي يجب على المدير استراتيجي الاهتمام بها لتجنب العضلات التي تبرز أثناء تحديد الأهداف البعيدة الأمد، وتطوير خطط بلوغها، وضرورة الاهتمام بجانب نمو المنظمة وفعاليتها على وفق تصور كلي والنظر للبقاء في الأمد البعيد على أنه أحد الأهداف الاستراتيجية التي ترتبط بقيم المنظمة ونموها بخاصة في أوقات الاضطراب البيئي (أمانة وآخرون، 2021، 6).

ونتيجة لما تمتلكه إدارة تنوع الموارد البشرية من أهمية في هذا الجانب، وفي ضوء ذلك تتجه الباحثة نحو التعرف على مدى وجودية تنوع الموارد البشرية (قبول) التنوع، وفرص التقدم، والتمثيل العادل، والفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، والاهتمام بتنوع الجنس في المنظمة المبحوثة، وتقديم إسهام علمي وعملي حول كيفية الاستفادة من تنوع الموارد البشرية واستثماره في تعزيز النجاح الاستراتيجي ودعمه، وتقديم التحليل للعلاقة ما بين إدارة التنوع للموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي في الميدان المبحوث، بهدف إثارة اهتمام مديري المنظمة المبحوثة بمدى أهمية إدارة التنوع للموارد البشرية وأثرها في النجاح الاستراتيجي، الذي ينعكس بدوره على الأداء الوظيفي بصورة عامة، وإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يُبعد احتمال زيادة شكاوى العاملين ضد المنظمة، فضلا عن رفع مستوى أدائهم، واستثمار إمكاناتهم وقدراتهم بما يؤدي إلى التقدم والتطور، وتقييم برامج إدارة الموارد البشرية وسياساتها، كون أن نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه البرامج، والتركيز على مستقبل المنظمة، وتحقيق النتائج المخطط لها، والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المنظمة في الوقت المناسب من خلال اعتماد مجموعة من البدائل التي يتم المفاضلة بينها، واختيار أنسبها، على وفق إمكانيات المنظمة ووضعيته التنافسية.

الفصل الثالث

الاطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى وصف مجتمع الدراسة وعرض نتائج إجابات عينة الدراسة وتحليلها من خلال ثلاث مباحث، إذ المبحث الأول يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة واما المبحث الثاني فيتناول وصف لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، ويتضمن عرض التكرارات، والنسب المئوية، والاطراف الحسابية، والانحرافات المعيارية، ونسبة الاتفاق، واما المبحث الثالث فيتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها وذلك وفقاً لمنهجية الدراسة بهدف التحقق من مدى سريان النموذج الافتراضي للدراسة وكالاتي:

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: تحليل المقابلات الشخصية مع القيادات في الجامعات الخاصة المبحوثة

المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

المبحث الرابع: تحليل نموذج الدراسة واختبار فرضياتها.



المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها المختارة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص الشخصية للمستجيبين:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها

- يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو اخفاق الدراسة، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، ويمثل مجتمع الدراسة الحالية الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، واختبرت الدراسة فرضياتها على آراء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، ويبلغ مجتمع الدراسة (903) تدريسياً في (6) جامعات خاصة (الجدول 3-1)، وإن أسباب اختيار هذا الميدان مجالا للدراسة تعود للمسوغات الآتية:
1. توصف الجامعات الخاصة في الإقليم بالمنظمات التعليمية من ناحية عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً، وتحتضن هذه الجامعات مختلف الانماط المعرفية التي تساعد في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
 2. الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في تقديم الخدمات التعليمية للمجتمع، على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة.
 3. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات في القطاع نفسها نتيجة لزيادتها من الجانبين: الكمي والنوعي مما يتطلب الاعتماد على تنوع مواردها البشرية.
 4. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد.
 5. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة الأنشطة التي يقوم بها الجامعات الخاصة من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة

ثانياً: - وصف عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة (284) تدریساً في (6) جامعات خاصة التي اجابوا على فقرات استمارة الاستبيان ، وقد تم ارسال استمارة الاستبيان عن طريق (Google Form)، وتمثل المستجيبين بأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، والمتمثلة بكل من الجامعة اللبنانية الفرنسية، وجامعة جيهان، وجامعة تيشك، وجامعة بيان، وجامعة نولج، والجامعة الكاثوليكية. وقد امتنعت جامعة أربيل الدولية التعاون مع الباحثة مبررين أنشغال ادارة الجامعة وكوادرها التدريسية بالامتحانات الفصلية والنهائية، وقد قام (284) تدریسي في الجامعات (6) بالاستجابة لاستمارة الاستبيان، أي ما نسبته (31.45%) من المجتمع الكلي. والجدول (3-1) يوضح معلومات عن الجامعات المبحوثة والمستجيبين للاستبانة:

الجدول (3-1) معلومات عن الجامعات المبحوثة والمستجيبين للاستبانة

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الكليات	عدد الاقسام	عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة%
1	جيهان	2007	210	7	23	107	50.95
2	اللبنانية الفرنسية	2007	160	5	17	75	46.87
3	تيشك	2008	319	8	22	45	14.10
4	نولج	2009	129	6	11	19	14.72
5	بيان	2013	40	4	9	20	50
6	الكاثوليكية	2015	45	5	11	18	40
	المجموع		903	-	-	284	31.45

المصدر: من اعداد الباحثة

المبحث الثاني

تحليل المقابلات الشخصية مع القيادات في الجامعات الأهلية المبحوثة:

يعرض هذا المبحث نتائج المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عدد من القيادين في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل باقليم كردستان/العراق والمتمثلة بكل من الجامعة اللبنانية الفرنسية، وجامعة جيهان، وجامعة تيشك، وجامعة بيان، وجامعة نولج، والجامعة الكاثولوكية. وقد امتنعت جامعة أربيل الدولية التعاون مع الباحثة مبررين أنشغال الجامعة وكوادرها التدريسية بالامتحانات الفصلية والنهائية، والهدف من اجراء المقابلات والزيارات الميدانية هي الحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة، وتوضيح فقرات الاستبانة لأفراد العينة. والجدول الآتي يبين نتائج ومعلومات حول مدى تطبيق الجامعات الخاصة المبحوثة لمتغيرات الدراسة المتمثلة بكل من إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي.

الجدول (3-2) نتائج تحليل المقابلة الشخصية مع القيادين

اسم الجامعة						اسئلة المقابلة الشخصية مع القيادات الادارية
الكاثوليكية	نولج	بيان	تيشك	جيهان	اللبنانية الفرنسية	
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	هل يوجد تنوع في الموارد البشرية في جامتكم؟
نعم	نعم	كلا	نعم	نعم	نعم	هل يوجد التنوع في الجنسيات؟
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	هل هنالك تنوع في الخبرات العلمية؟
التدريسية	التدريسية	كلا	كلاهما	التدريسية	كلاهما	هل التنوع في الموارد البشرية من القيادات الإدارية والعلمية او التدريسية اكثر؟
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	هل تعتقد بان التنوع يعد احدى نقاط القوة للجامعة؟

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح من نتائج الجدول (2-3) أنه يوجد تنوع الموارد البشرية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق، مع وجود التنوع في جنسيات أعضاء الهيئة التدريسية ماعدا جامعة (بيان) التي يفتقر إلى وجود كوادر تدريسية من جنسيات اجنبية. وقد بين جميع المدراء في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق بوجود التنوع في الخبرات العلمية والاكاديمية، وأما بالنسبة للسؤال المتعلق بـ (هل التنوع موارد البشرية من القيادات الإدارية والعلمية، والتدريسية في الجامعات (اللبنانية الفرنسية) و(تيشك) ووجود تنوع موارد البشرية من الكوادر العلمية او التدريسية في جامعات (جيهان) و(نولج) و(الكاثوليكية)، وعدم وجود تنوع موارد البشرية من القيادات الادارية والعلمية او التدريسية في جامعة (بيان). وأما بالنسبة للسؤال (هل تؤثر تنوع الموارد البشرية بزيادة نسبة النجاح في جامعتكم؟ أو زيادة المعلومات والخبرات؟) فقد أكد جميع المدراء في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق بأنه يتأثر تنوع الموارد البشرية بزيادة نسبة النجاح في الجامعة ويؤدي إلى زيادة المعلومات والخبرات الكاديمية والعملية.



المبحث الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

فيما يأتي نتائج تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات الدراسة وأبعادها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (3-3) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في الجامعات الخاصة المبحوثة في

مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، التي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

1. الجامعة: توضح النتائج الواردة في الجدول (3-3) أن المستجيبين في جامعة (جيهان) في مدينة أربيل بإقليم كردستان

العراق جاءت بالمرتبة الأولى، إذ سجلت (37.7٪) من المجموع الكلي للعينة، وجاء الأفراد المستجيبين من الجامعة

(اللبنانية الفرنسية) بالمرتبة الثانية بنسبة (26.4٪). وأما الجامعة (الكاثوليكية) فقد سجلت أدنى استجابة للاستبانة،

إذ سجلت (6.3٪) من المجموع الكلي للعينة.

2. الجنس: توضح النتائج الواردة في الجدول (3-3) أن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان جاءت عند

الذكور، إذ سجلت (66.5٪)، وأما الأناث فكانت نسبتهم (33.5٪)، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المنظمات

العاملة في إقليم كردستان العراق بشكل عام، والجامعات الخاصة بشكل خاص التي تتطلب بشكل مستمر العمل

الخارجي في الوظائف تناسب الذكور أكثر.

3. العمر: أظهرت النتائج الواردة في الجدول (3-3) بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب العمر كانت عند الفئة

العمرية (31-40 سنة)، وبنسبة (39.8٪)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (20 - 30 سنة) وبنسبة

(27.1٪)، أما أقل نسبة عند الفئة العمرية (61 سنة وأكثر)، وبنسبة (3.2٪). وهذا يدل على امتلاك الجامعات

الخاصة المبحوثة كوادر تدريسية ذوي العمر الشبابي والمناسب.

4. **المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج الواردة في الجدول (3-3) أن النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة كانت من حملة

شهادة الماجستير ونسبة (68.7%). وأما في المرتبة الثانية فكانت من حملة شهادة الدكتوراه ونسبة (31.3%).

5. **اللقب العلمي:** تبين أن افراد عينة البحث المبحوثة ومن ذوي اللقب العلمي (مدرس) قد جاءت بالمرتبة الاولى ونسبة

(47.9%). تلتها الأفراد ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) ونسبة بلغت (34.5%)، بينما جاء الافراد ذوي

اللقب العلمي (استاذ) بالمرتبة الاخيرة ونسبة (5.3%).

6. **الديانة:** يتضح من نتائج التحليل على وفق سمة عدد الديانة في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم

كوردستان العراق بأن أغلبية أفراد العينة من الافراد كانوا مسلمين والتي بلغت نسبته (85.6%)، بينما جاءت جاء

الافراد المستجيبون ومن الديانة المسيحية بالمرتبة الثانية ونسبة (10.9%).

7. **الجنسية:** تبين أن افراد عينة البحث المبحوثة ومن ذوي الجنسية العراقية قد جاءت بالمرتبة الاولى ونسبة (89.4%).

تلتها الأفراد ومن ذوي الجنسية الغير العراقية بالمرتبة الثانية ونسبة بلغت (10.6%).

8. **الحالة الزوجية:**

تتضح من نتائج التحليل على وفق سمة الحالة الزوجية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كوردستان

العراق بأن أغلبية أفراد العينة من الأفراد كانوا متزوجين التي بلغت نسبته (62.0%)، بينما جاءت جاء الافراد المستجيبون

ومن الفئة (ارمل/ة) بالمرتبة الاخيرة ونسبة (1.1%).

الجدول (3-3) المعلومات الشخصية لأفراد العينة

النسبة المئوية	العدد	الفئات	السمات
26.4	75	البنائية الفرنسية	الجامعة
37.7	107	جيهان	
15.8	45	تيشك	
7.0	20	بيان	
6.7	19	نولج	
6.3	18	الكاثوليكية	
66.5	189	ذكر	الجنس
33.5	95	أنثى	
27.1	77	20 - 30 سنة	العمر
39.8	113	31 - 40 سنة	
24.3	69	41 - 50 سنة	
5.6	16	51 - 60 سنة	
3.2	9	61 سنة فأعلى	
68.7	195	ماجستير	المؤهل العلمي
31.3	89	دكتورة	
34.5	98	مدرس مساعد	اللقب العلمي
47.9	136	مدرس	
12.3	35	استاذ مساعد	
5.3	15	استاذ	
85.6	243	مسلم	الديانة
10.9	31	مسيحي	
3.5	10	غير ذلك	
89.4	254	عراقي	الجنسية
10.6	30	غير عراقي	
62.0	176	متزوج - ة	الحالة الزوجية
34.5	98	غير متزوج - ة	
2.5	7	مطلق - ة	
1.1	3	ارمل - ة	
100%	284		المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة:

من أجل وصف النتائج الاحصائية وتشخيصها وتحليلها على مستوى الجامعات الخاصة عينة البحث، تم تبويب اجابات أفراد العينة تفصيلاً على مستوى كل فقرة من فقرات الاستبانة واهمالاً لكل من متغيرات البحث الرئيسة بأبعادها الفرعية لغرض معالجتها إحصائياً من خلال استخدام التكرارات، والنسبة المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، على وفق نتائج الحاسبة الالكترونية باستخدام برامج (SPSS) و(Microsoft Excel) وعلى النحو الآتي:

1. وصف المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR): تم قياس المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ميدانياً من خلال أربعة أبعاد فرعية وهي على النحو الآتي:
 - أ. وصف بُعد التدريب على التنوع (DT):

يظهر الجدول (3-4) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد التدريب على التنوع (DT) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية ($DT_1 - DT_5$)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.098)، والانحراف المعياري (0.805)، والأهمية النسبية (81.96%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد على أن الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل يرون بشكل كبير على ان التدريب على التنوع (DT) كُبعد من أبعاد المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) جاءت بمستويات عالية. وقد حصلت الفقرة (DT1) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.704) وبأهمية نسبية بلغت (82.6%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد بوجود البرامج التدريبية من قبل إدارة الجامعات المبحوثة التي تشجع على تنوع مواردها البشرية. في حين حصلت الفقرة (DT4) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.05) وانحراف معياري بلغ (0.848) وبأهمية نسبية بلغت (81.0%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل

الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وان ذلك يؤكد تشجيع إدارة الجامعات المبحوثة، وعبر برامجها التدريبية على تقبل عاملها لمختلف الثقافات التي تواجههم.

الجدول (3-4) وصف بُعد التدريب على التنوع (DT)

الأهم ية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.6	.704	4.13	.4	1	1.8	5	11.6	33	57.0	162	29.2	83	DT1
82.2	.846	4.11	.4	1	4.6	13	14.8	42	44.0	125	36.3	103	DT2
82.4	.817	4.12	.7	2	3.2	9	14.1	40	47.2	134	34.9	99	DT3
81	.848	4.05	.7	2	3.9	11	17.6	50	45.4	129	32.4	92	DT4
81.6	.811	4.08	.4	1	3.5	10	16.5	47	47.2	134	32.4	92	DT5
			.52	-	3.4	-	14.92	-	48.16	-	33.04	-	المعدل
81.96	0.805	4.098	3.92		14.92		81.2						المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT):

يظهر الجدول (3-5) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات (BDT₁ - BDT₅)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.03)، والانحراف المعياري (0.824)، والأهمية النسبية (80.6%)، وهذا يدل على ان اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل عينة الدراسة يرون بشكل كبير على أن بناء فرق العمل المتنوعة (BDT) كُبعد من أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) جاءت بمستويات عالية.

وقد حصلت الفقرة (BDT5) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.11)، وبانحراف معياري بلغ (0.798)، وبأهمية نسبية بلغت (82.2%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد بأن إدارة الجامعات تعمل على إنشاء مناخ إيجابي عبر استهداف التنوع في فرق عملها. على حين حصلت الفقرة (BDT4) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.863) وبأهمية نسبية بلغت (79.2%)، وعلى الرغم من أن فقره حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى إجابات مرتفع، وأن ذلك يؤكد بأن إدارة الجامعات الخاصة تقلل المعوقات التي يمكن أن تقف أمام تنوع فرق عملها.

الجدول (3-5) وصف بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
81.4	.797	4.07	.7	2	3.2	9	14.8	42	51.4	146	29.9	85	BDT1
79.6	.834	3.98	.4	1	3.9	11	22.2	63	45.1	128	28.5	81	BDT2
80.6	.829	4.03	1.1	3	3.9	11	14.8	42	51.4	146	28.9	82	BDT3
79.2	.863	3.96	1.4	4	3.5	10	20.1	57	47.5	135	27.5	78	BDT4
82.2	.798	4.11	1.1	3	1.1	3	17.3	49	46.8	133	33.8	96	BDT5
80.6	0.824	4.03	0.94	-	3.12	-	17.84	-	48.44	-	29.72	-	المعدل
			4.06		17.84		78.16		المؤشر الكلي				

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

ت. وصف بُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC):

يظهر الجدول (3-6) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ($BOC_1 - BOC_5$)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.26)، والانحراف المعياري (0.800)، والأهمية النسبية (85.2%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة عينة البحث يرون بشكل كبير على أن بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) كُبعد من أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) جاءت بمستويات عالية. وقد حصلت الفقرة (BOC_1) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.61) وانحراف معياري بلغ (0.836) وبأهمية نسبية بلغت (92.2%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن إدارة الجامعات المبحوثة تعزز ارتباط التنوع الثقافي لتدريسها بالمعايير والقيم الثقافية. على حين حصلت الفقرة (BOC_2) على أقل متوسط حسابي إذ بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (0.822) وبأهمية نسبية بلغت (82%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية إلا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وان ذلك يؤكد بأنه إدارة الجامعات المبحوثة تستثمر تنوع تدريسيها في دعم ثقافتها التنظيمية الرئيسة.

الجدول (3-6) وصف بُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)

العبارات	أفق تماماً		لا أفق		محايد		أفق		أفق تماماً		الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
BOC1	78.5	223	2.1	6	10.2	29	8.1	23	43.3	123	92.2	.836	4.61
BOC2	33.1	94	3.9	11	13.4	38	48.9	139	43.3	123	82	.822	4.10
BOC3	43.3	123	3.2	9	11.3	32	41.5	118	35.9	102	84.8	.826	4.24
BOC4	35.9	102	1.1	3	13.0	37	49.6	141	34.9	99	84	.726	4.20
BOC5	34.9	99	2.8	8	12.3	35	49.3	140	45.14	123	83	.793	4.15
المعدل	45.14	-	2.62	-	12.04	-	39.48	-	84.62	-	85.2	0.800	4.26
المؤشر الكلي	84.62		3.34		12.04		39.48		84.62				

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

ث. وصف بُعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD):

يظهر الجدول (3-7) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات (MSD₁ - MSD₅)، وبلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.11)، والانحراف المعياري (0.797)، والأهمية النسبية (82.28٪)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة يرون بشكل كبير على أن دعم الإدارة العليا للتنوع (MSD) كُبعد من أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) جاءت بمستويات عالية. وقد حصلت الفقرة (MSD₅) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.787)، وبأهمية نسبية بلغت (83.4٪)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يشير بأن إدارة الجامعات المبحوثة تعزز جميع مجالات التنوع بما يخدم عملها واستمرارية نتائجها. على حين حصلت الفقرة (MSD₃) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.836) وبأهمية نسبية بلغت (80.8٪)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وان ذلك يؤكد بأن إدارة الجامعات المبحوثة تستهدف دمج إجراءات التنوع مع العمليات الإدارية وقيمتها التنظيمية.

الجدول (3-7) وصف بُعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)

لعبارة	أفق تماماً		محايد		لا أففق		لا أففق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
MSD1	34.5	98	48.2	137	14.8	42	2.1	6	4.14	.768	82.8
MSD2	31.0	88	49.6	141	15.8	45	1.8	5	4.06	.834	81.2
MSD3	30.3	86	47.9	136	18.3	52	2.1	6	4.04	.836	80.8
MSD4	35.2	100	48.6	138	13.7	39	2.1	6	4.16	.763	83.2
MSD5	35.9	102	48.9	139	11.3	32	3.5	10	4.17	.787	83.4
المعدل	33.38	-	48.64	-	14.78	-	2.32	-	4.114	0.797	82.28
المؤشر الكلي	82.02		14.78		3.2						

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

2. وصف المتغير التابع النجاح الاستراتيجي (SS):

تم قياس المتغير التابع النجاح الاستراتيجي (SS) ميدانياً من خلال ثلاث أبعاد فرعية وهي على النحو الآتي:

أ. وصف بُعد النمو (GR):

يظهر الجدول (3-8) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد النمو (GR) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (GR₁-GR₅)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.12)، والانحراف المعياري (0.795)، والأهمية النسبية (82.48%)، وهذا يدلُّ على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد ان الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة يرون بشكل كبير على أن النمو (GR) كُبعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS) تساعد على تحقيق التفوق الاستراتيجي والتميز في مجال العمل التعليمي والأكاديمي. وقد حصلت الفقرة (GR1) على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.706) وبأهمية نسبية بلغت (84%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يشير بأن إدارة الجامعات البحوثه تسعى نحو ابتكار أعمال - أقسام جديدة أكثر إبداعية عبر تطوير أعمالها الحالية. على حين حصلت الفقرة (GR4) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.817)، وبأهمية نسبية بلغت (80.4%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وأن ذلك يؤكدُ بأن إدارة الجامعات البحوثه تبدي المرونة تجاه نمو مجالات اعمالها وآليات تطويره.

الجدول (8-3) وصف بُعد النمو (GR)

الأهم ية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
84	.706	4.20	.4	1	1.8	5	9.5	27	54.6	155	33.8	96	GR1
82	.826	4.10	1.4	4	1.8	5	15.8	45	47.5	135	33.5	95	GR2
83.2	.808	4.16	.4	1	2.1	6	17.3	49	41.5	118	38.7	110	GR3
80.4	.817	4.02	.4	1	3.9	11	18.7	53	47.9	136	29.2	83	GR4
82.8	.822	4.14	.4	1	3.5	10	14.8	42	44.0	125	37.3	106	GR5
82.48	0.795	4.124	0.6	-	2.62	-	15.22	-	47.1	-	34.5	-	المعدل
			3.22				15.22				81.6		

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف بُعد البقاء (SU):

يظهر الجدول (9-3) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد البقاء (SU) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (SU₁-SU₅)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.17)، والانحراف المعياري (0.814)، والأهمية النسبية (83.4%)، وهذا يدلُّ على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة عينة الدراسة يرون بشكل كبير على أن البقاء (SU) كُبعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS) تساعد على تحقيق التفوق الاستراتيجي والتميز في مجال العمل التعليمي والأكاديمي. وقد حصلت الفقرة (SU1) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.736) وبأهمية نسبية بلغت (86.2%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يشير بأن إدارة الجامعات المبحوثة تسعى باستمرار لتعزيز سمعتها في المجتمع. على حين حصلت الفقرة (SU3) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.838)، وبأهمية نسبية بلغت (81.8%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط الحسابية الا أنها مازالت

تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وأن ذلك يؤكد بأن إدارة الجامعات المبحوثة تحرص على تعزيز فلسفة البقاء فيما بين تدرسيها.

الجدول (3-9) وصف بُعد البقاء (SU)

الأهم ية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		لعبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
86.2	.736	4.31	.4	1	1.8	5	8.8	25	44.4	126	44.7	127	SU1
83.2	.810	4.16	1.1	3	1.8	5	14.4	41	45.8	130	37.0	105	SU2
81.8	.838	4.09	.7	2	3.5	10	16.2	46	45.4	129	34.2	97	SU3
83	.813	4.15	.7	2	3.9	11	10.6	30	48.9	139	35.9	102	SU4
82.8	.873	4.14	1.8	5	1.8	5	16.2	46	41.5	118	38.7	110	SU5
83.4	0.814	4.17	0.94	-	2.56	-	13.24	-	45.2	-	38.1	-	المعدل
			3.5		13.24		83.3		المؤشر الكلي				

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

ت. وصف بُعد التكيف (AD):

يظهر الجدول (3-10) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد التكيف (AD) الذي يتمثل بخمسة مؤشرات ميدانية ($AD_1 - AD_5$)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.126)، والانحراف المعياري (0.733)، والأهمية النسبية (82.52%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البُعد كان مرتفعاً جداً مما يؤكد أن الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة عينة البحث يرون بشكل كبير على أن التكيف (AD) كُبعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS) تساعد على تحقيق التفوق الاستراتيجي والتميز في مجال العمل التعليمي والأكاديمي. وقد حصلت الفقرة (AD1) على أعلى متوسط حسابي اذ بلغ (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.734) وبأهمية نسبية بلغت (85.4%)، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً مما يشير بأن إدارة الجامعات المبحوثة تسعى نحو التكيف مع ما تواجهه من تغيرات بيئية حالية ومستقبلية. على حين حصلت الفقرة (AD4) على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.809)، وبأهمية نسبية بلغت (80%)، وعلى الرغم من أن هذه الفقرة حصلت على أقل الأوساط

الحسابية الا أنها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع، وان ذلك يؤكد بأن إدارة الجامعات المبحوثة تستهدف إجراء مسح بيئي وعلى نحو دوري لمعرفة ما تحتاجه من متطلبات جديدة في مجال عملها.

الجدول (3-10) وصف بُعد التكيف (AD)

الأهم ية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماما		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماما		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
85.4	.734	4.27	.4	1	1.4	4	10.6	30	45.8	130	41.9	119	AD1
83.4	.734	4.17	.4	1	2.1	6	11.3	32	52.5	149	33.8	96	AD2
81.2	.832	4.06	1.8	5	1.8	5	15.8	45	50.0	142	30.6	87	AD3
80	.809	4.00	.7	2	2.8	8	20.1	57	48.9	139	27.5	78	AD4
82.6	.760	4.13	1.1	3	2.1	6	10.6	30	55.6	158	30.6	87	AD5
82.52	0.733	4.126	0.88	-	2.04	-	13.68	-	50.56	-	32.88	-	المعدل
			2.92		13.68		83.44		المؤشر الكلبي				

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

وبالرجوع إلى نتائج الجداول أعلاه نرى وجود اختلاف لآراء أفراد عينة الدراسة المتمثلة بعينة من الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل في إقليم كردستان العراق، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي ينص على: تختلف آراء المستجيبين في الجامعات الخاصة في محافظة أربيل تجاه وصف متغيرات الدراسة الحالية.

ثالثاً: اختبار فرضيه الأهمية الترتيبية:

للتعرف على مستويات أهمية متغيرات الدراسة، وأبعادها في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، وذلك على وفق ما أفرزته نتائج وصف متغيرات الدراسة، وأبعادها وعلى وفق آراء أفراد العينة، وذلك كالاتي:

1. أهمية المتغير المستقل إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR):

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (3-11) التي تبين عدداً من المقاييس الخاصة بمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) وأبعاده والتمثلة بكل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف إذ أظهرت نتائج التحليل أن معامل الاختلاف لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) بلغت (19.55%)، مما يشير إلى أن لهذا المتغير ذا أهمية من وجهة نظر أفراد العينة، إذ إنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من الصفر لأي فقرة أو متغير دل ذلك على شدة أهميتها من وجهة نظر العينة المستجيبة، وجاءت هذه القيمة بوسط حسابي (4.125)، وانحراف معياري (0.806).

وتباينت أهمية أبعاد متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) من وجهة نظر أفراد العينة، إذ يبدو من مقاييس الإحصاء الوصفي أن هناك تركيزاً وبشكل مهتم وبمستويات متقاربة من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة على توجيه اهتمامها بالسعي لامتلاك متطلبات كل من أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، وذلك على وفق قيم معامل الاختلاف التي بلغت حسب الترتيب وهي كل من: بُعد التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD) التي بلغ (19.64%)، (20.44%)، (18.77%)، (19.37%)، وعلى التوالي، وجاءت هذه القيم بأوسط حسابية (4.098)، (4.030)، (4.260)، (4.114)، وعلى التوالي وبانحرافات معيارية (0.805)، (0.824)، (0.800)، (0.797)، وعلى التوالي، مما يدل على اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد . وعليه يمكن الاستنتاج بأن تطبيق أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في الجامعات الخاصة المبحوثة تأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD)، والتدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT) وعلى الترتيب.

الجدول (3-11) أهمية أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
بُعد التدريب على التنوع (DT)	4.098	0.805	19.64	الثالثة
بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)	4.030	0.824	20.44	الرابعة
بُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)	4.260	0.800	18.77	الاولى
بُعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)	4.114	0.797	19.37	الثانية
متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	4.125	0.806	19.55	-

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

2. أهمية متغير النجاح الاستراتيجي (SS):

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (3-12) التي تبين عدداً من المقاييس الخاصة بمتغير النجاح الاستراتيجي (SS) وأبعاده والمتمثلة بكل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، إذ أظهرت نتائج التحليل أن معامل الاختلاف لمتغير النجاح الاستراتيجي (SS) بلغ (18.85%)، مما يشير إلى أن هذا المتغير ذو أهمية من وجهة نظر أفراد العينة، إذ أنه كلما اقتربت قيمة معامل الاختلاف من الصفر لأي فقرة أو متغير دل ذلك على شدة أهميتها من وجهة نظر العينة المستجيبة، وجاءت هذه القيمة بوسط حسابي (4.140) وانحراف معياري (0.780).

وتباينت أهمية أبعاد متغير النجاح الاستراتيجي (SS) من وجهة نظر أفراد العينة، إذ يبدو من مقاييس الإحصاء الوصفي أن هناك تركيزاً واهتماماً وبمستويات متقاربة من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة على توجيه اهتمامها بالسعي لامتلاك متطلبات كل من أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS)، وذلك على وفق قيم معامل الاختلاف التي بلغت حسب ترتيب أهميتها وهي كل من بُعد النمو (GR)، والبقاء (SU)، والتكيف (AD) وبلغت قيمها (19.27%)، (19.52%)، (17.76%) وعلى التوالي، وجاءت هذه القيم بأوسط حسابية (4.124)، (4.170)، (4.126)،

وعلى التوالي وبانحرافات معيارية (0.795)، (0.814)، (0.733)، وعلى التوالي مما يدل على اختلاف الأهمية الترتيبية لتلك الأبعاد، وعليه يمكن الاستنتاج بأن تطبيق أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS) في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق تأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من البقاء (SU)، والتكيف (AD)، والنمو (GR) وعلى الترتيب.

الجدول (3-12) أهمية أبعاد النجاح الاستراتيجي (SS)

المتغير وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
بُعد النمو (GR)	4.124	0.795	19.27	الثالثة
بُعد البقاء (SU)	4.170	0.814	19.52	الأولى
بُعد التكيف (AD)	4.126	0.733	17.76	الثانية
متغير النجاح الاستراتيجي (SS)	4.140	0.780	18.85	-

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

3. الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة:

يتضح من نتائج التحليل في الجدول (3-13) والمستندة على مقاييس الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف أن الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة جاء فيها متغير النجاح الاستراتيجي (SS) بالمرتبة الأولى، وبمعامل اختلاف (18.85%) وبوسط حسابي (4.140) وبانحراف معياري (0.780)، ثم جاء إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) بالمرتبة الثانية وبمعامل اختلاف (19.55%)، وبوسط حسابي (4.125)، وبانحراف معياري (0.806). مما يمكننا من الاستنتاج باختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة، وأن الجامعات الخاصة المبحوثة بمدينة أربيل بأقليم

كوردستان العراق تركّز في أنشطتها على النجاح الاستراتيجي (SS) ومن ثم إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، وذلك على وفق آراء الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة.

الجدول (3-13) الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الأهمية
متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	4.125	0.806	19.55	الثانية
متغير النجاح الاستراتيجي (SS)	4.140	0.780	18.85	الأولى

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الاحصائي

واستناداً إلى نتائج تحديد أهمية متغيرات الدراسة الحالية يمكن القول بصحة الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والتي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل الجامعات الخاصة على المستوى الكلي والجزئي).

□

المبحث الرابع

تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضياتها

أولاً: تحليل علاقات الارتباط:

نستعرض في الفقرة الحالية نتائج تحليل علاقات الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، والتي كانت نتائجها معروضة في الجدول (3-14)، وكالاتي:

1. الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.811^{**})، وعند المستوى المعنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من التوافق الإيجابي بين متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS) في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، أي إنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) أدى ذلك إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي (SS).

2. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS)، إذ تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والمتمثلة بكل من: التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، دعم الإدارة العليا للتنوع (MSD) قد بلغت (0.637^{**})، (0.695^{**})، (0.764^{**})، وعلى التوالي، وعند المستوى المعنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين أبعاد متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والمتمثلة بكل من: التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الإدارة العليا للتنوع (MSD) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS) في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، مما يدل على أنه كلما زاد

اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على كل من: التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الادارة العليا للتنوع (MSD) كلما أدى ذلك إلى زيادة النجاح الاستراتيجي (SS).

وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS) كان بين بُعدي بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS)، ودعم الادارة العليا للتنوع (MSD) وبين متغير النجاح الاستراتيجي (SS) التي كانت ($.764^{**}$). لكل منهما، وعند المستوى المعنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد التدريب على التنوع (DT) ومتغير النجاح الاستراتيجي (SS) التي كان ($.637^{**}$) وعند المستوى المعنوية (0.01).

الجدول (3-14) الارتباط بين إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS)

Sig. (2-tailed)	النجاح الاستراتيجي (SS)	
0.000	.811 ^{**}	إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)
0.000	.637 ^{**}	التدريب على التنوع (DT)
0.000	.695 ^{**}	بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)
0.000	.764 ^{**}	بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)
0.000	.764 ^{**}	دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)

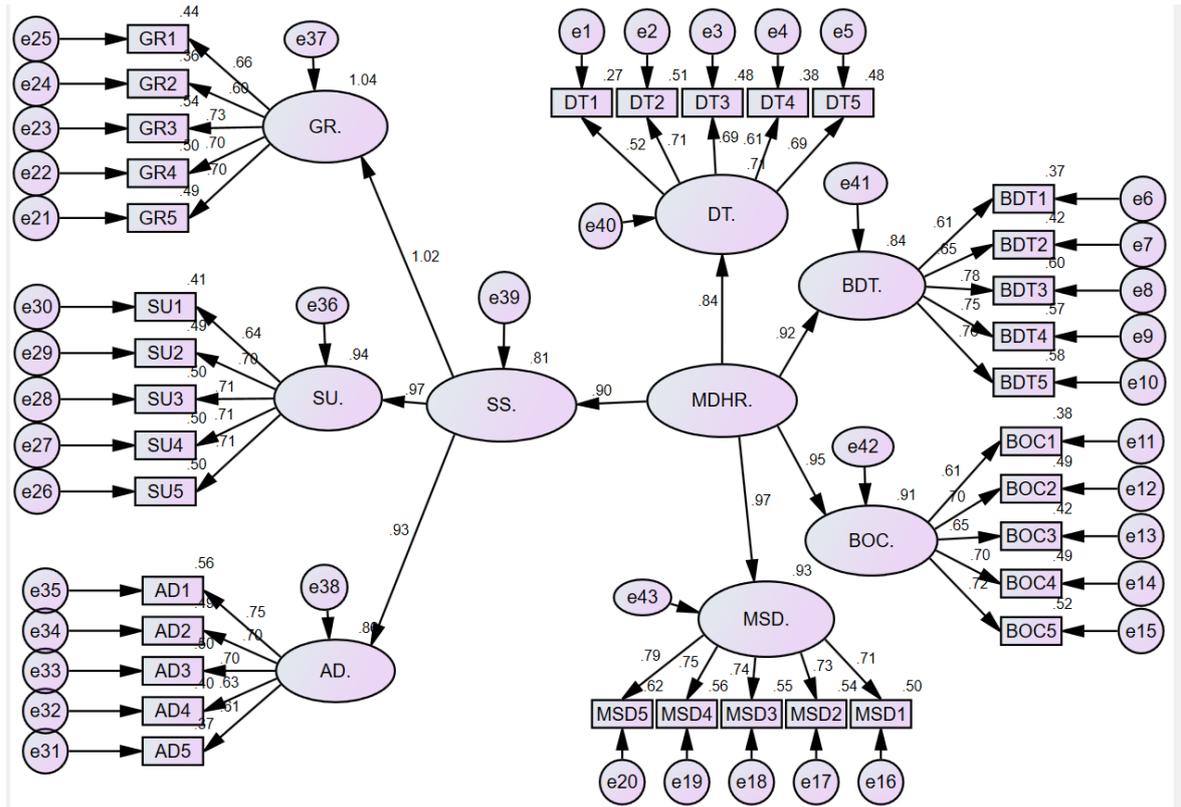
** معنوي عند مستوى (0.01) (N=284)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS) على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ارتباط معنوية وطرديّة ذات دلالة احصائية بين إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي).

ثانياً: تحليل العلاقات التآثرية:

اعتمدت الباحثة على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لأختبار فرضية التأثير بين المتغيرين، وعلى المستوى الكلي والجزئي بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (Amos v. 24) / إذ أن أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة، وتنص الفرضية الرابعة على أنه "تؤثر إدارة تنوع الموارد البشرية تأثيراً معنوياً وموجباً في النجاح الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي والجزئي". ولاختبار هذه الفرضية تمت نمذجة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، وكما هو مبين في الشكل (3-1)، إذ تتضح نتائج الشكل بأن جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المقبولة.



شكل (3-1) النموذج الهيكلي لمعامل تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في النجاح الاستراتيجي (SS)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos -24)

يوضح الشكل (3-1) نتائج التحليل الاحصائي عن تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ويظهر بأن هنالك تأثير ايجابي ذي الدلالة المعنوية لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في النجاح الاستراتيجي (SS) وأن الاوزان الانحدارية المعيارية قد بلغت (0.898) وهذا يعني أن إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) سيزداد بمقدار مانسبتها (89.8%) في حال زيادة الاهتمام بالنجاح الاستراتيجي (SS) على مستوى عينة الدراسة. مثلما يتضح من الشكل (3-1) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.81)، وهذا يعني أن متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) قادر على تفسير مانسبته (81%) من التغيرات التي تطرأ على تحقيق النجاح الاستراتيجي (SS)، وأما النسبة المتبقية والبالغة (19%) فتعود لمتغيرات أخرى غير الداخلة في نموذج الدراسة، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-15) والبالغة (8.760) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (0.000). وهذه النتيجة تشير إلى أن إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) يؤثر في النجاح الاستراتيجي (SS).

جدول (3-15) مسارات تأثير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ومعلماته في النجاح الاستراتيجي (SS)

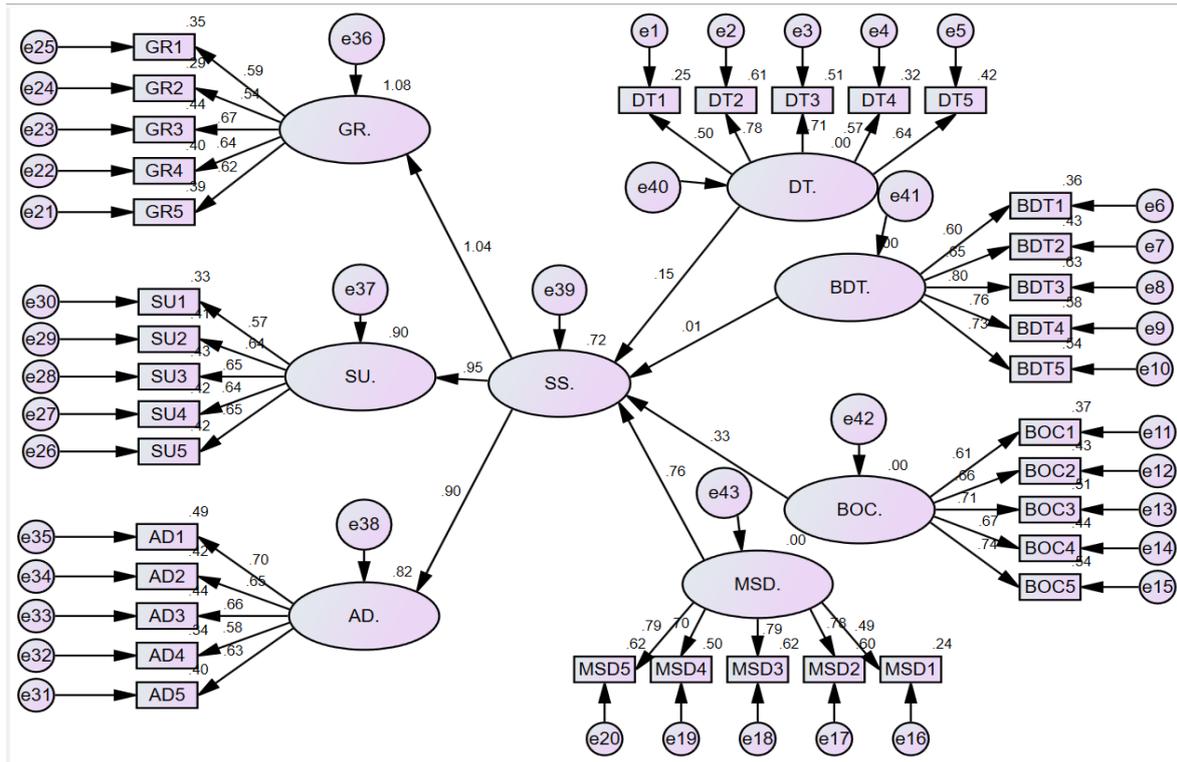
النسبة المعنوية P.Value	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعيارية Estimate	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات		
					النجاح الاستراتيجي (SS)	<---	إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)
0.000	8.760	.084	.739	0.898			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos -24)

ويوضح الشكل (2-3) نتائج التحليل الاحصائي عن تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع ويظهر النتائج

بوجود تأثير لأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية المتمثلة بكل من التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة

(BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم الادارة العليا للتنوع (MSD) في النجاح الاستراتيجي.



شكل (2-3) تأثير أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) في النجاح الاستراتيجي (SS)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos -24).

يوضح الشكل (2-3) بوجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) المتمثلة بكل من:

التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT)، وبناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)، ودعم

الادارة العليا للتنوع (MSD) في النجاح الاستراتيجي (SS)، إذ بلغت قيمة معامل التأثير المعياري لبعد التدريب على

التنوع (DT) (0.148)، وهذا يعني أن بُعد التدريب على التنوع (DT) يؤثر في متغير في النجاح الاستراتيجي (SS) بنسبة (14.8%) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق وهو تأثير ضعيف، وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري لبعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT) (0.12)، وهذا يعني أن بُعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT) يؤثر في متغير في النجاح الاستراتيجي (SS) بنسبة (1.2%) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة والتي يُعد من اضعف العلاقات التأثيرية مقارنة بالعلاقات التأثيرية الأخرى، وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري لبعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) (0.333)، وهذا يعني أن بُعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) يؤثر في متغير في النجاح الاستراتيجي (SS) بنسبة (33.3%) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل التأثير المعياري لبعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD) (.764)، وهذا يعني أن دعم الادارة العليا للتنوع (MSD) يؤثر في متغير في النجاح الاستراتيجي (SS) بنسبة (76.4%) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة التي يُعد من أقوى العلاقات التأثيرية مقارنة بالعلاقات التأثيرية الأخرى.

وكذلك نلاحظ أن قيم معامل التأثير لأبعاد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC) ودعم الادارة العليا للتنوع (MSD) هي قيم معنوية، وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (3-16) البالغة (3.964)، (4.437) هي قيم معنوية عند مستوى معنوية (0.000). وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضها الباحثة وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير. وكان قيم معامل التأثير لأبعاد التدريب على التنوع (DT) وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT) هي قيم غير معنوية وذلك لأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) الظاهرة في الجدول (3-16) البالغة (2.054)، (0.153) هي قيم غير معنوية عند المستوى المعنوية (0.000). وعند مطابقة المستوى المعنوية المتحققة (0.040) و (0.878) مع النسبة التي افترضها الباحثة وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اكبر بكثير. وأن المستوى المعنوية المتحققة لأبعاد التدريب على التنوع (DT)، وبناء فرق العمل المتنوعة (BDT) الذي هو أعلى من المعنوية المفترضة يدل على أن الانحدار غير معنوية، ويدل ذلك فقط على عدم وجود دلائل كافية.



جدول (3-16) مسارات تأثير أبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ومعلماته في النجاح الاستراتيجي (SS)

النسبة المعنوية P.Value	النسبة الخرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعياري Estimate	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات	
.040	2.054	.091	.187	.148	النجاح الاستراتيجي (SS)	التدريب على التنوع (DT)
.878	.153	.076	.012	.012	النجاح الاستراتيجي (SS)	بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)
0.000	3.964	.074	.294	.333	النجاح الاستراتيجي (SS)	بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)
0.000	4.437	.026	.117	.764	النجاح الاستراتيجي (SS)	دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي (Amos -24)

وتأسيساً على النتائج اعلاه وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على أنه:

(تؤثر إدارة تنوع الموارد البشرية تأثيراً معنوياً وموجباً في النجاح الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي والجزئي).

ثالثاً: اختبار فرضية التباين:

تم تطبيق معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفرضية الخامسة، والمتعلقة بالتباين التي

اعتمدها الدراسة الحالية التي تنص على انه: "تباين الجامعات الخاصة المبحوثة في تحقيق النجاح الاستراتيجي تبعاً لتباين

مستويات تركيزها على إدارة تنوع الموارد البشرية"، إذ يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (0.05).

ويتضمن الجدول (3-17) نتائج تحليل التباين الأحادي أو التباين باتجاه واحد والمتصل بمدى وجود تباين بين الجامعات

الخاصة محل الدراسة في متغير النجاح الاستراتيجي بالاعتماد على تركيزها على متغير إدارة تنوع الموارد البشرية، أذ تبين

هناك وجود تباين دالّ احصائياً في متغير النجاح الاستراتيجي قد يعود مصدره لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية، وذلك بالاستناد إلى نتائج هذا الاختبار إذ بلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (19.960) وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (3.9201) وبدرجات حرية (250، 33) وبمستوى دلالة محسوبة التي بلغت قيمتها (0.000).

الجدول (3-17) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة P- المحسوبة Value
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين المجموعات	60.913	1.846	33	19.960	.000
	داخل المجموعات	23.120	.092	250		
	المجموع	84.032	-	283		

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الاحصائي

واستناداً لنتائج هذا التحليل فإنه يتم القبول الفرضية الخامسة التي تنص على: تتباين الجامعات الخاصة المبحوثة

في تحقيق النجاح الاستراتيجي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على إدارة تنوع الموارد البشرية.

رابعاً: اختبار فرضية الفروقات

يتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية السادسة التي تنص على أنه: (توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى

الجامعات الخاصة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لأختلاف جميع خصائصهم الشخصية على المستوى الكلي والفرعي)،

إذ تم استخدام اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على التباين بين متغيرات الدراسة تبعاً

للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس والمؤهل العلمي والجنسية. وكذلك تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One – Way ANOVA) للتعرف على التباينات الإحصائية بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر، واللقب العلمي، والديانة، والحالة الزوجية. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

1. الفروقات حسب سمة الجامعة:

تبين من النتائج في الجدول (3-18) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة الجامعة وجود فروقات معنوية للجامعات الخاصة المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (1.159، 1.940) وعلى التوالي التي كانت أصغر عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.0986) وبدرجة حرية (6، 277)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.329) و (0.074) وهي أكبر من المستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS) تبعاً لاختلاف سمة الجامعة بين الأفراد العينة.

الجدول (3-18) الفروقات حسب سمة الجامعة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	بين الجاميع	6	.343	1.159	.329
	داخل الجاميع	277	.296		
	المجموع	283	-		
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين الجاميع	6	.584	1.940	.074
	داخل الجاميع	277	.301		
	المجموع	283	-		

$$(df 6, 277) = 2.0986$$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

2. الفروقات حسب سمة الجنس:

تم الاعتماد على اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث)، وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3-19) أن قيم (t) المحسوبة لكل من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS) والبالغة (1.872، 2.251) وعلى التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (282)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (4.1677) للذكور و(4.0400) للإناث لدى متغير إدارة تنوع الموارد البشرية، و(4.1922) للذكور و(4.0365) للإناث لدى متغير النجاح الاستراتيجي، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، تبعاً لإختلاف سمة الجنس بين الأفراد العينة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.310، 0.664)، وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة، والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات الدراسة التي يمكن أن تعزى لسمة الجنس.

الجدول (3-19) الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	الذكور (189)	4.1677	.52439	1.872	.310
	الإناث (95)	4.0400	.57707		
النجاح الاستراتيجي (SS)	الذكور (189)	4.1922	.53221	2.251	.664
	الإناث (95)	4.0365	.58466		

$$t_{(df=282)}=1.660$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

3. الفروقات حسب سمة العمر:

تبين من نتائج الجدول (3-20) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر عدم وجود فروقات معنوية تجاه إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، إذ إن قيم (F) المحسوبة قد بلغت (3.090) التي كانت أكبر عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.3719) وبدرجة حرية (4 ، 279)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.016) وهي أقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وتبين من النتائج في الجدول (3-20) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر، وجود فروقات معنوية للجامعات الخاصة المبحوثة تجاه النجاح الاستراتيجي (SS)، إذ أن قيم (F) المحسوبة قد بلغت (2.311) والتي كانت اصغر عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.3719) وبدرجة حرية (4 ، 279)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.058)، وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه متغير النجاح الاستراتيجي (SS) تبعاً لاختلاف سمة العمر بين الأفراد العينة.

الجدول (3-20) الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	بين الجاميع	4	.891	3.090	.016
	داخل الجاميع	279	.288		
	المجموع	283	-		
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين الجاميع	4	.697	2.311	.058
	داخل الجاميع	279	.302		
	المجموع	283	-		

$$=2.3719 (df 4, 279)$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

4. الفروقات حسب سمة المؤهل العلمي:

تم الاعتماد على اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة المؤهل العلمي تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط وهما (ماجستير ودكتوراة)، وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3-21) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، والبالغة (-1.180، -0.583) وعلى التوالي والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (282)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية التي بلغت (4.0992) للذكور و(4.1815) للإناث لدى متغير من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، و(4.1272) للذكور و(4.1685) للإناث لدى متغير والنجاح الاستراتيجي (SS)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، تبعاً لاختلاف سمة المؤهل العلمي بين الأفراد العينة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.239، 0.561) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات الدراسة التي يمكن أن تعزى لسمة المؤهل العلمي.

الجدول (3-21) الفروقات حسب سمة المؤهل العلمي

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	ماجستير (195)	4.0992	.57621	-1.180	.239
	دكتوراة (89)	4.1815	.46718		
النجاح الاستراتيجي (SS)	ماجستير (195)	4.1272	.60340	-0.583	.561
	دكتوراة (89)	4.1685	.42877		

$$t_{(df=282)}=1.660$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

5. الفروقات حسب سمة اللقب العلمي:

يبين نتائج الجدول (3-22) البيانات الخاصة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة اللقب العلمي، ويتبين انه لا توجد فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، ويؤكد ذلك قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.741، 0.641) وعلى التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.6049) وبدرجة حرية (3، 280)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.528، 0.589) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، تبعاً لاختلاف سمة اللقب العلمي بين أفراد العينة.

الجدول (3-22) الفروقات حسب سمة اللقب العلمي

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	بين الجامع	3	.221	.741	.528
	داخل الجامع	280	.298		
	المجموع	283	-		
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين الجامع	3	.198	.641	.589
	داخل الجامع	280	.308		
	المجموع	283	-		

$$(df 3, 280) = 2.6049$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

6. الفروقات حسب سمة الديانة:

تبين من النتائج في الجدول (3-23) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة ديانة أفراد العينة، عدم وجود فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، إذ أن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (2.375، 1.360)، وعلى التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.9957)، وبدرجة حرية (2، 281)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.095، 0.258)، وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، تبعاً لاختلاف سمة الديانة بين أفراد العينة.

الجدول (3-23) الفروقات حسب سمة الديانة

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	بين الجامع	2	.698	2.375	.095
	داخل الجامع	281	.294		
	المجموع	283	-		
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين الجامع	2	.417	1.360	.258
	داخل الجامع	281	.306		
	المجموع	283	-		

$$(df 2, 281) = 2.9957$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

7. الفروقات حسب سمة الجنسية:

تم الاعتماد على اختبار (Independent – Samples T- Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة جنسية أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط وهما: (العراقي وغير العراقي). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (3-24) إلى أن قيم (t) المحسوبة لكل من إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، والبالغة (-1.688، -2.054)، وعلى التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (282)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (4.1063) للعراقي و(4.2833) للغير العراقي لدى متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، و(4.1171) للعراقي و(4.3356) للغير العراقي لدى متغير النجاح الاستراتيجي (SS)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS) تبعاً لإختلاف سمة جنسية افراد العينة. ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (0.080، 0.115)، وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات الدراسة التي يمكن أن تعزى لسمة جنسية أفراد العينة.

الجدول (3-24) الفروقات حسب سمة الجنسية

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	العراقي (254)	4.1063	.55940	-1.688	.080
	غير العراقي (30)	4.2833	.37240		
النجاح الاستراتيجي (SS)	عراقي (254)	4.1171	.56675	-2.054	.115
	غير عراقي (30)	4.3356	.38813		

$$t_{(df 282)}=1.660$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

8. الفروقات حسب سمة الحالة الزوجية:

يبين نتائج الجدول (3-25) بيانات عن تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة الحالة الزوجية، ويظهر النتائج بأنه لا يوجد فروقات معنوية للجامعات المبحوثة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)، والنجاح الاستراتيجي (SS)، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل من منها قد بلغت (0.388، 0.978)، وعلى التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية والبالغة (2.6049) وبدرجة حرية (3، 280)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (0.762، 0.403) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS) تبعاً لاختلاف سمة الحالة الزوجية بين أفراد العينة.

الجدول (3-25) الفروقات حسب سمة الحالة الزوجية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)	بين المجموع	3	.116	.388	.762
	داخل المجموع	280	.299		
	المجموع	283	-		
النجاح الاستراتيجي (SS)	بين المجموع	3	.301	.978	.403
	داخل المجموع	280	.307		
	المجموع	283	-		

$$2.6049 = (df 3, 280)$$

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للأفراد العينة تبين عدم وجود فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR) والنجاح الاستراتيجي (SS) يمكن أن يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين ماعدا سمة الجامعة، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على أنه توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: (عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى الجامعات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية ماعدا سمة الجامعة).

خامساً: اختبار فرضية التحليل التمييزي

بهدف اختبار صحة الفرضية السابعة التي تنص على وجود فروق معنوية لمتغيرات الدراسة (إدارة تنوع الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، استخدمت الباحثة اختبار (Discriminant Analysis) للكشف عن معنوية هذه الفروق والتعرف على ترتيب الجامعات الخاصة المبحوثة من حيث التميز، وكالاتي:

1. التحليل التمييزي بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب إدارة تنوع الموارد البشرية:

تظهر نتائج المعطيات التي يبينها الجدول (3-26) بأن الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق تميزت فيما بينها حسب الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية، وان نسبة التشابه بينها حوالي (97.6%). وأن اختبار (Wilks Lambda) يوضح مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الجامعات الخاصة المبحوثة، إذ أن نسبة (0.976) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغيير في عضوية الجامعة وتميز التباين في الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية. وتميزت جامعة (بيان) في الترتيب الأول أي أنه أفضل جامعة في الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية، في حين جاءت جامعة (جيهان) في الترتيب الأخير في الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية.

جدول (3-26) الدالة التمييزية بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب إدارة تنوع الموارد البشرية

الجامعة	الدالة التمييزية	ترتيب الجامعة
جامعة بيان	.225	1
الجامعة الكاثوليكية	.220	2
جامعة نولج	.210	3
جامعة تيشك	.185	4
جامعة اللبنانية الفرنسية	-.047	5
جامعة جيهان	-.157	6
نسبة التشابه (Wilks' Lambda)		.976

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

التحليل التمييزي بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب النجاح الاستراتيجي:

يبين المعطيات الواردة في الجدول (3-27) بأن الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كوردستان العراق تميزت فيما بينها حسب الاعتماد على النجاح الاستراتيجي، وان نسبة التشابه بينها حوالي (96.0%). وأن اختبار (Wilks Lambda) يوضح مدى أهمية الدالة التمييزية في التمييز بين الجامعات الخاصة المبحوثة إذ إن نسبة (0.960) من البيانات في المعادلة التمييزية تفسر التغيير في عضوية الجامعة وتميز التباين في الاعتماد على النجاح الاستراتيجي، وتميزت جامعة (اللبنانية الفرنسية) في الترتيب الأول أي أنه افضل جامعة في الاعتماد على النجاح الاستراتيجي، على حين جاءت جامعة (جيهان) في الترتيب الأخير في الاعتماد على النجاح الاستراتيجي.

جدول (3-27) الدالة التمييزية بين الجامعات الخاصة المبحوثة حسب النجاح الاستراتيجي

الجامعة	الدالة التمييزية	ترتيب الجامعة
جامعة اللبنانية الفرنسية	.245	1
الجامعة الكاثوليكية	.183	2
جامعة بيان	.075	3
جامعة تيشك	.071	4
جامعة نوبج	-.057	5
جامعة جيهان	-.238	6
نسبة التشابه (Wilks' Lambda)		.960

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

بناءً على ماسبق فإنه يمكن قبول الفرضية السابعة التي تنص على أنه: توجد فروق معنوية لمتغيرات الدراسة (إدارة

تنوع الموارد البشرية، والنجاح الاستراتيجي) على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة.

الفصل الرابع الأستنتاجات والمقترحات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية وتحليلها مثلما وردت في مخطط الدراسة. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يعرض الفصل الحالي أهم الإستنتاجات والمقترحات التي تقدمها الدراسة والتوصيات لدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: الأستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات والدراسة المستقبلية.

المبحث الأول: الأستنتاجات

1. اكدتُ نتائج اختبارات الاستبانة بُعد توزيعها على وجود اتساق عالٍ بين المتغيرات، واتبعت بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي، والاستقلالية، وتجانس التباين، وهذه البيانات تؤكد إمكانية تعميم النتائج على الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق.
2. اتضح من نتائج المقابلة الشخصية مع المديرين بأنه يوجد مؤشرات تدل على تنوع الموارد البشرية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، مع وجود التنوع في جنسيات أعضاء الهيئة التدريسية ماعدا جامعة (بيان) التي يفتقر إلى وجود كوادر تدريسية من جنسيات اجنبية.
3. أكدت نتائج المقابلة الشخصية مع المديرين بأنه يوجد تنوع موارد البشرية من القيادات الادارية والعلمية أو التدريسية في الجامعتين: (اللبانية الفرنسية) و(تيشك)، ووجود تنوع موارد البشرية من الكوادر العلمية او التدريسية في جامعات: (جيهان) و(نولج) و(الكاثوليكية) وعدم وجود تنوع موارد البشرية من القيادات الادارية والعلمية و وجود تنوع التدريسية في جامعة (بيان).
4. اتضح من نتائج المقابلة الشخصية مع المديرين في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق بأنه يتأثر تنوع الموارد البشرية بزيادة نسبة النجاح في الجامعة، ويؤدي إلى زيادة المعلومات والخبرات الأكاديمية والعملية.
5. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين أن نسبة الذكور من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة أكثر من نسبة الاناث، مما يدل على أن الذكور أكثر أنسجاماً مع البقاء لساعات طويلة في العمل الجامعي في الجامعات الخاصة.
6. أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن اغلبية اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة من الفئة العمرية الناضجة، مما يشير إلى امتلاكهم القدرات الذهنية والجسمانية للعمل لساعات طويلة في العمل الجامعي.

7. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين بأن أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة لديهم المؤهل العلمي (ماجستير) ثم حملة شهادة الدكتوراه وهذه النتائج تكون ملائمة مع شروط وصف الوظيفة في الخدمة الجامعية.

8. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين بأن عدداً جيداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة هم من حملة اللقب العلمي (مدرس) تلتها الأفراد من ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) مما يدلّ على امتلاكهم الخبرة ومعرفة كافية لاداء عملهم.

9. أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعادها بأنها متوفره وبنسب عالية في الجامعات الخاصه في مدينه أربيل، وتكوين ثقافة مشتركة بين الكوادر التدريسية الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية، واجتماعية متنوعة ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية في الجامعة.

10. بينت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع بنسبه عالية في الجامعات الخاصه، واحتلت المرتبة الاولى من حيث أهميتها مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة تنوع الموارد البشرية ويدعم ذلك امتلاك إدارة الجامعة قدراً كافياً من الوعي للأنشطة التي تتعلق ببناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع، ويرتبط التنوع الثقافي أساساً بالمعايير، والقيم الثقافية، وبينت النتائج بأن بناء الثقافة التنظيمية أصبح مهمة أساسية لتهيئة بيئة عمل شامل يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة بالاحترام والتقدير.

11. أكدت النتائج بأن دعم الإدارة العليا للتنوع متوفره في الجامعات الخاصه وبنسبة عالية، واحتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة تنوع الموارد البشرية، ويدعم ذلك سعي إدارة الجامعات المبحوثة بدعم التنوع داخل الجامعة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

12. بينت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر التدريب على التنوع بنسبة عالية، واحتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة تنوع الموارد البشرية ويدعم ذلك إستناد إدارة الجامعة إلى تدريب مواردها

البشرية، وتنمية وعي كوادرها التدريسية بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على اكسابهم مهارة تقبل ثقافات اخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة.

13. بينتُ معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بناء فرق العمل المتنوعة بنسبة عالية في الجامعات الخاصة، واحتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها مقارنة بالأبعاد الأخرى لإدارة تنوع الموارد البشرية، ويدعم ذلك إمتلاك ادارة الجامعة قادراً كافياً من الوعي للأنشطة التي تتعلق ببناء فرق العمل المتنوعة في الأنشطة الجامعية المختلفة، ويحمل أعضاؤها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعلق بالمعايير والإجراءات والتوقعات وأساليب صنع القرار.

14. أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير النجاح الاستراتيجي وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب عالية في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينته أربيل باقليم كردستان العراق، ولديهم القدرة على تحقيق غاياتهم عبر مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي ترتبط باحتياجات الجامعة، والعمل على مواءمة الأهداف التنظيمية وأهداف كوادرها التدريسية.

15. بينتُ معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بُعد البقاء وبنسبه عالية، ويدعم ذلك قدرة الجامعات الخاصة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديومومه عملياتها، وبقاءها أطول مدة ممكنة في العمل.

16. بينتُ نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بُعد التكيف بنسبه عالية في الجامعات الخاصة، و يدعم ذلك استجابة الجامعات لعوامل البيئة المتنوعة، بما فيها البيئة الداخلية، والتكيف مع الأبعاد البيئية التي لها صلة مع الجامعة التي تحدد بيئتها الكلية.

17. أشارت نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بُعد النمو بنسبة عالية في الجامعات الخاصة المبحوثة، ويدعم ذلك بسعي الجامعات الخاصة المبحوثة بصورة مستمرة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم نشاطات وعمليات التوسع الخاصة بها لضمان حصتها السوقية، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها.

18. أكدت النتائج على اختلاف الأهمية الترتيبية للمتغيرات الدراسة وأبعادها إذ احتل متغير النجاح الاستراتيجي المرتبة الأولى من خلال البقاء، واحتل متغير إدارة تنوع الموارد البشرية المرتبة الثانية من خلال بُعدها بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع، وهذه النتائج داعم بتوفر المتغيرين وأبعادهما بنسب متقاربة إذا احتل كلا المتغيرين مستوى أهمية عالية.
19. أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة من التلازم بين متغير إدارة تنوع الموارد البشرية، ومتغير النجاح الاستراتيجي، ويشير ذلك كل ما اعتمدت الجامعات الخاصة على متغير إدارة تنوع الموارد البشرية يؤدي إلى تعزيز مستويات النجاح الاستراتيجي لها.
20. أوضحت نتائج التحليل على مستوى الأبعاد وجود علاقة ارتباط وبمستوى جيد بين بُعدي: بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع، ودعم الادارة العليا للتنوع، وبين متغير النجاح الاستراتيجي، بينما كان أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد التدريب على التنوع، ومتغير النجاح الاستراتيجي.
21. أكدت النتائج بوجود تأثير معنوي لمتغير إدارة تنوع الموارد البشرية في متغير النجاح الاستراتيجي، وتستنتج من هذه العلاقة بأن إدارة تنوع الموارد البشرية تؤثر في النجاح الاستراتيجي بنسبة معقولة، أي أن التغيرات التي تحدث في النجاح الاستراتيجي تعود إلى إدارة تنوع الموارد البشرية بهذه النسبة في الجامعات الخاصة.
22. أظهرت نتائج اتبائين بأن الجامعات المبحوثة تتباين في النجاح الاستراتيجي تبعاً لتباين اعتمادها على إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعادها.
23. تبين نتائج اختبارات الفروق إلى عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة احصائية لدى الجامعات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية ماعدا وجود فروقات معنوية لسمة الجامعة.
24. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل باقليم كردستان العراق تميزت فيما بينها حسب الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية، وتميزت جامعة (بيان) في الترتيب الأول أي أنها افضل جامعة في الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية، على حين جاء جامعة (جيهان) في الترتيب الأخير في الاعتماد على إدارة تنوع الموارد البشرية.

25. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق تميزت فيما بينها حسب الاعتماد على النجاح الاستراتيجي، وتميزت جامعة (اللبنانية الفرنسية) في الترتيب الأول أي أنها افضل جامعة في الاعتماد على النجاح الاستراتيجي، على حين جاءت جامعة (جيهان) في الترتيب الأخير في الاعتماد على النجاح الاستراتيجي.



المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات للدراسات مستقبلية

يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عليها الدراسة، واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي وعلى النحو الآتي:

أولاً- التوصيات

1. زيادة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث في هيكلية أعضائها التدريسية، وخلق مناخ عمل مناسب لهن.
2. اهتمام الجامعة بتعزيز ثقافة فرق العمل، والعمل الجماعي المشترك بين أعضاء هيئة التدريس، بشكل يؤدي إلى تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية، من خلال تعزيز ثقافة تنظيمية تقبل التنوع بين أعضائها، وتشجيع المنافسة بينهم، وداعمة للإبداع لما فيه مصلحة الجامعة.
3. على الجامعة مراعاة خصوصية عضو هيئة التدريس من كلا الجنسين من خلال إتاحة الجامعة لهم الفرصة، لتأدية بعض الأعمال عن بُعد، وفقاً لطبيعة أعمالهم.
4. تركيز إدارة الجامعات المبحوثة بوضع الأدوات والإجراءات المعتمدة في إدارة تنوع الموارد البشرية بالتنسيق بين إدارة الجامعة والكوادر التدريسية في المستويات التنظيمية المختلفة لضمان توحيد الجهود عند تنفيذها ونجاحها، وتحقيق الاهداف المرجوة منها.
5. على إدارة الجامعات المبحوثة تصميم برامج التحفيز والتطوير الخاصة بها بالتنسيق مع مواردها البشرية، من أجل استثمار نتائجها بأفضل شكل ممكن في تقليل حالات الصراع الضمني والمعرفي لديهم.
6. الاعتماد على تحديث قواعد البيانات وقنوات الاتصالات داخل الجامعات المبحوثة، من أجل تزويد مواردها البشرية بالمعلومات الخاصة بمستجدات المتاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية، ومناقشتهم ومشاركتهم حول أهم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية التي تعتمدها، لتنفيذ مشاريعها وخططها.
7. قيام الجامعات الخاصة المبحوثة باعتماد أسلوب العمل الفرقي من أجل إدارة التنوع بين موارد البشرية، وتعزيز أواصر الثقة، والتعاون فيما بينهم من أجل تعزيز التعاون، والتنسيق بينهم.

8. قيام الجامعات الخاصة بالبحوث المبحوثة بإشراك جميع مواردها البشرية في صياغة الخيارات الاستراتيجية التي ستعتمدها، لتنفيذ خططها الحالية والمستقبلية، بالشكل الذي يساهم في إدارة التنوع وتعزيز وعيهم الاستراتيجي من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي.
9. التأكيد على أهمية دور أعضاء هيئة التدريس في مجال تقديم أفكار أبداعية جديدة تنمي أساليب العمل داخل الجامعة، ليتجاوز دورهم من مرحلة التدريس فقط إلى مرحلة المساهمة في تطوير الأداء الجامعي ككل.
10. قيام الجامعات الخاصة بالبحوث بتوجيه رسالة إلى مواردها البشرية تساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية، والشخصية، ومن ثم توظيف ذلك في تعميق مستويات النجاح الاستراتيجي للجامعة.
11. نشر ثقافة التنوع، والاختلاف بين الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة بالبحوث، وذلك للمزايا العديدة التي يحصل عليها الجامعة نتيجة للخبرات، والمعارف، والمهارات المختلفة التي ينقلها الكوادر التدريسية إلى بيئة العمل مما يشجع على الإبداع والابتكار.
12. قيام الجامعات الخاصة بالبحوث بالاطلاع على تجارب الجامعات العالمية الناجحة في الدول المتقدمة التي تمكن من النجاح في توظيف نتائج تنوع الموارد البشرية وإدارة التنوع فيما بينهم في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
13. استمرار الجامعات الخاصة بالبحوث في تعزيز مفهوم النجاح الاستراتيجية، وذلك بالشكل الذي يجعله قادرة على استيعاب التغيرات البيئية عامة، والسوقية خاصة، وسرعة التعامل معها.
14. قيام الجامعات الخاصة بالبحوث بتفعيل الخطط التدريبية في الجامعة بما يعزز من مهارات كوادرها التدريسية فيها ويزيد من دافعيتهم لزيادة الانتاجية.
15. تعزيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وتحفيزهم وحثهم على إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تواجه العملية التعليمية في الجامعات، من خلال تبني أفكارهم الريادية، وأخذها بمحمل الجد، والعمل على دراستها وتقويتها، حتى وإن انطوت هذه الأفكار بدرجة ما من المخاطرة.

16. الاستفادة من الكوادر التدريسية الذين يمتلكون خبرات وظيفية متنوعة في تعليم الكوادر التدريسية الجدد ضمن سياق برامج التدريب الداخلي، مع الأخذ بمظاهر التنوع، ومنها التنوع الثقافي، وذلك من أجل تقليل الفروق بين الكوادر التدريسية وتجاوزها خاصة تلك المتعلقة بالجنس والعمر والجنسية أو العادات والتقاليد.
17. سعي الجامعات الخاصة المبحوثة بتعزيز المرونة السوقية سواء على مستوى العمليات أو الأسواق أو الخدمات التعليمية الجديدة بما يخدم وتوطد علاقات المستفيدين بالجامعة من خلال توفير حاجاتهم من الخدمات التعليمية.
18. عمل إدارة الجامعة على تشجيع تقديم الحوافز والمكافآت لأداء أعضاء فرق العمل المتميزين.
19. قيام الجامعات الخاصة المبحوثة باستحداث إدارة مستقلة للتنوع تضم مختصين بكل ما يتعلق بتنوع الموارد البشرية تهدف إلى العناية بقضايا التنوع، وتعمل على تحسين إدراك الكوادر التدريسية، والعاملين لقضايا، وأبعاد التنوع في الموارد البشرية.
20. قيام الجامعات الخاصة المبحوثة بدعم إدارة التنوع للموارد البشرية من خلال إقامة ورش عمل بصفة دورية للعاملين، وبرامج لزيادة الوعي بأهمية تنوع الموارد البشرية في الجامعة.
21. رفع قدرة الكوادر التدريسية في الجامعات الخاصة المبحوثة على التكيف، والنمو مع المتطلبات المتغيرة للبيئة من خلال تصميم البرامج التدريبية المتخصصة بهدف الإبقاء على المستويات العالية من النجاح الاستراتيجي.



ثانياً- المقترحات للدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة الحالية عدداً من الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوعي: إدارة تنوع الموارد البشرية والنجاح

الاستراتيجي، ومنها:

- دور الرفاهية التنظيمية في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
- دور الازدهار الوظيفي في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
- دور التميز المنظمي في تعزيز النجاح الاستراتيجي.
- دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط التفوق الاستراتيجي.
- الريادة الاستراتيجية وتأثيره التفاعلي في العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية وتعزيز النجاح الاستراتيجي.

قائمة المصادر

أ. المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريح

1. إسماعيل، فراس محمد، 2010، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة"، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
2. باقر، حسين علي حسن (2021) دعم الإدارة العليا للجهات الرقابية ودوره في تحسين جودة تنفيذ المشاريع دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجلس محافظة بغداد ومحافظة بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة الجودة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
3. حسن، خوزي مصطفى، 2016، دور القوة التنظيمية في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
4. الحسنواي ، حسين حريجة غالي (2015)، " الدور التفاعلي للنزاهة التنظيمية في تعزيز تأثير سلوكيات القيادة الاصيلة في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية " اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .
5. سمارة، نسرين شاكر رضوان، 2017، "واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية – محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. العامري، عبد الله سعدون عبد الله، 2011، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
7. الوندائي، أوس بهجت، 2012، أثر القدرات التكنولوجية في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانيا: الدوريات

1. أبو ليفة، سناء مصطفى محمد، 2020، "العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية"، مجلة البحوث المالية، المجلد 21، العدد 3.
2. امانة، احمد عبدالله، تقي، ليث ضياء، 2021، "تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء"، مجلة الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، المجلد 10، العدد 40.
3. اوامر، شيروان عمر، 2019، التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين المصارف الخاصة في مدينة أربيل، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 4، العدد 2.
4. التميمي، إياد، الخشالي، شاكر، 2015، "أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3.
5. تهامي، خالد صبيح (2020) دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية، المجلد 11، العدد الثاني الجزء الثاني، أكتوبر 2020، الصفحة 1421-1473
6. جمعة، محمود حسن، شحادة، رحمن محمود، 2017، "أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى، المجلد بلا، العدد 11.
7. حسن، حنين قاسم، الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم، 2020، "تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 124.
8. حسن، كاروان كمال، 2021، "سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في تعزيز النجاح الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الجامعات الأهلية في مدينة أربيل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 53.

9. حسين، حسين وليد، 2020، "الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار"، مجلة المنصور، المجلد، بلا، العدد 34.
10. حسين، عمرو مصطفى، 2019، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4.
11. خليل، أريج سعيد، حمود، أنفال عياد، 2019، تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO22301:2012) في النجاح الاستراتيجي"، مجلة الدنانير، العدد 15.
12. الربيعي، مصطفى كاظم حيدر، المولى، سماح مؤيد محمود، 2020، "تأثير الاستراتيجية الفردية لإدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الانغماس الوظيفي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد بلا، العدد 123.
13. سلمان، فاطمة عبد علي، الشمري، محمد عوض، الشمري، احمد عبدالله، 2021، تأثير عمليات الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينه من مديري بعض الشركات العاملة في محافظة كربلاء المقدسة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 10، العدد 37.
14. صادق، زانا مجيد، 2020، دور التوافق الاستراتيجي لاستراتيجيات الأعمال على وفق أنموذج (Miles & Snow) في النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة سي سي لصناعة المشروبات الغازية المحدودة في مدينة أربيل)، مجلة قه لاي زانست العلمية، المجلد 5، العدد 4.
15. صالح، رشا، 2019، "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3.
16. الطعان، حاتم فارس، 2013، "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العدد 3.

17. العامري، صالح مهدي، عبدالله، امل عيسى، 2020، تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد بلا، العدد 35.
18. العاني، الاء عبد الموجود، وحمد، فدعم عبد، 2019، اسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الاهلية في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 48.
19. عباس، سامي احمد، عبدالكريم، عمر زهير، 2019، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية في بغداد)، مجلة دنانير، المجلد بلا، العدد 21.
20. عبد النبي، أسيل مجيد، لفته، بيضاء ستار، 2019، المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، المجلد 14، العدد 49.
21. عبدالحليم، الحمزة، 2017، " إدارة التنوع في الموارد البشرية: تجارب عالمية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2.
22. العبدللات، وفاء ضيف الله، 2020، "أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية دائرة الاحوال المدنية والجوزات الأردنية"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد بلا، العدد 24.
23. علوان، بشرى محمد، السلطاني، سعدية حايث كاظم، وخليل، امير علي، 2018، النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة: بحث استطلاعي تحليلي مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3.
24. القويزي، القائمة، 2016، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد بلا، العدد 19.

25. الكبيسي، صلاح الدين عواد، حسن، رنا فلاح، 2018، "علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 103، العدد 24.
26. الكعبي، ميثم حميد، 2021، دور الصحة التنظيمية وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من الموارد البشرية في الجامعات العراقية (جامعة النهرين أمودجا)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد بلا، العدد 74.
27. الكمري، نوفل عبد الرضا، سعود، عماد حسين، 2018، أثر إدارة المراسم والاتيكت في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة: دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد، مجلة الغري، المجلد 15، العدد 1.
28. لعريبي، أحمد . هداجي، أحمد (2021) معايير بناء ثقافة تنظيمية في بيئة العمل، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 4 العدد 3، ص: 83-92.
29. الليمون، عودة عطية، الربابعة، فاطمة علي، 2019، "ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية"، مجلة الإدارة والاقتصاد للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 25، العدد 113.
30. محمد، أثير عبدالله، محمد، و داد موسى، 2014، "تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محطة كهرباء القدس الغازية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد بلا، العدد 40.
31. محمد، نسرين جاسم، عصاد، مصطفى عبد العباس، 2018، "تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تحليلي في ديوان وزارة النفط"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 103.
32. المختار، جمال عبدالله، 2019، "دور رأس المال الفكري في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45.

ثالثا: الكتب

1. ابو جمعة ، محمود حسين ، 2016، التميز المؤسسي (عوامل النجاح)، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن.
2. إلياس، طارق (2019) الإدارة بالعمليات: من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
3. درويش، محمود أحمد (2018) مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة: جمهورية مصر العربية.
4. رضوان، محمود عبد الفتاح (2013) مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
5. الركابي، كاظم نزار، 2004، الادارة الاستراتيجية – المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 348.
6. العنزي، سعد علي (2019) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
7. العيساوي، محمد حسين، العارضي، جليل كاظم، العبادي، فوزي هاشم، 2012، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
8. ناصر، فداء، 2021، إدارة التنوع، الطبعة الأولى، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.

رابعا: الانترنت

1. باشا، حسان ، 2017، ثلاثون وصية للنجاح في الحياة، <https://www.saaid.net>
2. الروماني، زيد، 2017، مفهوم النجاح، [/https://www.alukah.net](https://www.alukah.net)

ب. المصادر الأجنبية

1. Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., Sadq, Z.M. (2020), The Impact of Information System on Improving Academic Staff Performance of Colleges and Institutes – a Case of Erbil Polytechnic University, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, Vol. 12, No 4 .
2. Abidi, Oualid, Zaim, Halil, Youssef, Dina, Hablbniya, Houshang , Alper Baran, Diversity Management and Its Impact on HRM Practices: Evidence from Kuwaiti Companies, *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol. 10, NO. 17 .
3. Ali, M.A., Omer, S.O. & Sadq, Z.M. (2018), The Role of Information System Efficiency Human Resources in the Strategic Practices of Human Resources Management, *Iraqi Administrative Sciences Journal*. Vol. 2, No 2.
4. Aljaf, N., Sadq, Z.M. (2015), The Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. An Empirical Study at Hayat University–Erbil/Iraq, *Journal for Studies in Management and Planning*, Vol. 1, No 10.
5. Aljaf, N.A., Sadq, Z.M., and Hassan, R.S. (2019), The Role of Activating Work Ethic in Reducing Manifestations of Administrative Corruption. *Journal of University of Human Development*, Vol. 3, No 2.
6. Al-Taie, Qasim Ali Muhammad, (2014), Evaluation of Human Resources Management and its Impact on Achieving Organizational Success, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.

7. Amoli, Sara Javan, Aghashahi, Farnouche, (2016), An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex, journal of Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230.
8. Appiah, Erasmus Kofi, Adeyeye, Olufemi Patrick, 2021, Exploring the challenges encountered in managing diversity and inclusion in the telecommunications industry by selected multinationals in Ghana”, Journal homepage Cogent Social Sciences, NO 7.
9. Ardakani M. S.; M. Abzari; A. Shaemi and S. Fathi. (2016). «Diversity Management and Human Resources Productivity: Mediating Effects of Perceived Organizational Attractiveness, Organizational Justice and Social Identity in Isfahan’s Steel Industry», Iranian Journal of Management Studies (IJMS) , Vol. 9, No. 2.
10. Armstrong, Michael, 2016, Armstrongs Handbook Of Human Resource Management Practice, 13th, Edition, British Library Cataloguing–in–Publication Data.
11. Bozhko, Oksana, 2014, Managing diversity at the organizational level, Ph.D Thesis Unpublished, Luiss Guido Carli University.
12. Daft , (2010) , " New Era of Management " , 9th ed , Australia , South Western Cengage Learning .
13. Eger, Ludvík, Indruchová, Zuzana, 2014, Diversity management– perceptions and attitudes by Czech managers”, www.researchgate.net.

14. Eggrs ,Mary &Johnson,Lorri,2004" Leveraging Culture For Strategic Success ,[http :www.Dannemillertyson.com](http://www.Dannemillertyson.com).
15. Ewoh, A. (2013). «Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century Public Personnel Management , Vol. 42, No 2.
16. Farnsworth, Derek, Clark, Jennifer L., Green, Kelli, López, Mayra , Wysocki, Allen, Kepner, , Karl, 2019, Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools, Uf, Ifasextension university of Florida, No 22.
17. Gatzert, Nadine & Schmit, Joan (2015) Supporting Strategic Success through Enterprise–Wide Reputation Risk Management, Electronic copy available at: <http://www.ssrn.com>.
18. Hamedi, Javad & Azimi, Alireza,(2013)," Identification and Prioritization of Interorganizational Success Factors in Microbial Biotechnology Firms", Journal of Virology & Microbiology, Vol. 20.
19. Herrera, Richard, Duncan, Phyllis, Ree, Malcolm, Williams, Kevin, 2013, Diversity As A Predictor Of Leadership Effectiveness, Journal of Diversity Management , Vol. 8, NO 1.
20. Hill, Chrles W.L, Jones, Graeth R, (2012), Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 10th ed; south–western, Cengage Learning, U.S.A.
21. Holt, Nicole, Garcia, Yvania, 2020, Equity and Diversity Advisory Council (EDAC) Final Report, Springfield Public Schools R12E. St. Louis St, Springfield.

22. Holtzman, S. & Sailesh V. (2011), **Confirmatory factor analysis and structural equation modeling of noncognitive assessments using PROC CALIS** ", NorthEast SAS Users Group (NESUG), 2011 proceedings: 11–14.
23. Jones, Graeth R., (2010), Organizational theory, design and change, 6th Ed, person prentice, Hill.Inc, Upper saddle River, New Jersey.
24. Khorsheed, R.K., Abdulla, D.F., Othman, B.A., Mohammed, H.O., and Sadq, Z.M. (2020), The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). TEST Engineering and Management, No 83.
25. Klein ,Peter G. Mahoney , Joseph T. & McGahan , Anita M. and Pitelis , Christos N. (2013), " Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations, Strategic Entrepreneurship Journal , *Strat. Entrepreneurship J.*, No 7.
26. Mbaka, Rose Murugi & Mugambi, Fred (2014) Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya, Journal of Business and Management, Vol 16, No 7.
27. Meena, Kavita, Vanka, Sita, 2013, Diversity Management and Human Resource Development–A Study of Indian Organizations, Pacific Business Review International, Vol. 5, No 7.
28. Mondy, Wayne, Martocchio, Joseph J., 2016, Human Resource Management, Fourteenth Edition, Global Edition, Essex CM20 2JE, England.

29. Nair, Nisha, Vohra, Neharika, 2015, "Diversity and Inclusion at the Workplace: A Review of Research and Perspectives", Indian Institute Of Management Ahmedabad journal, NO 15.
30. Oparanma O. Austin , 2015, "organizational culture : creating the influence needed for strategic success", vol.5 , no.17 .
31. Ordu, Aydan, 2016, "The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers", Academic Journals, Vol. 11, No 3.
32. Othman, B., Khatab, J.J., Esmaeel, E.S., Mustafa, H.A., and Sadq, Z.M. (2020), The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, No 5.
33. Rainey, David, (2010), enterprise wide strategic management achieving sustainable success through leadership strategies and value creation, Cambridge university press.
34. Sadq, Z.M. (2019), The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq), International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding . , Vol. 6, No 5.
35. Schumacker, R. & Lomax, R. (2010), " **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling** " , Taylor and Francis Group, LLC , New York.

36. Snider, Joanne H., Davies, Kevin J.(2018), Success Strategies for Small Financial Planning Firms, International Journal of Applied Management and Technology, No 17.
37. Sukasame , Nittana , 2005, "E–Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E–Commerce Entrepreneurs www.pacis-net.org.
38. Thompson, J. & Richardson, B., (2000), “Strategic & Competitive Success: Towards Model of The Comprehensively Competent Organization” www.thomsonarving.com.
39. Urbancová, Čermáková, & Vostrovská, (2016) , "Diversity Management in the Workplace", Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Vol. 64, NO. 3 .
40. Vayyavur, Rajeshwar, (2015), ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors, International Journal of Current Engineering and Technology, Vol.5, No.
41. Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P. Moffat, P., Power, D., 2011, “Strategic capabilities and their relationship to organizational success and its measures”, Management Decision, Vol. 49, No. 8.
42. –Koster, Ferry, 2006, “Organizational citizenship behavior”, Personal Review , Vol. 35, No. 5.
43. Williams, S. M., 2015, “Is a Company's intellectual Capital Performance and intellectual Capital Disclosure Practices Related?”, Journal of Intellectual Capital , Vol. 2, No. 3.

44. Natalia, Zaitseva, 2016, "Necessity of Changes in the System of Hospitality Industry and Tourism Training in Terms of Import Substitution", International Journal of Economics and Financial, Vol. 6, No. 1.
45. Saeed, F., Omar, S., Sadq, Z., 2018, "Role of Managerial Leadership Skills in Enhancing Career Commitment", Iraqi Administrative Sciences Journal, Vol. 2, No. 4.
46. Najm, F., Sadq, Z., Al-faqi, A., 2019, "The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility", Qalaa Zanist Journal, Vol. 4, No. 3.
47. D'Netto, Brian, & et al., 2014, Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 25, No. 9.
48. Carvalho, João Conrado De Amorim, 2016, Drivers of Strategic Success in a Crisis Environment, Strategic Management Quarterly, Vol. 4, No. 4, American Research Institute for Policy Development.
49. Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857–861.
50. Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207–227.

51. Singh, A. K. (2010). A study of HRM practices and organizational culture in selected private sector organizations in India. *Acta Oeconomica Pragensia*, 4, 64–80.
52. CFI Team. 2022. Diversity Management: Organizational actions that promote a diverse and inclusive workplace. CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/diversity-management/>
53. Abuzaid, Ahmad Nasser, 2018, Employees' Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success: A Practical Study on Jordanian Insurance Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol. 14, No. 4.

الملحق (1)

المقابلات والزيارات الميدانية

تاريخ الزيارة	عدد مرات	الهدف من الزيارة	عدد اعضاء الهيئة التدريسية	عدد الاقسام	عدد الكليات	سنة التأسيس	المنصب الوظيفي	الجامعة التي تم زيارتها
2022/5/16 2022/5/17	2	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	160 ذكر: 69 انثى: 91	17	5	2007	مدير مكتب رئيس الجامعة مدير ضمان الجودة	لبناني فرنسي
2022/6/1 2022/6/6	2	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	319 ذكر: 238 انثى: 81	22	8	2008	مساعد رئيس الجامعة مدير مكتب رئيس الجامعة	تيشك
2022/5/12 2022/5/22 2022/5/23	3	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	210 ذكر: 165 انثى: 45	23	7	2007	مساعد رئيس الجامعة مدير مكتب رئيس الجامعة مدير الموارد البشرية	جيهان
2022/5/15 2022/5/13 2022/5/20	3	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	45 ذكر: 34 انثى: 9	11	5	2015	مساعد رئيس الجامعة مدير مكتب رئيس الجامعة مدير ضمان الجودة	كاثوليك
2022/5/11 2022/5/25 2022/6/18	3	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	40 ذكر: 26 انثى: 14	9	4	2013	رئيس الجامعة مدير ضمان الجودة مدير مكتب رئيس الجامعة	بيان
2022/5/11 2022/5/16 2022/6/11	3	حول فقرات الاستبانة وألحصول على الموافقات الرسمية والمعلومات حول الجامعة	129 ذكر: 94 انثى: 35	11	6	2009	مدير مكتب رئيس الجامعة مدير ضمان الجودة	نولج

الملحق (2)

أسماء السادة المقيمين

مكان العمل	اللقب العلمي	الاسم	
جامعه لبناني فرنسي	استاذ	د. جمال اسد مزعل	1
جامعه صلاح الدين	استاذ	د. احلام ولي ابراهيم	2
جامعة دهوك التقنية	استاذ	د. هادي خليل اسماعيل	3
جامعة صلاح الدين	استاذ	د. مهابات نوري عبدالله	4
جامعه بوليتكنيك أربيل	استاذ مساعد	د. ولاء جودت على	5
جامعه زاخو	استاذ مساعد	د. ميهفان شريف يوسف	6
جامعه السليمانيه	استاذ مساعد	د. دهرن فريدون عبدالله	7
جامعه صلاح الدين	استاذ مساعد	د. حسيبه سليم حمد	8
جامعة موصل	استاذ مساعد	د. ميسون عبدالله	9
جامعه كويه	استاذ مساعد	د. بروا سردار احمد	10

الملحق (3)
تحكيم استمارة الاستبيان

جامعة بوليتكنيك أربيل
الكلية التقنية الإدارية
قسم التقنيات الإدارية
الدراسات العليا

م / صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعترم الباحثة القيام بدراسة والموسومة بـ: " دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل "، ولكونكم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تسعى لجعلها مقياساً للدراسة بعد إبداء آرائكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتهم، إذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والجهود السابقة وبعض المقاييس الأخرى مع إجراء التعديلات عليها لتتلاءم مع الدراسة الحالية.

علماً أن الباحثة ستستخدم مقياس (Likert) الخماسي ذي الأوزان (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

نرجو شاكركم تعاونكم بالاطلاع على مضمون الفقرات وإبداء رأيكم فيما يأتي:

1. هل هنالك فقرات يمكن اضافتها؟

2. هل هنالك فقرات يمكن حذفها؟

3. هل هنالك أبعاد يمكن اضافتها أو استبعادها؟

4. هل تنتمي كل الفقرات إلى الأبعاد المؤشرة ازاءها؟

شاكركم لكم جهودكم والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اسم الخبير:

الدرجة العلمية:

الاختصاص:

مكان العمل:

التاريخ:

طالبة الماجستير

روشن عبدالواحد عبدالله

المشرفة

أ.م. سميرة علي ابراهيم

اخور الأول. إدارة تنوع الموارد البشرية: وهي الإدارة التي تهدف إلى تكوين ثقافة مشتركة بين الموظفين الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية (Bozhko, 2014: 11).

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	البديل
البُعد الاول	التدريب على التنوع وتقبل الاخر: تنمية وعي القوي العاملة داخل المنظمة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على إكسابهم مهارة تقبل الثقافات الأخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة			
1.	تنجز إدارة الجامعة برامج التدريبية للتشجيع على تنوع مواردها البشرية			
2.	تقوي إدارة الجامعة مهارات التدريسين لديها عبر تكثيف اليات التدريب			
3.	تعزز إدارة الجامعة ارتباط تدريسيها بثقافتها عبر تطبيقها لمختلف برامج التدريب			
4.	تشجع إدارة الجامعة وعبر برامجها التدريبية في تقبل عاملها لمختلف الثقافات التي تواجههم			
5.	تنمي إدارة الجامعة من مستوى مواهب وقدرات وامكانيات تدريسيها تجاه بيئة عملهم والبيئات المختلفة عبر تجديدها باستمرار لبرامجها التدريبية			
ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	البديل
البُعد الثاني	بناء فرق العمل المتنوعة: فرق العمل متعددة الثقافات فيحمل أعضاؤها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعلق بالمعايير والاجراءات والتوقعات وأساليب صنع القرار، وقد تعوق هذه الاختلافات الثقافية عملية الاتفاق على قرار محدد، ولبناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله.			
1.	تسعى ادارة الجامعة إلى تكوين فرق عمل من بيئات متنوعة .			
2.	يتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي داعم للعمل بروح الفريق .			

			تستهدف إدارة الجامعة تنوع الافراد في فرق عملها لغرض استغلال ما يمتلكونه من قدرات وافكار	3.
			يقلل إدارة الجامعة المعوقات التي يمكن ان تقف امام تنوع فرق عملها	4.
			تعمل إدارة الجامعة على انشاء مناخ إيجابي عبر استهداف التنوع في فرق عملها	5.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	البديل
---	---------	-------	-----------	--------

البُعد الثالث
 بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع: يرتبط التنوع الثقافي أساسا بالمعايير والقيم الثقافية، لذلك فإن بناء ثقافة تنظيمية تصبح مهمة أساسية لتهيئة بيئة عمل شاملة يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة بالاحترام والتقدير.

			تعزز إدارة الجامعة ارتباط التنوع الثقافي لعاملها بالمعايير والقيم الثقافية	1.
			تستثمر إدارة الجامعة تنوع تدريسيها في دعم ثقافتها التنظيمية الرئيسية	2.
			تؤسس إدارة الجامعة بيئة عمل تتسم بالاحترام والتقدير لجميع تدريسيها على اختلاف ثقافتهم	3.
			تعمل إدارة الجامعة على تعزيز البرامج والسياسات الداعمة لاستيعاب الثقافات المختلفة	4.
			تستهدف إدارة الجامعة انشاء ثقافة تنظيمية تساعد في دمج جميع ثقافات عاملها.	5.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	البديل
---	---------	-------	-----------	--------

البُعد الرابع
 دعم الإدارة العليا للتنوع: يتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها،

			تهتم إدارة الجامعة بتأسيس برامج تقوي أواصر التنوع فيما بين عاملها	1.
--	--	--	---	----

2.	تدعم إدارة الجامعة وضع إجراءات وقوانين فعالة لإدارة التنوع لعمالها		
3.	تستهدف إدارة الجامعة دمج إجراءات التنوع مع العمليات الإدارية وقيمتها التنظيمية		
4.	تعمل إدارة الجامعة على تضمين إجراءات التنوع في رؤيتها ورسالتها وأهدافها		
5.	تعزز إدارة الجامعة جميع مجالات التنوع بما يخدم عملها واستمرارية نتائجها		

المحور الثاني. النجاح الاستراتيجي: قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها عبر مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي ترتبط باحتياجات المنظمة، والعمل على مواءمة الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين.

ت	الفقرات	صالحة	غير صالحة	البديل
أ	النمو: هو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة لتكوين دافع لاقتناص الفرص، إذ تسعى المنظمات بصورة مستمرة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم نشاطات وعمليات التوسع الخاصة بها لضمان حصتها السوقية، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها (Saeed et al., 2018, 311).			
1.	تسعى إدارة الجامعة نحو انشاء اعمال جديدة اكثر ابداعية عبر تطوير اعمالها الحالية			
2.	تنسق إدارة الجامعة لتفعيل اليات التعاون مع العديد من المنظمات التنموية ضمن مجالات تطوير وتدريب عاملها			
3.	تسهم إدارة الجامعة توفير كافة الوسائل التقنية والتعليمية المساندة لدعم التعليم والنمو لعمالها			
4.	تكون إدارة الجامعة بعيدة كل البعد عن أي جهود ضمن مجالات اعمالها واليات تطويرها			
5.	تفكر إدارة الجامعة وتعيد نظرها باستمرار في ما تقدمه لعمالها من برامج تدريبية بغية مواكبة كل جديد يواجهها			
ب	البقاء: يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات،			

			ومن ثم اختراق الصعاب لديومومه عملياتها، وبقائها أطول فترة ممكنة في العمل (Davies& Snider, 2018, 24).
			6. تسعى إدارة الجامعة لمواكبة مات قدمه الجامعات المنافسة وعلى نحو مستمر
			7. تحرص إدارة الجامعة على استمرارية وجودها عبر اعتمادا احداث التقنيات المتطورة في مجال عملها
			8. تبث إدارة الجامعة وتعزز فلسفة البقاء فيما بين عاملها
			9. تستقطب إدارة الجامعة وبصورة مستمرة الخبرات العالية من أعضاء الهيئات التدريسية
			10. توظف إدارة الجامعة طاقاتها في إرضاء عاملها وحميتهم من ما تقدمه الجامعات الأخرى من اغراءات جذابة لهم
			ت التكيف: هو الاستجابة لعوامل البيئة المتنوعة بما فيها البيئة الداخلية والتكيف مع الأبعاد البيئية التي لها صلة مع المنظمة والتي تحدد بيئتها الكلية، فالمنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والممارسات ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع المتغيرات الجديدة (Koster, 2006: 20).
			11. تسعى إدارة الجامعة نحو التكيف مع ما تواجهه من تغيرات بيئية حالية وممكنة
			12. تبادل إدارة الجامعة جوانب معلوماتية عديدة مع المتعاملين معها بغية فتح افاق جديدة
			13. لإدارة الجامعة القدرة على توظيف العديد من الإمكانيات المادية والبشرية بما يواكب ما تواجهه من متطلبات بيئية متنوعة
			14. تستهدف إدارة الجامعة اجراء مسح بيئي وعلى نحو دوري لمعرفة ما تواجهه من متطلبات جديدة في مجال عملها
			15. تستهدف إدارة الجامعة انشاء شراكات مجتمعية مع منظمات المجتمع بغية تلبية احتياجاته واحتياجاتها المتجددة

ملحق (4)

Kurdistan Regional Government - Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Erbil Technical University
College of Administrative technologies



حكومة اقليم كردستان - العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أربيل التقنية
كلية التقنيات الادارية

م/ إستمارة الإستبانة

السادة المجييون الأعضاء
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعترم الباحثة القيام بدراسة حول " دور إدارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز النجاح الاستراتيجي:
دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسي الجامعات الخاصة في محافظة أربيل" وبين أيدكم الكريمة
استمارة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، راجين من حضراتكم الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية،
علماً أن هذه الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا.. وتقبلوا فائق التقدير

ملاحظات عامة :

- يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
- يوجد أمام كل عبارة (5) بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، نرجو من شخصكم الكريم وضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترونها المناسبة.

طالبة الماجستير
روشن عبدالواحد عبدالله

المشرفة
أ.م. سميرة علي إبراهيم

Questionnaire

Dear Respondents,

May Allah's peace, mercy and blessings be upon you!

The researcher intends to carry out a study on "The Role of Human Resources Diversity Management in promoting Strategic Success: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of members of Private Universities in Erbil Governorate" and in your kind hands the questionnaire form for this study, asking you to answer all questions accurately and objectively, knowing that these answers will be used for scientific research purposes only.

Thank you for your cooperation with us.. Accept my highest consideration.

General Notes:

- Please do not leave any statement without answering, as this means that the form is not valid for analysis.
- In front of each statement (5) there are alternatives ranging from (I completely agree, I agree, I disagree, I do not completely agree), we ask your kind person to mark (✓) in front of the phrase you see appropriate.

Scientific Supervisor

Samira Ali Ibrahim

Master Student

Rawshan Abdulwahid Abdullah

المحور الأول: المعلومات الشخصية للأفراد المبحوثين

معلومات خاصة بالجامعة المبحوثة – Research University Information – زانيارى پهيوهست به زانكو

اسم الجامعة – University Name – ناوى زانكو

- Lebanese French University - زانكوى لوبنانى فبرهنسى - الجامعة اللبنانية الفرنسية
- Cihan University - زانكوى جيهان - جامعة جيهان
- Tishk University - زانكوى تيشك - جامعة تيشك
- Bayan University - زانكوى بهيان - جامعة بيان
- Erbil International University - زانكوى هموليزرى نيودهولتهتى - جامعة أربيل الدولية
- Knowledge University - زانكوى نوليج - جامعة نولج
- Catholic University - زانكوى كاتوليک - الجامعة الكاثولوكية

المعلومات الشخصية: Personal Information: زانيارى كهسيى

1- الجنس / Gender / رهگهز: - ذكر / Male / نير أنثى / Female / مى

2- العمر / Age / تهمن:

(20 - 30)

(31 - 40)

(41 - 50)

(51 - 60)

(أكثر من 60 سنة / 60Above / سهروو 60 سال)

3- المؤهل العلمي / Academic Qualification / پلهى زانستى: -

دكتوراه / PhD / دكتورا ماجستير / Master / ماستر

4- اللقب العلمي - Scientific title - پلهی زانستی

Assistant Lecturer - مدرس مساعد - مامۆستای یاریده‌دهر

Lecturer - مدرس - مامۆستا

Assistant Professor - استاذ مساعد - پروفیسۆری یاریده‌دهر

Professor - استاذ - پروفیسۆر

5- الديانة – Religion - ناین

مسلمة/ة - Muslim – موسولمان

مسيحي/ة - Christian – مهسيحي

غير ذلك - Others – هيتر

6- الجنسية – Nationality – نهتهوه:

عراقي/ة - Iraqi – عيراقى

غير عراقي/ة - Non-Iraqi – نا عيراقى

7- الحالة الزوجية – Martial Status – بارى خيزانى:

متزوج/ة - هاوسهركيرى كردوو – Married

غير متزوج/ة - هاوسهركيرى نهكردوو – Unmarried

مطلق/ة - Divorced – جيابوووه

ارملة/ة - Widow – بيوهژن

المحور الأول. إدارة تنوع الموارد البشرية:
يهكهم تهوهر. بهريوهبردني ههمچهشني سهرچاوه مرويبهكان:

The first axis. Managing human resources diversity:

هي الإدارة التي تهدف إلى تكوين ثقافة مشتركة بين الموظفين الذين ينتمون إلى خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ضمن الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. (Bozhko, 2014: 11)

دامودهزگایهک که نامانج لئی دروستکردنی کلتوریکی هاوبهشه له نیوان فهرماتبهراندا له باکگراوندی کهلتووری و کومه لایهتی ههمهجوړ لهناو پیکهاته فهرمی و نافهرمییهکانی ریکخراوهییدا. (Bozhko, 2014:11)

It is an administration that aims to create a common culture among employees from diverse cultural and social backgrounds within formal and informal organizational structures (Bozhko, 2014:11).

البعد الاول - التدريب على التنوع وتقبل الآخر

تنمية وعي القوي العاملة داخل المنظمة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على إكسابهم مهارة تقبل الثقافات الأخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة.

رهههندی یهکهم - راهینان له ههمچهشني و قبولکردنی نهوی تر

پههپیدانی هوشیاری هیزی کار لهناو ریکخراوی کهلتووره جیاوازهکان لهناو ریکخراوهکهدا و دننیاپهوه لهوهی که نهو شارهزاییهیان پیدهدریت که کهلتووری تر قبول بکات لهریگهی دارشنتی پروگرامی راهینانهوه بو یارمهتیدانیاں بو تیگهپشنتی تهواوی کهلتووره جیاوازهکان.

The first dimension - training in diversity and acceptance of the other

Develop the awareness of the workforce within the organization of the different cultures within the organization, and ensure that they are given a skill that accepts other cultures by designing training programs to help them fully understand different cultures.

بدائل الإجابة – Alternative Answers – وه لأمهكان					الفقرات /Parts بهش	ت
لا أتفق تماما Totally Disagree تهواو نارازيم	لا أتفق Disagree نارازيم	محايد Neutral ناساييم	أتفق Agree رازيم	أتفق تماما Totally Agree تهواو رازيم		
					<p>تنجز إدارة الجامعة البرامج التدريبية للتشجيع على تنوع مواردها البشرية بهريوهبردنى زانكو پروگرامهكانى راهينان تهواو دهكات بو هاندانى ههمهچهشنى سهراچاوه مروبييهكانى</p> <p>The University's management completes training programmes to encourage the diversity of its human resources</p>	1
					<p>تقوي إدارة الجامعة مهارات التدريسيين لديها عبر تكثيف اليات التدريب ئيدارهى زانكو كارامهئى وانه وتنهوهكهئى بههئيز دهكات به چر كردنهوهئى ميكانيزمهكانى راهينان</p> <p>The university administration strengthens its teaching skills by intensifying training mechanisms</p>	2
					<p>تعزز إدارة الجامعة ارتباط تدريسيها بثقافتها عبر تطبيقها لمختلف برامج التدريب ئيدارهى زانكو بهجئيهجئى كردنى پروگرامى راهينانى جوراوجور، كوملهئى ماموستايانى خوى بهكلتورى خوى بههئيز دهكات</p> <p>The university administration strengthens the association of its teachers with its culture by applying various training programs</p>	3
					<p>تشجع إدارة الجامعة وعبر برامجها التدريبية على تقبل عاملها لمختلف الثقافات التي تواجههم</p> <p>ئيدارهى زانكو و لهريگهئى بهرنامه مهشوق و راهينانهكانئيهوه هانى پهسهندكردى</p>	4

The Second Dimension - Building diverse teams:

Multicultural task forces carry different cultural perspectives on standards, procedures, expectations and decision-making methods, and these cultural differences may hinder the process of agreeing on a specific decision, and to build multicultural task forces requires leaders with unique characteristics that enable them to influence the perceptions of their members by communicating with the entire team.

				<p>تعتزم إدارة الجامعة باستمرار على تكوين فرق عمل من بيئات متنوعة</p> <p>ئيدارهى زانكو بهردوام ديهويت له زينغه جياجياوه تيم دروست بكات</p> <p>The university administration constantly intends to form teams from a variety of environments</p>	6
				<p>يتوفر في الجامعة مناخ تنظيمي داعم للعمل بروح الفريق</p> <p>زانكو زينغهيهكى هاندهرى ريكرراوى بو كاري به گروهپ هيه</p> <p>The University has a supportive organizational environment for teamwork</p>	7
				<p>تستهدف إدارة الجامعة تنوع الافراد في فرق عملها لغرض استغلال ما يمتلكونه من قدرات وافكا</p> <p>ئيدارهى زانكو ئامانجى بيكهينانى تيمه له تاكى باكگراوهند جياجياوه بهمهيهستى سودهرگرتن له توانا و بيروكهكانيان</p> <p>The university administration aims to diversify the individuals in its teams for the purpose of exploiting their abilities and ideas</p>	8
				<p>تقلل إدارة الجامعة المعوقات التي يمكن ان تقف امام تنوع فرق عملها</p>	9

				<p>ئىدارەى زانكۆ ئۇو رېگريپانە كەم دەكاتەو كە دەكرىت بىنە بەرەست لەبەردەم دروستبەونى تىمى پىكەتە جىاوازا</p> <p>The university administration reduces the obstacles that can stand in the way of the diversity of its teams</p>	
				<p>تەمەل ئىدارە الجامەة على انشاء مناخ إيجابي عبر استهداف التنوع في فرق عمله</p> <p>ئىدارەى زانكۆ كاردەكات بۇ دروستكردى كەشكى ئەرئىنى بە برەودان بە جىاوازا پىكەتەبى لە تىمەكانىدا</p> <p>The university administration is working to create a positive climate by targeting diversity in its teams</p>	10
<p>البُعد الثالث- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع: يرتبط التنوع الثقافي أساسا بالمعايير والقيم الثقافية، لذلك فإن بناء ثقافة تنظيمية تصبح مهمة أساسية لتهيئة بيئة عمل شاملة يشعر فيها الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متعددة بالاحترام والتقدير.</p> <p>رەھەندى سىيەم - بنىاتنانى كەلتورنىكى رېكخراوھى كە ھەمچەشنى قبول دەكات: ھەمچەشنى كەلتورنىكى لە بنچىنەدا بە نۆرم و بەھا كۆلتوربىيەكانەو بەستراوتەو، بۇيە بنىاتنانى كۆلتورنىكى رېكخراوھى دەبىتە ئەركىكى سەرەكى بۇ دروستكردى ژىنگەھىكى كارى گشتگىر كە تىيدا تاكەكان لە فرە كەلتورەو ھەست بە رېز و پىزانىن بەن.</p> <p>The third dimension - building an organizational culture that accepts diversity: Cultural diversity is essentially linked to cultural norms and values, so building an organizational culture becomes an essential task to create a comprehensive working environment in which individuals from multiple cultures feel respected and appreciated.</p>					
				<p>تەزز ئىدارە الجامەة ارتباط التنوع الثقافي لتدريسها بالمعايير والقيم الثقافية</p> <p>بەرئوبەرەيتى زانكۆكە بە پىوەر و بەھا كۆلتوربىيەكان، كۆمەلەى ھەمچەشنى كۆلتوربىيەكانەو وتتەوكانى بەرز دەكاتەو</p> <p>The university's management promotes the association of cultural</p>	11

				diversity of its teachings with cultural standards and values	
				<p>تستثمر إدارة الجامعة تنوع تدريسيها في دعم ثقافتها التنظيمية الرئيسة</p> <p>ئيدارهى زانكو هممهچهنى وانه وتنهموكانى خوى بو پشتيوانيكردن له كهلتوورى ريكر او هيى سهرمكى خوى بهرهم پيش دهبات</p> <p>The University administration invests the diversity of its teachings in supporting its main organizational culture</p>	12
				<p>تؤسس إدارة الجامعة بيئة عمل تتسم بالاحترام والتقدير لجميع تدريسيها على اختلاف ثقافتهم.</p> <p>ئيدارهى زانكو زينگهيهكى كار كردنى بهريز و ريزدار بو سهرجهمى ماموستايانى كهلتوره جياواز هكان دهر مخسينى</p> <p>The university administration establishes a respectful and appreciative working environment for all its teachers of different cultures</p>	13
				<p>تعمل إدارة الجامعة على تعزيز البرامج والسياسات الداعمة لاستيعاب الثقافات المختلفة.</p> <p>ئيدارهى زانكو كاردهكات بو بههيز كردنى بهرنامهوه سياسهتى پشتيوانى لهقبول كردنى كهلتوره جياواز هكان</p> <p>The University administration is working to strengthen programs and policies supporting the accepting of different cultures.</p>	14
				<p>تستهدف إدارة الجامعة انشاء ثقافة تنظيمية تساعد في استيعاب جميع ثقافات تدريسيها.</p> <p>ئيدارهى زانكو نامانجى دروست كردنى كهلتوور يكي ريكر او هييه كه يارمهتيدهر بيت له جيكر دنهوهى همموو كهلتوور هكانى فير كردنهكهى.</p> <p>The university administration aims to create an organizational culture that will help accommodate all the cultures of its teaching</p>	15

البُعد الرابع - دعم الإدارة العليا للتنوع:

يتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع، ودمجها في العمليات الإدارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

رههندی چوارهم - پشتگیری بو بهریوه بردنی هه مه چه شنی پینشکه وتوو:

بهریوه بردنی پایه بهرز له ریگهی پهرووشیه وه پشتگیری هه مه چه شنی له ناو ریخراوه که دا دهکات بو پهردان به ریکاره کاریگهره کانی بهریوه بردنی هه مه جووری و یاسا و ریساکان و تیکه لکردنی به پرۆسه ی بهریوه بردن و به ها ریخراوه ییه کان، له وانه شه له بینین و نه رک و نامانجه کانی.

The Fourth Dimension - Support for senior diversity management:

Senior management supports diversity within the organization through its keenness to develop effective diversity management procedures, laws and regulations, and integrate it into management processes and organizational values, including in its vision, mission and objectives.

				<p>تهتم إدارة الجامعة بتنظيم برامج تقوي روابط التنوع فيما بين عاملها.</p> <p>ئیداره ی زانکو حزی به ریخستنی بهرنامه کان ههیه که په یوهندی هه مه جووری له نیوان فهرمان بهر هکانیدا به هیز دهکات.</p> <p>The university administration is interested in organizing programs that strengthen diversity links among its workers.</p>	16
				<p>تدعم إدارة الجامعة وضع إجراءات وقوانين فعالة لإدارة التنوع لعاملها.</p> <p>ئیداره ی زانکو پشتیوانی له گه شه پیدانی ریکاره کاریگهره کانی بهریوه بردنی هه مه چه شنی و یاساکان بو فهرمان بهر هکانی دهکات.</p> <p>The University administration supports the development of effective diversity management procedures and laws for its workers.</p>	17
				<p>تستهدف إدارة الجامعة دمج إجراءات التنوع مع العمليات الإدارية وقيمها التنظيمية.</p> <p>ئیداره ی زانکو نامانجی ئه وهیه که ریکاره هه مه جوورییه کان له گه ل پرۆسه ی ئیداری و به ها ریخراوه ییه کانیا ن تیکه ل بکات.</p>	18

					The university administration aims to integrate diversity procedures with administrative processes and their organizational values.	
					تعمل إدارة الجامعة على تضمين إجراءات التنوع في رؤيتها ورسالتها واهدافها. ئيدارهى زانكو كاردهكات بو لهخوگرتنى ريكاره همهجورهكان له بينين و نهرک و ئامانجهکانيدا.	19
					The university administration works to include diversity procedures in its vision, mission and objectives.	
					تعزز إدارة الجامعة جميع مجالات التنوع بما يخدم عملها واستمرارية نتاجها. ئيدارهى زانكو همموو بوارهكانى همهجورى بهرزدهكاتهوه بو خزمهتكردى كارهكانى و بهردوامى بهرهمهكهى.	20
					The university's administration promotes all areas of diversity to serve its work and the continuity of its product.	

المحور الثاني. النجاح الاستراتيجي

تهوهرى دووهم: سهركهوتنى ستراتيزى

The second axis: Strategic success

قدرة المنظمة على تحقيق غاياتها عبر مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي ترتبط باحتياجات المنظمة، والعمل على مواءمة الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين.

تواناى ريكر او هكه بو گهيشتن بهنامانجهكانى لهريگهى بهردهوامبوون لهگهشهپيدان و گور انكاربييه زينگهبييهكان كهپهيوهستن بهداخوازيهكانى ريكر او هكهوه كاركردن بو يهكخستنى نامانجى ريكر او ههبي و كريكارى.

The organization's ability to achieve its goals by keeping pace with environmental developments and changes associated with the organization's needs, and working to align organizational and worker objectives.

بدائل الإجابة - Alternative Answers - وهلامهكان					الفقرات	ت
لا أتفق تماما Totally Disagree تهواو نارازيم	لا أتفق Disagree رازينيم	محايد Neutral ناساييم	أتفق Agree رازيم	أتفق تماما Totally Agree تهواو رازيم		
<p>البُعد الاول - النمو: رهههندى يهكهم - گهشهكردن :</p> <p>The first dimension - growth:</p> <p>هو ظاهرة طبيعية وعملية معقدة ومهمة لتكوين دافع لاقتناص الفرص، إذ تسعى المنظمات بصورة مستمرة إلى تخصيص الموارد اللازمة لدعم نشاطات وعمليات التوسع الخاصة بها لضمان حصتها السوقية، وتوافر محفزات وقدرات على مجابهة التهديدات والتحديات المحيطة بالمنظمة والتكيف معها (Saeed et al., 2018, 311).</p>						

دیاردهیهکی سروشتیه و پرۆسهیهکی ئالۆز و گرنه بو دروستکردنی هاندانیک بو گرتنی دهرهت، چونکه ریکخراوهکان بهردهوام بهدوای تهرخانکردنی سهراچاوهکانن بو پشتیوانیکردن له چالاکي و پرۆسه فراوانکراوهکانیان بو مسۆگهرکردنی پشکی بازار و بهردهستبوونی هاندان و توانا.

It is a natural phenomenon, a complex process and important to create a motivation for opportunity capture, as organizations constantly seek to allocate resources to support their expansion activities and processes to ensure their market share, and the availability of incentives and capabilities to address and adapt to the threats and challenges surrounding the organization (Saeed et al., 2018, 311).

				<p>تسعی إدارة الجامعة نحو ابتكار اعمال - اقسام جديدة اكثر ابداعية عبر تطوير اعمالها الحالية. بهر یوبهرايهتی زانکۆ به دوای دروستکردنی بهشی نوێ و داهینهرا نهتر له ریکهه پشکهوتنی بازارگانی ئیستاییهو دهگهریت.</p> <p>The university administration seeks to create new, more creative departments through the development of its current business.</p>	21
				<p>تنسق إدارة الجامعة لتفعيل اليات التعاون مع العديد من المنظمات التنموية ضمن مجالات تطوير وتدريب تدريسيها.</p> <p>ئیداره ی زانکۆ کار دهکات بو کاراکردنی میکانیزمهکانی ههماهنگی لهگهه چهندین ریکخراوی گهشهپیدان لهبوارهکانی گهشهپیدان و راهینانی مامۆستایاندا.</p> <p>The university administration coordinates to activate the mechanisms of cooperation with many development organizations within the areas of development and training of its teachers.</p>	22
				<p>تسهل إدارة الجامعة توفير كافة الوسائل التقنية والتعليمية المساندة لدعم التعليم والنمو لتدريسيها.</p> <p>ئیداره ی زانکۆ ئاسانکاری دهکات بو دابینکردنی ههموو تهکنیکی و پهروهدهیی واته پشتگیریکردن له پهروهده و گهشهکردن بو فیرکردنهکهی.</p>	23

					The university administration facilitates the provision of all technical and educational means supporting to support education and growth for its teaching.	
					تبدی إدارة الجامعة المرونة تجاه نمو مجالات اعمالها وآليات تطويرها. تیدارهی زانکو نهرمی نیشان دهدات بهرامبر گهشهی ناوچه بازرگانیهکانی و میکانیزمهکانی پهرهپیدان. The university administration shows flexibility towards the growth of its business areas and development mechanisms.	24
					تفکر إدارة الجامعة وتعيد نظرها باستمرار في ما تقدمه لتدريسها من برامج تدريبية بغية مواكبة كل جديد يواجهها. تیدارهی زانکو بهردهوام رهچاوی نهو پروگرامه راهینانانه دهکات که پیشنیاری فیرکردن دهکات بو نهوهی ههموو شتیکی نئی که رووبهرووی دهینتهوه بهردهوام بیت. The university administration is constantly considering and reconsidering the training programs it offers to teach in order to keep up with everything new it faces.	25

البعد الثاني – البقاء
رههندی دووهم - مانهوه

Second dimension – survival

يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة، التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الازمات، ومن ثم اختراق الصعاب لديمومه عملياتها، وبقائها أطول فترة ممكنة في العمل (Davies & Snider, 2018, 24).

توانای ریکخراوهکه بو پتهوکردنی رهگهکانی لهژینگهدا که لهچوارچیوهی سنورهکانیدا کاردهکات لهپریگهی بههیزکردنی ناوبانگی بازارهکهی و پتهوکردنی پهیهوندیهکانی لهگهل نهو لایهنانههی بهشدارن لهپروسهکانیدا بو دلنیابوون لهوهی که لهکاتهکانی قهیراندا وهک پیویست پشتیوانی بکات.

The organization's ability to consolidate its roots in the environment, which operates within its borders by strengthening its market reputation and strengthening its relationship with the parties involved in its operations, is to ensure that it is adequately supported in times of crisis, thereby breaking the odds for the permanence of its operations and remaining as long as possible (Davies&Snider, 2018, 24).

				<p>تسعى إدارة الجامعة باستمرار لتعزيز سمعتها في المجتمع. ئيدارهى زانكو هميشه هولدهدات بو بهرزكردنهوى ناوبانگى. The university administration constantly seeks to enhance its reputation in society.</p>	26
				<p>تحرص إدارة الجامعة على استمرارية وجودها عبر اعتمادها احدث التقنيات المتطورة في مجال عملها. ئيدارهى زانكو پيروشه به گرتنه بهرى نويترين تهنه لوژياى پيشكهوتوو له بوارى كار كردنيدا دريژه به كاره كانى خوى ده دات. The university administration is keen to continue its presence by adopting the latest advanced technologies in its field of work.</p>	27
				<p>تحرص إدارة الجامعة على تعزيز فلسفة البقاء فيما بين تدريسيها. ئيدارهى زانكو پيروشه بو بهرزكردنهوى فلهسه فهى مانه وه له نيو ماموستاكانيدا. The university administration is keen to promote the philosophy of survival among its teachers.</p>	28
				<p>تعمل إدارة الجامعة على استقطاب الخبرات العالية من أعضاء الهيئات التدريسية لضمان ديمومة نشاطات الجامعة. ئيدارهى زانكو كاردهكات بو راكيشانى شاره زايى بالا له نه دمانى فاكه تى بو دنيا بوون له بهر ده وامى چالاكويه كانى زانكو. The university administration works to attract high expertise from faculty members to ensure the</p>	29

					sustainability of the university's activities.	
					<p>توظف إدارة الجامعة طاقاتها في إرضاء تدريسيها وحمايتهم من ما تقدمه الجامعات الأخرى من اغراءات جذابة لهم.</p> <p>يُدارهـى زانكو وزمكاني خوى له رازيكردى ماموستاكانى و پاراستنيان لهو فريودانه سمرنجر اكيثانهـى كه زانكوكانى تر پيشكشيان كردوه، دادهمزرينن.</p> <p>The university administration employs its energies in satisfying its teachers and protecting them from the attractive temptations offered by other universities.</p>	30
<p>البُعد الثالث – التكيف:</p> <p>هو الاستجابة لعوامل البيئة المتنوعة بما فيها البيئة الداخلية والتكيف مع الأبعاد البيئية التي لها صلة مع المنظمة والتي تحدد بيئتها الكلية، فالمنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل والممارسات ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع المتغيرات الجديدة (Koster, 2006: 20)</p> <p>رههندى سيبهم – گونجاندن:</p> <p>بريتيه له وهلامدانهوى فاكتره زينگهيه جياجياكان لهناويسياندا زينگهـى نيوخويى و خوگونجاندن لهگمل نهو رههنده زينگهـيانهـى كه پهيوهنديارن به دامزراوهكهوه و زينگه گشتييهكهـى ديارى دهكهن، ريكر او هكان دهتوانن خويان لهگمل گورانـه زينگهـيهكاندا بگونجينن لهريى گورانكارىكردن له پيـكهاته و پراكتيز كردن و چالاكييه دامزراوهـيهكاندا بو هاوناهاهنگبونى كارتىكر او هكان. (Koster, 2006: 20)</p> <p>Third dimension - adaptation: Is to respond to diverse environmental factors including the internal environment and adapt to the environmental dimensions that are relevant to the organization and determine its overall environment, organizations can adapt to environmental changes through changes in structure, practices and organizational activities to bring new variables into harmony</p>						
					<p>تسعى إدارة الجامعة نحو التكيف مع ما تواجهه من تغيرات بيئية حالية ومستقبلية.</p> <p>يُدارهـى زانكو همولدمدات كه خوى بگونجـينيت لهگمل گورانكار ريبه زينگهـيهكانى ئيستا و داهاتوو كه رووبهروى دهبيتـهوه.</p>	31

					The university administration seeks to adapt to the current and future environmental changes it faces.	
					تجري إدارة الجامعة تعديلات على الهيكل التنظيمي للجامعة والممارسات ونشاطاتها التنظيمية بهدف التكيف مع التغيرات البيئية. يُداره زانكو هه موارى بيكها تهى ريكر او هبى و راهينان و چالاي ريكر او هبى زانكو دهكات بو نهوهى له گهل گور انكار بيه زينگه بيه كاندا بگونجيت.	32
					The University administration is making adjustments to the university's organizational structure, practices and organizational activities in order to adapt to environmental changes.	
					لإدارة الجامعة القدرة على توظيف العديد من الإمكانيات المادية والبشرية بما يواكب ما تواجهه من متطلبات بيئية متنوعة. بو بهريوه بر دنى زانكو تواناي دامه زران دنى چمدين پيداويستى ماددى و مروى له پاراستى نهو پيداويستيه زينگه بيه هه مه جور انهى روو بهرووى ده بيتته وه.	33
					To manage the university the ability to employ many material and human potential in keeping with the various environmental requirements it faces.	
					تستهدف إدارة الجامعة اجراء مسح بيئى و على نحو دورى لمعرفة ما تحتاجه من متطلبات جديدة في مجال عملها. يُداره زانكو نامانجيه تهى كه ليكو لينه وه بيه كى زينگه بيه به شيوهى خولى نهنجام بدات بو نهوهى بزانتيت پيويستى به چ پيداويستيه كى نوى هه بيه له بوارى كار كر دنيدا.	34
					The university administration aims to conduct an environmental survey periodically to find out	

					what new requirements it needs in its field of work.	
					<p>تستهدف إدارة الجامعة انشاء علاقات تعاونية مع منظمات المجتمع بغية تلبية احتياجاته واحتياجاتها المتجددة.</p> <p>ئیداره‌ی زانکۆ ئاماجییەتی که پەڕه‌ندی هه‌ماهه‌نگی دروستبکات له‌گه‌ڵ ریکخراوه‌کان بۆ نوێکردنه‌وه‌ی ویست و پێویستییه‌کانی خۆی</p> <p>The university administration aims to establish cooperative relations with community organizations in order to meet its renewed wants and needs.</p>	35

ملحق (5)

أولاً. الاتساق الداخلي لأبعاد إدارة تنوع الموارد البشرية (MDHR)

الجدول (1) الاتساق الداخلي لُبعد التدريب على التنوع (DT)

		Correlations				
		DT1	DT2	DT3	DT4	DT5
DT1	Pearson Correlation	1	.397**	.359**	.250**	.335**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
DT2	Pearson Correlation	.397**	1	.558**	.436**	.507**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
DT3	Pearson Correlation	.359**	.558**	1	.435**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
DT4	Pearson Correlation	.250**	.436**	.435**	1	.390**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
DT5	Pearson Correlation	.335**	.507**	.434**	.390**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (2) الاتساق الداخلي لُبعد بناء فرق العمل المتنوعة (BDT)

		Correlations				
		BDT1	BDT2	BDT3	BDT4	BDT5
BDT1	Pearson Correlation	1	.353**	.537**	.405**	.449**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BDT2	Pearson Correlation	.353**	1	.517**	.514**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BDT3	Pearson Correlation	.537**	.517**	1	.604**	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BDT4	Pearson Correlation	.405**	.514**	.604**	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
BDT5	Pearson Correlation	.449**	.492**	.555**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (3) الاتساق الداخلي لُبعد بناء الثقافة التنظيمية وتقبل التنوع (BOC)

		BOC1	BOC2	BOC3	BOC4	BOC5
BOC1	Pearson Correlation	1	.401**	.441**	.390**	.434**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BOC2	Pearson Correlation	.401**	1	.455**	.495**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BOC3	Pearson Correlation	.441**	.455**	1	.459**	.524**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
BOC4	Pearson Correlation	.390**	.495**	.459**	1	.496**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
BOC5	Pearson Correlation	.434**	.476**	.524**	.496**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (4) الاتساق الداخلي لُبعد دعم الادارة العليا للتنوع (MSD)

		MSD1	MSD2	MSD3	MSD4	MSD5
MSD1	Pearson Correlation	1	.454**	.509**	.569**	.527**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
MSD2	Pearson Correlation	.454**	1	.666**	.534**	.614**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
MSD3	Pearson Correlation	.509**	.666**	1	.512**	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
MSD4	Pearson Correlation	.569**	.534**	.512**	1	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
MSD5	Pearson Correlation	.527**	.614**	.636**	.521**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً. الاتساق الداخلي لأبعاد النجاح الاستراتيجي (SS):

الجدول (5) الاتساق الداخلي لُبعد النمو (GR)

		GR1	GR2	GR3	GR4	GR5
GR1	Pearson Correlation	1	.348**	.446**	.405**	.469**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
GR2	Pearson Correlation	.348**	1	.511**	.479**	.380**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
GR3	Pearson Correlation	.446**	.511**	1	.612**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
GR4	Pearson Correlation	.405**	.479**	.612**	1	.465**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
GR5	Pearson Correlation	.469**	.380**	.492**	.465**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (6) الاتساق الداخلي لُبعد البقاء (SU)

		SU1	SU2	SU3	SU4	SU5
SU1	Pearson Correlation	1	.545**	.402**	.450**	.456**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
SU2	Pearson Correlation	.545**	1	.385**	.520**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
SU3	Pearson Correlation	.402**	.385**	1	.524**	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
SU4	Pearson Correlation	.450**	.520**	.524**	1	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
SU5	Pearson Correlation	.456**	.474**	.548**	.493**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (7) الاتساق الداخلي لُبعد التكيف (AD)

		AD1	AD2	AD3	AD4	AD5
AD1	Pearson Correlation	1	.521**	.540**	.430**	.393**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
AD2	Pearson Correlation	.521**	1	.440**	.459**	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	284	284	284	284	284
AD3	Pearson Correlation	.540**	.440**	1	.468**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	284	284	284	284	284
AD4	Pearson Correlation	.430**	.459**	.468**	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	284	284	284	284	284
AD5	Pearson Correlation	.393**	.442**	.480**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

□

پوخته:

ئامانج: توژیینه وه که به مه بهستی شیکردنه وهی په یوه ندی و کاریگه ریی به ریوه بردنی هه مه چه شنیی سه رچاوه مروییه کان له ریگه ی روانگه ی نمونه یه که له ئه ندامانی فاکه لتی له زانکو تاییه تیه کانی شاری هه ولیر له هه ریمی کوردستان عیراق به ره هه نده کانی نوینه رایه تی ده کریت (راهینانی هه مه جور، پیکهینانی تیمی کاری هه مه جور، بنیاتنانی که لتووری ریخراوه یی و قبوولکردنی هه مه چه شنیی و به ریوه بردن پشتیوانی هه مه چه شنیی به رز) له بره ودان به سه رکه وتنی ستراتیژی له ریگه ی ره هه نده کانییه وه (گه شه کردن، مانه وه ، خوگونجاندن).

چوارچیوه ی گشتی: چوارچیوه ی گشتی توژیینه وه که گوزارشت له کیشه که ی توژیینه وه که ده کات که چهند پرسیاریکی سه باره ت به سروشتی کومه له که دیاریکردوه و کاریگه ریی له سه ر په یوه ندیه کانی نیوان گوراوه سه ربه خوکه (هه مه جور ی سه رچاوه مروییه کان) و گوراوه په یوه سته که (سه رکه وتنی ستراتیجی). توژیینه وه که له سه ر بنه مای فورمی پرسیار و چاوپیکه وتنی که سی له گه ل به ریوه به ران، بو ئه و مه به سته پیکهاته یه کی راسته قینه که بو خویندن دروستکراوه حه وت گریمانیه ی سه رکه ی دهره بریت. بو سه لماندنی گریمانیه کان، هه موویان بابته ی پلورالیزمن وردبینیه کان توژیینه وه که راپرسیه که ی به کار هینا وه ک ئامرازیک بو به ده ست هینانی داتا.

میتودی خویندن: توژیینه وه که به دوا ی ریباری شیکاری و وه سفیی که وت گوراوه کانی سه رکه ی و لاوه کی باسکرا. له وه ش زیاتر، شیکردنه وه ی په یوه ندی و کاریگه ریی نیوان گوراوه کان و زانکو تاییه تیه کان که رتی توژیینه وه ن کومه له که هه موو ئه ندامانی فاکه لتییه له زانکو تاییه تیه کان له شاری هه ولیر له هه ریمی کوردستانی عیراق نمونه ی خویندن ژماره یه که له ئه ندامانی فاکه لتی ئه و ئه ندامانه ی که وه لایمی پرسیاره که یان دایه وه که له لایه ن توژیهره وه دابه شکراوه له ریگه یه وه (فورمی گووگل) ژماره ی وه لایمه ره وه کان (6) زانکو بو ژماره ی ئه ندامانی فاکه لتی (284) له زانکو تاییه تیه کان شاری هه ولیر بو خویندن نمونه. گریمانیه کان تاقیکرانه وه له ریگه ی کومه لیک شیوانی ئاماره وه به به کارهینانی پرؤگرامی کومپیوته ری وه ک ئه مۆس فی 24 و ئیم ئیس پی ئیس فی 24.

دهره نجامه کان: توژیینه وه که گه یشته کومه لیک له دوزینه وه ی کلیل، به دهره او یشته کانی شیکردنه وه که په یوه ندیه کی ئه خلاق ی ئه ریینی بو په یوه ندی نیوان به ریوه بردنی هه مه چه شنیی سه رچاوه مروییه کان گوراو و گوراو سه رکه وتنی ستراتیژی بگرمه بهر. ئه نجامه کان هه روه ها کاریگه ریه کی

گرنگيان نيشان دا. له گورپانكارۍ بهرپوه بردنۍ همه چه شني سهرچاوه ى مرؤقه وه بو گوراويك سهركه وتنى ستراتيجى.

پيشنياره كان: تويزينه وه پيشنيارى كومه ليك راسپارده ى كرد گرنگ ترينيان پيوسته زانكو تايبه تيه كان گرنگى بدن به كه لتوورى تيم جگه له كارى تيمى له نيوان ئه ندامانى به شيويه كه ده بيته هو ى به هيز بوونى هه لويستى ئه رينيان، به هيز كردنۍ ريخستن ئه و كه لتووره ى كه همه چه شني له نيو ئه ندامه كانيدا قبول ده كات وهانى پيشبركى ده دات له نيوان ئه وان و پشتگيرى داهينان ده كه ن بو بهرزه وه ندۍ زانكو.

وشه سهره كيه كان: بهرپوه بردنۍ همه چه شني سهرچاوه مرؤيه كان، سهركه وتنى ستراتيجى و زانكو تايبه تيه كان هه ولير



زانكۆى پۆلىتەكنىك ھەولير
كۆلىژى تەكنىكى كارگىرى
بەشى تەكنىكى كارگىرى

رۆلى كارگىرى ھەمەچەشنى سەرچاۋە مرۆپىيەكان لە برەودان بە سەرکەوتنى ستراتىژى

توۋژىنە ۋەپەكى شىكارىيە بۇ راي بەشيك ئەندامانى ستافى ماموستايان لە زانكۆ
تايپەتەكانى شارى ھەولير

نامەيەك پىشكەشى ئەنجومەنى كۆلىژى تەكنىكى كارگىرى – ھەولير
ۋەك بەشيك لە پىداۋىستىيەكانى بە دەستەپنانى پلەى ماستەر لە تەكنىكى كارگىرى
كار

لە لايەن

روشن عبدالواحد عبدالله

بەكالۆرىوس كارگىرى كار – زانكۆى نۆلج – ھەولير 2018

بەسەرپەرشتى

پ.ى. سميرە على ابراهيم

2022

Abstract:

Objective: The study aimed to analyze the relationship and effect of managing diversity human resources through the perspectives of a sample of faculty members of a private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq, represented by its dimensions (diversity training, building diverse work teams, building organizational culture and acceptance of diversity, and management support higher diversity) in promote strategic success through its dimensions (growth, survival, and adaptation).

General framework: The general framework of the study represents the problem of the study, which identified several questions about the nature of the correlation and influence relations between the independent variable (human resource diversity management) and the dependent variable (strategic success). The study relying on a questionnaire form and a personal interview with the managers, and for this purpose, a hypothetical structure designed for the study expressing seven main hypotheses, and in order to verify the validity of the hypotheses, all of them subjected to multiple tests. The study used the questionnaire as a means to obtain data.

Study methodology: The study followed the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables described. Moreover, analyzing the relationships and influence between the variables, and private universities are the researched sector and the community is all members of the teaching staff in private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq. The study sample is a number of faculty members who responded to the questionnaire distributed by the researcher through (Google Form), and the number was (6) universities, while the respondents numbered (284) teaching staff in private universities in the city of Erbil, the study sample. The hypotheses examined through a set of statistical methods using the computer programs such as (Amos V. 24) and (SPSS V. 24).

Conclusions: The study reached a set of main results, including the outcomes of the analysis revealed the existence of a positive moral correlation of correlation between the variable of managing the diversity of human resources and the variable that is adopted strategic success. The results also indicated that there is a significant effect of the variable of managing the diversity of human resources on the variable of strategic success.

Recommendations: The study suggested a set of proposals, the most important of which is the necessity for private universities to pay attention to promoting the culture of work teams. Moreover, joint teamwork among faculty members, in a way that leads to enhancing their positive attitudes, through promoting an organizational culture that accepts diversity among its members, encourages competition among them, and supports creativity for the benefit of the university.□

Keywords: managing the diversity of human resources, strategic success, and private universities in the city of Erbil.

Erbil Polytechnic University
Administrative Technical College
Department of Administrative Technologies



The Role of Managing Human Resource Diversity in Promoting Strategic Success

**An analytical study of the perspectives of a sample of faculty members of
private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq**

A Thesis □

Submitted to the Council of the College of Administrative Technical
Erbil Polytechnic University- Erbil in partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Business management techniques □

By

Rowshan Abdulwahed Abdullah □

Supervised by □

Asst. Prof. Samira Ali Ibrahim

Erbil- KURDISTAN □

2022