



دور مرونة الموارد البشرية في تجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق

أ.د. مظفر حمد علي
جامعة صلاح الدين، كلية الادارة والاقتصاد
mudhafar.ali@su.edu.krd

سميرة علي ابراهيم
جامعة صلاح الدين، كلية الادارة والاقتصاد
samira.ibrahim@su.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث إلى إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الموارد البشرية كمتغير مستقل في تحقيق التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع وسعيًا لتحقيق ذلك اعتمد البحث على ثلاثة ابعاد لمتغير مرونة الموارد البشرية تمثلت بـ(مرونة المهارة، ومرونة السلوك، ومرونة ممارسات الموارد البشرية)، وتم اعتماد أبعاد التجديد الاستراتيجي (السياق والمحتوى والعملية). وتم إختيار الجامعات الخاصة لاختبار فرضيات البحث عن طريق الأداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة) أعدت لهذا الغرض بالتطبيق على القيادات الجامية في الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الحصر الشامل وقد شملت العينة (227) فرداً في الجامعات الخاصة ولاختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة مثل الوسط الحسابي ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الفا وتحليل التباين الاحادي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والتحليل العاملي التوكيدي برنامج (25) . . SPSS برنامج 25 Amos، وأظهرت نتائج عن وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وموجبة بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، وهو ما يدل على أن تعزيز ممارسات المرونة في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في دعم عمليات التجديد الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان. قد أوصى البحث بجملة من التوصيات لتعزيز مرونة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، وجعلها محوراً موازياً لعمليات التجديد الاستراتيجي، لضمان تحقيق التوازن بين تطوير الاستراتيجيات وبين تمكين الأفراد وتهيئتهم للتكيف مع تلك الاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: مرونة الموارد البشرية، التجديد الاستراتيجي، مرونة ممارسات الموارد البشرية



The Role of Human Resource Flexibility in Strategic Renewal An Analytical Study of the Opinions of College Council Members in Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq

Samira Ali Ibrahim
Salahaddin University, College of
Administration and Economics
samira.ibrahim@su.edu.krd

Mudhafar Hamad Ali
Salahaddin University, College of
Administration and Economics
mudhafar.ali@su.edu.krd

Abstract

The research aims to test the correlation and influence relationship between human resources flexibility as an independent variable in achieving strategic renewal as a dependent variable. In order to achieve this, the research relied on three dimensions of the human resources flexibility variable, which were (skill flexibility, behavioral flexibility, and human resources practices flexibility). The dimensions of strategic renewal were adopted (context, content, and process). Private universities were selected to test the research hypotheses through the main tool for collecting data and information (questionnaire), which was prepared for this purpose by applying it to university leaders in private universities in the Kurdistan Region. To achieve this goal, a comprehensive census was used, and the sample included (227) individuals in private universities. To test the validity of the study hypotheses, appropriate statistical methods were used, such as the arithmetic mean, Pearson's correlation coefficient, alpha coefficient, one-way analysis of variance, standard deviation, correlation coefficient, and confirmatory factor analysis (25) program. SPSS Amos 25 software. The results showed a strong, positive correlation and influence between human resource resilience and strategic renewal at the macro and micro levels. This indicates that enhancing resilience practices in human resource management directly contributes to supporting strategic renewal processes within private universities in the Kurdistan Region. The study recommended a number of recommendations to enhance human resource resilience in private universities and make it a parallel focus for strategic renewal processes. This would ensure a balance between developing strategies and empowering individuals and preparing them to adapt to those strategies.

Keywords: *human resource flexibility, strategic renewal, flexibility of human resource practices.*



المقدمة

يُعد قطاع التعليم أحد الركيزة الأساسية والجوهرية في مسيرة التقدم الحضاري للدول، إذ تمثل المؤسسات التعليمية مراكز فاعلة للتحويل والبناء الاجتماعي والثقافي، وتساهم بفاعلية في تحقيق النمو والازدهار وتعزيز مسارات التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، يضطلع التعليم العالي بدور محوري في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة، التي تُعد ركيزة أساسية في بناء المجتمعات وتطويرها. من خلال سياسات تعليمية تستهدف الأجيال القادمة، وفق رؤية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التميز الوطني على صعيد الأفراد والمؤسسات، بما يعزز مكانة الدولة في مختلف الميادين. ويؤكد (حديب وحرورية، 2024: 125) يواجه الحقل المعرفي في العصر الراهن العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة، الأمر الذي أدى إلى تنوع الخبرات المختلفة التي جعلت المؤسسات التعليمية أكثر تعقيداً، مما جعل هذه الجامعات ان تقوم بإعادة صياغة استراتيجياتها ورؤياها وأهدافها بما يتناسب مع ما هو مستجد من المتغيرات العلمية والتكنولوجية. ويعد مرونة الموارد البشرية أحد الجوانب المهمة لمرونة التنظيمية فهي تركز على التكيف سمات العاملين مثل المعرفة والمهارة والسلوكيات مع ظروف البيئة ومواقف العمل المثيرة وتعمل هذه المرونة على تقوية الموارد البشرية للإستجابة للتغيرات اللاحقة وتزويد الافراد العاملين بالقدرات على التغيرات اللازمة داخلهم لإجراء التنسيق مع التغيرات المنفذة في اجراءات العمل وبالتالي تعد مرونة الموارد البشرية أقوى وأهم عامل استراتيجي يمكن استخدامه في قياس قوة المنظمة للتكيف مع التغيرات المطلوبة وتحقيق التجديد الاستراتيجي. ويسلط هذا البحث الضوء على مرونة الموارد البشرية ودورها الفاعل في تحقيق التجديد الاستراتيجي، إذ يستكشف هذا البحث الجامعات التي تمتلك مرونة الموارد البشرية تستطيع التجديد الاستراتيجي بصورة سريعة وجهد ووقت أقل اعتماداً على الخبرات والمهارات والمعارف الموجودة لدى الافراد العاملين في المنظمة، وتم اختيار الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق لتكون ميدانا للاختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية، وتضمن البحث أربعة مباحور إذ خصص المحور الأول للتأطير المنهجي للبحث، وضم مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها، تتناول المحور الثاني الجانب النظري، أما المحور الثالث فتضمن الجانب التطبيقي للبحث، والمحور الرابع فتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

واجه القطاع التعليم العالي في العراق العديد من التحديات التي افرزتها التغيرات المتسارعة في البيئة العراقية مسببا زيادة درجة عدم اليقين والتعقيد في بيئة الأعمال، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة



على أداء هذا القطاع، الأمر الذي بات مطالباً بمواءمة برامجه، قدراته، وموارده مع متطلبات العصر الحديث (رشيد ولفتة، 2015: 58) ويتم ذلك من خلال التجديد الاستراتيجي وإعادة صياغة استراتيجياتها و التي تتضمن مجموعة من الجهود المخططة الهادفة إلى إعادة توجيه المسار الأكاديمي والإداري للمؤسسة الجامعية من خلال تطوير رؤيتها، وتحديث هيكلها، وتحسين مواردها، وتجديد برامجها التعليمية والبحثية، ويتحقق ذلك من خلال اعتماد مؤسسات الجامعة على مفاهيم إدارية حديثة. ويعد مرونة الموارد البشرية احد هذه المفاهيم الحديثة التي برز في السنوات الاخيرة و اكتسبت اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية ، وذلك لما توفره من قدرة على تعزيز استجابة هذه المؤسسات للتغيرات، ورفع جاهزيتها للتكيف السريع مع الظروف المتغيرة، وتحسين قدرتها على إعادة تشكيل أدوار العاملين بما ينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية.

. بناء على ما جاء اعلاه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي الاتي لمشكلة البحث ما هو دور مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي. ومن التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى وجود مرونة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة ؟
- 2- ما مدى إدراك العاملين بمفهوم مرونة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة للتجديد الاستراتيجي؟

- 3- مامستوى تبني تبني أبعاد التجديد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة ؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباط بين مرونة الموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي؟
- 5- ما تأثير مرونة الموارد البشرية بأبعادها في التجديد الاستراتيجي؟

ثانياً: أهمية البحث

1. يعد البحث طرحاً فكرياً أكاديمياً يركز الاهتمام بدراسة مرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة ،ومرونة السلوك،ومرونة ممارسات الموارد البشرية) ومدى تأثيرها في التجديد الاستراتيجي.
2. يعمل على إثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة لمثل هكذا موضوعات ضرورية لنجاحها واستمرارها
3. ورفع مستوى إدراك اعضاء الهيئة التدريسية لمفهوم وأهمية المرونة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي ، ولاسيما في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها تلك الجامعات في الوقت الحاضر.



4. يحاول إستكشاف علاقة الارتباط والتأثير بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي ، اذ أن هناك مجموعة قليلة من الدراسات الأجنبية السابقة التي عالجت هذا الموضوع من الناحية التطبيقية ، ومن ثم فإنها تمثل إضافة علمية جديرة بالاهتمام .

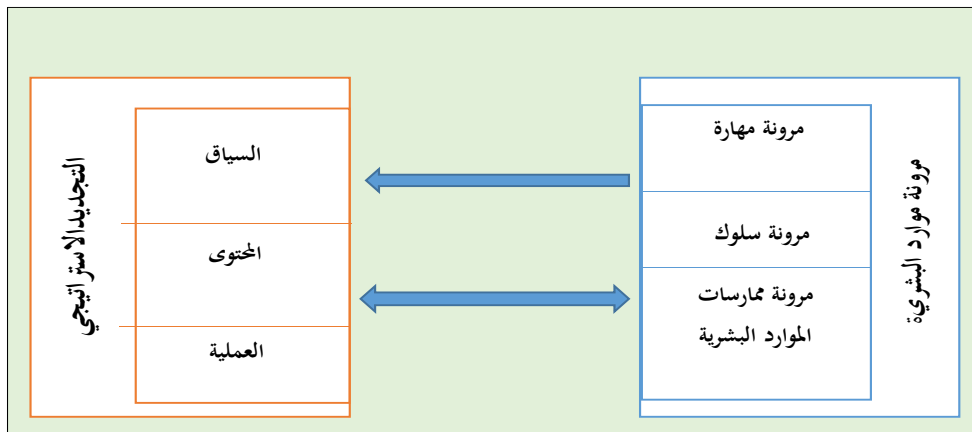
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحديد دور مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، ويركز على تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- قياس مستوى مرونة الموارد البشرية المتوافرة في المنظمة المبحوثة.
- 2- التعرف على أبعاد التجديد الاستراتيجي(السياق، المحتوى ،العملية) التي تمتلكها المنظمة في الجامعات المبحوثة .
- 3- معرفة بمفهوم مرونة الموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي.
- 4- التحقق من تحديد العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي.
- 5- كشف عن درجة تأثير مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث

تحاول الباحثان من خلال المخطط الفرضي توضيح الفكرة الاساسية له فضلاً عن توضيح علاقات بالارتباط والتأثير لمتغيير البحث (مرونة الموارد البشرية) كمتغير مستقل والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي) وتوضيح الأسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (1)



↔ العلاقة

↔ التأثير

المصدر من اعداد الباحثان

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى (H1)

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثانية (H2)

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي.

سادساً : منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تناول مشكلة البحث وأثبت فرضيته، إذ اطلع الباحثان على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، وذلك لتكوين إطار نظري للدراسة، ثم العمل على تجميع البيانات الخاصة بالجانب العملي وبيان دور مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي.

سابعاً : حدود البحث

الحدود المكانية تناولت البحث الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق .

الحدود الزمانية تمثلت في مدة اعداد البحث التطبيقية في الجامعات الخاصة المبحوثة التي بدأت

بتوزيع استمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها امتدت 2025/1/20 – 2025/6/15

الحدود البشرية : تشمل القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

الحدود العلمية : اقتصرت البحث على معرفة دور مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

ثامناً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

الإطار النظري :- سعيًا لإغناء الجانب النظري للبحث، اعتمد الباحثان على مجموعة متنوعة من المصادر العلمية، شملت الأطاريح الجامعية ورسائل الماجستير ، الأبحاث الأجنبية والعربية، إضافة إلى الدوريات والكتب والمراجع الصادرة عن المؤتمرات المحلية والدولية. كما استفادا من المصادر الإلكترونية المتاحة عبر شبكة الإنترنت، والتي ساهمت في دعم الإطار النظري وتوسيع قاعدة المعرفة المتعلقة بموضوع البحث.

الإطار الميداني :- تم إجراء مسح ميداني لمجتمع البحث من خلال اختيار عينة مكونة من القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. واعتمدا الباحثان البحث على الاستبانة



كأداة رئيسية لجمع البيانات، إلى جانب توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لمعالجة النتائج، بما في ذلك حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المتغيرات قيد الدراسة. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير آراء المستجيبين، حيث تضمن درجات التقييم: (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) مع ترميزها بالأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. وبناءً على هذه القيم، تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق التصنيفات الآتية: منخفضة: أقل من أو تساوي 2.59 وتشير إلى ضعف التصورات تجاه العبارات. متوسطة: بين 2.60 و3.39 وتعكس مستوى متوسط من التصورات. مرتفعة: من 3.50 فأكثر أي أن التصورات لعينة الدراسة للعبارات مرتفعة 4.20.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استناداً إلى توجهات البحث الحالية وأهدافها ومضامين فرضياتها فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لإجراء التحليلات اللازمة وقد اعتمد البرنامج (24) SPSS للحصول على النتائج الإحصائية اللازمة، وقد تمثلت الأدوات الإحصائية الوسط الحسابي للمؤشر العام للإجابات، والانحراف المعياري لقياس درجة التشتت في الإجابات، ونسبة الاتفاق، ومعامل الثبات (Reliability Coefficient) وبالطريقة المتوازية (Parallel) للتأكد من الثبات المطلوب لاستبانة الدراسة الحالية، وكذلك معامل الارتباط (Pearson) لتحديد نوع واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث وتحليل الانحدار Regression Analysis لمعرفة معنوية التأثير وطريقة (Amos V.24) لتحليل تباين تأثير القيادة الاستباقية في التجديد الاستراتيجي. وتم قياس قياس الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) كما في جدول (1)

الجدول (1) قياس الثبات بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل	قوة الارتباط
التجديد الإستراتيجي	السياق	7	.819	جيد جداً
	المحتوى	7	.807	جيد جداً
	العملية	7	.855	جيد جداً
المؤشر الكلي لعبارات التجديد الإستراتيجي		21	.924	ممتاز
مرونة الموارد البشرية	مرونة المهارة	7	.850	جيد جداً
	مرونة السلوك	7	.879	جيد جداً
	مرونة ممارسات الموارد البشرية	7	.855	جيد جداً
المؤشر الكلي لعبارات مرونة الموارد البشرية		21	.936	ممتاز

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



صدق المحتوى:

يتم تحديد صدق المحتوى لعبارات استمارة الاستبيان من خلال معامل الثبات، نظراً للعلاقة الوثيقة بين صدق الأداة وثباتها. ويُقاس صدق المحتوى باستخدام المعادلة: (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات). وبناءً على ذلك، تم استخراج معامل الثبات لعبارات الاستبيان، والذي بلغ (0.964) حسب قيم معامل ألفا كرونباخ. وبأخذ الجذر التربيعي لهذه القيمة، تبين أن درجة الصدق بلغت (0.929)، وهي قيمة عالية، مما يدل على تمتع الاستبيان بمستوى عالٍ من صدق المحتوى.

عاشراً: مجتمع البحث وعينته تم اختيار الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق البالغ عددهم 16 جامعة كميدان للبحث، وقد شملت العينة كافة القيادات الجامعية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق. قام الباحث بتوزيع (242) استمارة استبيان على القياديين في الجامعات الخاصة. وتم استرجاع (227) استمارة صالحة للتحليل، مما يعني أن نسبة الاستجابة بلغت (93.8%) من إجمالي القيادات.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً - مرونة الموارد البشرية

1- مفهوم مرونة الموارد البشرية

وتعد مرونة المورد البشرية حاجة استراتيجية ملحة للعاملين من أجل تحقيق ازدهار كبير في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والتسويقية كافة، وأن مرونة المورد البشري ليست عملاً يقوم به العاملون لمرة واحدة فقط، بل هي قدرة تتحقق بمرور الزمن وعلى المدى الطويل، وتتطلب إجادة مرونة المورد البشري تبني العادات الممتازة وأفضل الممارسات السليمة لتحقيق التحسين والتطوير في الأعمال من خلال تنمية الكفاءات والقدرات في كافة جوانب المنظمة، وقد يسمح ذلك للقادة، ويتيح لهم اتخاذ مخاطر مجازفات مدروسة بكل ثقة، ويستفيدون من الفرص التي تمثلهم على أفضل (Nyberg & Wright, 2015). ويرى (حسين، 2023؛ 867) ان مرونة المورد البشرية من الامور النادرة والتي لايمكن الحصول عليها بسهولة لانها ليست من ضمن الاعمال الروتينية التي يقوم بها الفرد بل تعتبر من الابتكارات المهمة بأداء الافراد والتي يجب الحصول عليها من خلال الخبرة المتركمة والتدريب، وفرص تناوب العمل وما إلى ذلك. ويتميز تعريف مرونة الموارد البشرية بإظهار المرونة السلوكية، أي بإظهار مجموع متنوعة من الذخيرة السلوكية في ظروف مختلفة، فإن سلوكيات الموظفين هي النصوص أو النتائج التي يتبناها الموظفون في وظائفهم، لذا عرفت على أنها سلوك قام الموظف به من خلال تطبيق نص معين في مواقف العمل المتكررة



باختيار نفس البرنامج النصية للتعامل مع موقف جديد (حسين وجثير، 2021؛ 310). ويؤكد (2014) Nyberg et al., لا تقتصر مرونة المورد البشري فقط على التنبؤ بالمخاطر، بل إنها تتضمن أيضًا نظرة أكثر شمولية لمدى صحة الأعمال ونجاحها، وهذا ما يؤكد على أن الموارد البشرية المرنة ليست مجرد موارد بشرية تحافظ على بقائها على المدى الطويل، بل وتزدهر كذلك باجتيازها لاختبار الزمن.

لذا يعد تحديد مفهوم واضح لمرونة الموارد البشرية أمرًا صعبًا، حيث تنوعت المفاهيم واختلفت بسبب الاتجاهات والنهج المختلفة التي اعتمدها الباحثون في تعريفاتهم، عليه يقوم الباحثان بإستعراض عدد من التعريفات التي أوردها الكتاب والباحثون للوصول الى تعريف الاجرائي يعتمده الباحثان. استعرض الباحثون مجموعة من التعريفات لمفهوم مرونة الموارد البشرية. كما موضح في

جدول (2)

جدول (2) التعريفات لمرونة الموارد البشرية

ت	الباحث	التعريفات
1	(الاسدي و العامري، 2022؛ 279)	قدرة الفرد على اداء مهام مختلفة بدقة وحرفية عالية.
2	(المطوري، 2022؛ 996)	هي المهارات والسلوكيات والممارسات التي يمتلكها العاملين في تكيف بفاعلية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب لغرض العاملين في التكيف بفاعلية عالية مع متغيرات البيئة والاستجابة لها في الوقت المناسب لغرض المنافسة وتحقيق الاهداف.
3	(العبيدي والشملة، 2023؛ 178)	هو قدرة المنظمة علي تكيف والاستجابة للتغيرات والظروف البيئية المضطربة وغير المستمرة وتحقيق الاستقرار مع التغيرات البيئية التي لها اثر مباشر على اداء المنظمة من خلال انشطتها الاساسية.
4	(فنتيز و بويدي، 2023؛ 8)	قدرة المنظمة على التكيف تتكون من مرونة مهارات الموظف ومرونة ممارسات الموارد البشرية، تسمح مرونة الموارد البشرية للمؤسسات بالتكيف والاستجابة للتغيرات في بيئتها
5	(سلمان، 2024؛ 567)	بأنها قدرة الموارد البشرية في المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، ومايعني الحفاظ على موقع المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال امتلاكها لمرونة الموارد البشرية.
6	(غليم وآخرون، 2024؛ 106)	القدرة على تكييف والاستجابة مع ضغوط العمل، تساعد في تزويد الموظفين بالمهارات اللازمة وحث الموظفين على السلوك الايجابي نحو العمل، وتشجيع الابتكار في المنظمة،



ورفع روح المنافسة بين الافراد العاملين، وجذب واكتساب الافراد ذو المواهب.		
قدرة الموظفين في المنظمة للتكيف ، والتعامل بشكل سريع ومرن مع مختلف الاحداث والظروف التي يتعرضون لها .	(مرعي والنجار ، 2025 ؛ 190)	7

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة أعلاه

وتعرف الباحثان التعريف الاجرائي لمرونة الموارد البشرية بانها قدرة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في التكيف ، والتعامل بشكل سريع ومرن مع المشكلات والاحداث والظروف مختلفة التي يتعرضون لها ، وتسمح مرونة الموارد البشرية للمنظمات بالتكيف والاستجابة للتجديدات و للتغيرات في بيئتها، من خلال مرونة السلوك زمرونة المهارة ومرونة ممارسات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة.

2- أهمية مرونة الموارد البشرية

أصبحت مرونة الموارد البشرية في الوقت الراهن مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه للمنظمات والشركات، إذ تمكنها من امتلاك قدرات ديناميكية متقدمة تعزز قدرتها على الاستجابة الفعالة للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. وتبرز أهمية المرونة الموارد البشرية بوصفها وسيلة لتحسين كفاءة الأداء الإنتاجي والخدمي، إذ تساهم في تقليل تعقيدات تدفق العمل، وتمكن أصحاب العمل من توفير فرص عمل إضافية بما يرفع مستويات الرضا الوظيفي. كما يُعتقد أن مرونة الموارد البشرية تساهم في تبسيط الهياكل التنظيمية عبر تقليل بعض مستويات التسلسل الهرمي، ما يؤدي إلى سرعة عملية الاتصال وتحسين سرعة الاستجابة للتحديات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تقليل الضائع وخفض تكاليف الإدارة العامة من خلال تقليص عدد المستويات الإدارية (Rezaei et al., 2015:491).

إن مرونة الموارد البشرية تساعد المنظمات في التكيف مع الاحتياجات المتنوعة و المتغيرة للبيئة الخارجية و الكشف عن اهتمامات الزبائن المستقبلية و المتعددة و تحقيق الميزة التنافسية و الأداء المتفوق أن مرونة الموارد البشرية هي أحد الجوانب المهمة للمرونة التنظيمية وأنها تركز التكيف مع سمات الموظف مثل المعارف و المهارات و السلوكيات و توفير هياكل تنظيمية تشجع المشاركة بين العاملين وتسمح لهم بتحسين أداء مهامهم (الفتلاوي، 2014 ؛ 147).

وأشار (عمار ، 2024 ؛ 180) بأنه يساهم أهمية مرونة الموارد البشرية في المنظمات في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف التنظيمية. تكمن في التعامل بسرعة وكفاءة مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية.



أبعاد مرونة الموارد البشرية

تناول الباحثون أبعاد مرونة الموارد البشرية من عدة جوانب، ومعظم الباحثون يجمعون على أن أبعاد مرونة الموارد البشرية تتمثل في (، مرونة السلوك ، مرونة المهارة ، مرونة ممارسات الموارد البشرية) (، 20؛ 2021، Madhani) و (أبو الذهب ، 2022؛ 244) و (الخرجي ، 2022؛ 54) و (المقابلة ، 2023 ؛ 81) و (Aldiabat & Al zoub, 2024; 18) و (مرعي والنجار ، 2025؛ 198) ويتناول الباحثان هذه الأبعاد الثلاثة التي تتلائم مع البيئة الجامعات الخاصة على النحو الآتي :

1- البعد الأول :- مرونة السلوك:

تشير مرونة السلوك إلى قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة بكفاءة وفاعلية. تعكس هذه القدرة قدرة الشخص على تعديل تصرفاته واستجاباته وفقاً للظروف المتغيرة، مما يساعده على التعامل مع التحديات والفرص بطريقة إيجابية وبناءة تعد مرونة السلوك أساسية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني في بيئة تتسم بالتغير المستمر (رشيد وأسامة ، 2024 ؛ 16) وذكر (Abu Nahel et al, 2020; 29) أن المهارات السلوكية مهمة لأنها توضح كيفية التعامل مع التغيرات التي تحدث سواء على مستوى المنظمة أو البيئة الخارجية، بما يتماشى مع أهداف ورسالة المنظمة من خلال المعرفة الواسعة والبرامج القادرة على إحداث عملية التغيير، لذلك فإن السلوك هو التعامل مع الأحداث بطريقة تساعد العمليات الإدارية على تقليل الاحتكاك بين الإدارة والعاملين. ويعرّف الباحثان مرونة السلوك بأنها قدرة الفرد أو المنظمة على تعديل سلوكياتهم وتكيفها مع متطلبات المواقف المختلفة والظروف المتغيرة. تعكس مرونة السلوك قدرة الشخص أو الفريق على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات في البيئة المحيطة، سواء كانت هذه التغيرات متعلقة بالعمل، الحياة الشخصية، أو التفاعلات الاجتماعية .

2- البعد الثاني :- مرونة المهارة

يعد مرونة المهارة من أهم المرتكزات الأساسية من أجل الوصول إلى أداء أفضل بالإضافة للتعبير عن مستوى الفرد التعليمي والثقافي ومعرفة ما مدى امكانيته لأداء الواجبات المكلف بها . (24- Pandey 2012:23) . وأشار (العمار، 2024؛ 181) أن مرونة المهارة هي القدرة على الاستجابة بشكل دقيق وسريع في ضوء المعرفة التي يمتلكها. في حين يرى (العبيدي ، 2023 ؛ 91) مرونة المهارة بأنها المهارة التي يتم من خلالها تنفيذ المهام وفهمها بطرائق مختلفة، إذ يعتمد الأداء الفعال والكفاءة للأفراد العاملين على المهارات والمعارف التي يتميز بها، التي يتم اكتسابها من خلال ممارسة الأعمال



وصقلها عبر التدريب، ويمكن أن يكون هذا النوع من المرونة مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة، لأن هذه المهارات المتنوعة ذات قيمة ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة. يعرف الباحثان مرونة المهارة بأنها قدرة الفرد على تطوير وتعديل مهاراته لتلبية متطلبات وظروف مختلفة في العمل أو الحياة الشخصية. تعني مرونة المهارة القدرة على تطبيق مجموعة متنوعة من المهارات في سياقات متعددة، وتعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية بسرعة عندما تتغير الظروف أو تظهر تحديات جديدة.

3- البعد الثالث :- مرونة ممارسة الموارد البشرية

ان ممارسات الموارد البشرية هي الأنشطة المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. يتم توجيه هذه الأنشطة إلى تعزيز معرفة ومهارات الموارد البشرية لإثبات الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Altaie & Tamimi, 2016: 36) ذكر بعض من المفكرين الإدارة بتصنيفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي تضع استراتيجيات الموارد البشرية وتضعها موضع التنفيذ وتوجه نحو تحسين الأداء وتعزيز الجدارة والمهارة ومعرفة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في حين يصف (Javed et al., 2017: 33) المرونة في ممارسات الموارد البشرية بأنها القدرة على كيفية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وسريع وفي الوقت المناسب وعلى نحو فعال ومثمر في تنفيذ وتعديل ممارسات الموارد البشرية الجديدة.

تكمن مرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية في قدرة الموظفين والمنظمة على القيام بالممارسات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتوظيف والتدريب والتحليل الوظيفي والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بما يتناسب مع قدرة المنظمة وحجمها، بما يحقق الأفضلية للمنظمة ويحقق ميزتها التنافسية. يتم تعريف مرونة ممارسات الموارد البشرية على أنها الدرجة التي يتم بها تكيف ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة عبر مجموعة متنوعة من الأنظمة التي تعزز مرونة الموظفين وإبداعهم (Alshammari & Altarfi, 2020: 291).

بالإضافة الى ذلك، فإن مدى سرعة تنفيذ إدارة الموارد البشرية لممارسات الموارد البشرية في التوظيف والتدريب والتطوير والتحفيز بحيث تسمح للمنظمة بإدخال ممارسات التغيير بدلاً من تلك المستخدمة حالياً عبر وحدات مختلفة (Pradhan et al., 2017 : 283).



يُعرّف الباحثان بأنها قدرة المنظمة على تعديل وتكييف سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. تهدف هذه المرونة إلى تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، تحسين رضا الموظفين، وزيادة الكفاءة التنظيمية.

ثانياً- التجديد الاستراتيجي

1- مفهوم التجديد الاستراتيجي

ان مفهوم التجديد الاستراتيجي جذب انتباه الكتاب والباحثين في مجالات نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية لأنه يمثل أنشطة المنظمة لتغيير مسارها المعتمد ويعد أحد العوامل الرئيسية التي تمكن الاستجابة السريعة لتغيير نموذج عمل المنظمة وفقاً للسوق وإيجاد طرق مبتكرة لإضافة قيمة للعملاء وتحقيق سمعة طيبة وتكوين علاقات متميزة بين المنظمة وأصحاب المصلحة التي تؤثر على الفرص المستقبلية. (المواحدة 2021: 226)

ويرى (الطائي وأخرون، 2016؛ 10) التجديد الاستراتيجي مشابه إلى التغيير التنظيمي كرد فعل للتغيرات البيئية ولكن التجديد اختلف عن التغيير في الشكل والمضمون على المدى البعيد وقدرته على مجارة البيئة الخارجية، وان التجديد سيكون ركن أساسي في الاستقرار التنظيمي عكس التغيير الذي قد يقود المنظمة إلى تغييرات غير متوقعة وغير محسوبة في بعض الحالات، ويحدث التجديد عندما تجد المنظمة حلول جديدة وبناءة فتساهم في التنمية الإستراتيجية..

وعرف التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر (Dans & Rios:2015; 290) بأنه قدرة المنظمة على تحريك الجمود من خلال تعديل أو استبدال قاعدة مواردها لضمان الأداء والبقاء على المدى الطويل. تعددت التعاريف حول المفاهيم الخاصة بالتجديد الاستراتيجي حسب رأي بعض الباحثين والكتاب يمكن توضيح في الجدول(3)



جدول (3) تعاريف التجديد الاستراتيجي

ت	الباحث	التعاريف
1	(الذيابي، 2021:77)	عملية تغيير مسار المنظمة من خلال تغيير العمليات والانشطة التي تتبعها واعادة تعريف علاقتها بأسواقها وبالمنافسين عن طريق تطوير هيكلها واستراتيجياتها ومقدراتها الجوهرية بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها.
2	(Kairuki, 2022:2)	عملية موازنة كفاءات المنظمة مع التغييرات في البيئة الخارجية.
3	(Schildt et al., 2023:3)	عملية التي تنطوي على تطوير قدرات جديدة تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل بشكل جذري.
4	(حديب وحورية، 2024:126)	عملية تطويرية تهدف الى أحداث تغييرات إستراتيجية أو تنظيمية في المنظمات لتغيير نمط مواردها ومسارها الإستراتيجي بما يضمن تآخول بشكل فعال نحو الابتكار لخلق الفرص والإستكشاف قدرات جديدة وأستثمارها بما يتوافق مع تغييرات البيئة المتسارعة لتطوير أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية .
5	كريم ودرويش، 2024:358	مجموعة من الانشطة إدارية ذات طابع عملي وتطويري مستمر، التي يقوم بها المنظمة لتعديل أو إستبدال نموذج الأعمال الحالي للتكيف والإستكشاف المستمر والتعامل مع الفرص والمخاطر البيئة المحيطة من أجل استمراريتها والبقاء على مدى الطويل .
6	Moftaha, et al, 2025:444	مجموعة من الانشطة التطويرية التي يقوم بها المنظمة بشكل منتظم لتحقيق التكيف والموائمة مع متطلبات البيئة الخارجية وفق رؤية إدارية جديدة ونهج ديناميكي حديث تساعده على تحديث أو إستبدال اعمال الحالية، يضمن تحوله بشكل فعال ومستمر نحو الإبداع ويمكنه من التغلب على التهديدات الخارجية والمشاكل الداخلية وتحقيق له البقاء والتميز.

من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة اعلاه

عرف الباحثان التجديد الاستراتيجي بأنه عملية ديناميكية شاملة ومجموعة من الانشطة الادارية تقوم من خلالها المنظمات بإحداث تغييرات جوهرية ومستمرة في استراتيجياتها أو نماذج أعمالها أو هيكلها التنظيمية، بهدف تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية أو استباقها والتغلب على التهديدات الخارجية، والمحافظة على استمرارية و البقاء و استدامة ميزتها التنافسية في الأجل الطويل.

2- أهمية التجديد الاستراتيجي

يساهم التجديد الاستراتيجي في بناء مجموعة من الوسائل التي تمكن المنظمة من إجراء التحولات والتطورات الجديدة التي تعزز وتحسن مكانة المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية وتعقيدها والتجنب على الضغوط التنافسية، وهذا النهج يساعدها على مواكبة سرعة التطور والتعقيد وإنشاء الثروة الجديدة للمنظمة التجديد الاستراتيجي وسيلة رئيسية للتخطيط وتصوير وصياغة



استراتيجيات المستقبلية فضلاً عن المشاركة الحقيقية والفاعلة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، لذلك أصبح التجديد الاستراتيجي أمر ضروري ومفتاح النجاح لضمان بقاء واستدامة المنظمة التجديد الاستراتيجي يوفر التوافق الاستراتيجي بين القدرات الداخلية للمنظمة والتغيرات في البيئة الخارجية (كوللي و سندي، 2021: 543).

وحدد (Berry&Kaul,2021:7-9) أهمية التجديد الاستراتيجي في إستغلال موارد المنظمة الحالية وقدراتها بطرق جديدة لتركيز جهودها على زيادة استثماراتها للوقت ورأس المال والجهود وتحسين موجوداتها الثابتة واستبدالها بأخرى جديدة وإعادة توحيد القدرات الحالية للمنظمة مع قدرات جديدة توافق المتطلبات مما يؤدي إلى زيادة حصتها في الأسواق الأكثر جاذبية مع المحافظة على الأسواق الحالية للمنظمة.

يؤكد كل من (القيسي ومحمد ، 2023:386):إن التجديد الاستراتيجي يعمل على تنشيط الوعي بأهمية التغيير والتطوير من أجل مواكبة التغييرات التي تحدث في العالم ويعمل التجديد على اظهار الأفكار والمقترحات ويعمل على تجديد القاعدة البشرية باستمرار.

ويرى الباحثان بأن التجديد الإستراتيجي أصبح سمة في غاية الاهمية لجميع المنظمات وبالأخص في الجامعات الخاصة تتمثل في مساعدة الجامعات في إحداث تغييرات نوعية وجذرية تعزز من مكانة الجامعات وتساعد في تنفيذ إستراتيجيتها وأهدافها، وترشيد استخدام مواردها؛ بما يساعدها على مواكبة التطورات والمنافسين وإحداث التغييرات، والتخلص من أي تهديدات خارجية قد تؤثر على أدائها، كما أنه يحقق التوازن بين قدرات الجامعات الداخلية، وما يحدث من تحولات وتغيرات في البيئة الخارجية. مهمة لتغيير مسار المنظمات وتحويل قدراتها وكفائاتها وسياساتها الاستراتيجية باتجاه التماشي والانسجام مع بيئة أعمالها الديناميكية .

3- ابعاد التجديد الاستراتيجي

يعد التجديد الاستراتيجي من الموضوعات التي تمزج التطوير المشترك بين المنظمة والبيئة ويتفق الباحثون ان التجديد هو نتيجة للتطور المشترك بين القدرات التي تمتلكها المنظمة، والبيئة الخارجية مما ينتج عنه قدرات عالية للتكيف،حاول الباحثون وصف التجديد الاستراتيجي بمجموعة من الابعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة به لإعطاء الصورة الموضوعية له على وفق رؤيتهم لمحتواه ومضمونه. يعتمد الباحثان على الأبعاد الآتية (السياق ،المحتوى ، العملية) على اعتبار الابعاد الجامعة أو إطارات واسعة تتضمن العديد من الأبعاد التي أعتمدها الباحثون



منهم (Schmitt & Henk, 2015) (Bolke Fors, 2016) (الحدراوي، 2016) و (Schmitt & Volbard, 2018) و (الظالمي، 2022) و (عبدالله، 2023) و (نافع وأخرون، 2024) و (صلاح الدين وحمادة، 2024). بالإضافة الى ذلك من خلال مراجعة الباحثة للعديد من الدراسات التي تناولت ابعاد التجديد الإستراتيجي تبين بأن معظم الدراسات التي اجريت في القطاع الخدمات قد طبقت هذه الأبعاد.

1- بعد السياق:

يعد بعد السياق أحد الأبعاد المحورية في تحليل وفهم أنشطة التجديد الاستراتيجي ويتم قياس بعد السياق عن طريق خاصيتين هما: نسبة الأفعال الداخلية الى الأفعال الخارجية، ونسبة الأفعال في الأسواق المحلية الى الأسواق الدولية. تعرف الخاصية الأولى هي النسبة بين الأفعال الاستراتيجية الداخلية والخارجية بانها عدد افعال التجديد الاستراتيجي الخارجية مقسوم على العدد الكلي للأفعال الداخلية والخارجية عبر فترة زمنية. الأفعال الخارجية تتضمن اطراف خارج حدود المنظمة فيتنفيذ التجديد الاستراتيجي وتتضمن التحالفات، والاكسسبات والمشاريع المشتركة والاتفاقيات التعاونية. اما الأفعال الداخلية فتأخذ مكانها ضمن المنشآت وتتضمن الاستثمارات الخضراء، وعدد الخطوط الجديدة للخدمة، والأنشطة الترشيدية، اما عملية توريد الوحدات الخارجية الى المنظمة او بيع الوحدات المطورة داخليا الى منظمات اخرى ترتبط مع مستويات خاصة بين المنظمات وداخل المنظمات على وفق مستويات التحليل. (حميد، 2021: 44).

2- بعد المحتوى:

يشير **بعد المحتوى** في التجديد الاستراتيجي إلى عملية التحول العميق التي تمس نموذج الأعمال الحالي للمنظمة، إذ يصف هذا النموذج بآليات توليد القيمة وتقديمها والاستفادة منها لصالح مختلف أصحاب المصلحة. ولا تقتصر التغييرات الاستراتيجية المرتبطة بهذا البعد على سوق معين أو منتج معين أو تغييرات تكنولوجية بعينها، بل تمتد لتشمل مجالات متعددة تستلزم إعادة صياغة منهج المنظمة التنافسي، وتوسيع نطاق منتجاتها، وتطوير قنوات توزيعها. ويركز هذا البعد بوجه خاص على تحديد **ماهية الاستراتيجية** (Schmit et a., 2015: 2).

ولقياس هذا البعد يجب التركيز على ميزتين أساسيتين هما: نسبة اجراءات التجديد الخاصة بالاستكشاف الفرص مقابل أنشطة التجديد الاستغلالية، ونسبة انكماش أو (تقليص) اجراءات التجديد الاستراتيجي مقابل توسعها. (الحدراوي، 2025: 100)



3- بعد العملية

يركز بعد العملية او البعد الزمني على سمتين للتجديد الاستراتيجي هما أولاً تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي ووثانياً تقلب إجراءات التجديد الاستراتيجي في البيئات شديدة التنافسية، حيث غالباً ما يرتبط النجاح بالسرعة وغالباً ما يتصرف المديرين بحكمة وينتظرون حتى يصل الاضطراب البيئي إلى عتبة حرجة قبل الاستجابة والعمل على معالجة الجمود التنظيمي والتقليل من الضغوط البيئية ، وعلى هذا النحو ، يمكن أن يكون التمثيل المترامن أو المتأخر مرتبطاً بنظرية المنظمة واختيار البيئة، في حين أن التردد أو التقلب الاستباقي أو المحدد للمنظمة يشير إلى النية الإدارية. ويشار إلى هذه الاختلافات من خلال تكرار إجراءات التجديد الاستراتيجي، وبالمثل قد تختار بعض الشركات نمطا مستقرا من إجراءات التجديد الاستراتيجي، في حين أن البعض الآخر يركب نمط تغيير يمزج بين السمتين (Flier,2003:45).

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

وصف وتشخيص متغيرات البحث.

أولاً: وصف المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث:

يَعرض الفقرة الحالية وصف وتشخيص المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة ، اللقب العلمي)، وكالتالي:

الجدول (4) وصف المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
81.9	186	ذكر
18.1	41	أنثى
100	227	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
11.5	26	(أقل من 30) سنة
40.1	91	(31 - 40) سنة
30.4	69	(41 - 50) سنة
18.1	41	(51 سنة فأكثر)
100	227	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
38.3	87	ماجستير
61.7	140	دكتوراه
100	227	المجموع



النسبة المئوية	التكرارات	مدة الخدمة الإجمالية
32.6	74	(10 - 16) سنة
39.2	89	(11 - 20) سنة
18.9	43	(21 - 30) سنة
9.3	21	31 سنة فأكثر
100	227	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	اللقب العلمي
22.5	51	مساعد مدرس
37.0	84	مدرس
34.4	78	مساعد استاذ
6.2	14	أستاذ
100	227	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تبين في جدول (4) نتائج وصف وتشخيص المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق حسب سمة الجنس بأن عدد المشاركين من فئة (الذكور) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=186)، وبنسبة مئوية بلغت (81.9%) من مجموع عينة الدراسة والبالغة (227) مستجيب، وجاء المستجيبين من فئة (أناث) بالترتيب الثاني حيث بلغ عددهم (N=41)، وبنسبة مئوية بلغت (18.1%). أما سمة العمر بأن عدد المشاركين من فئة (31 – 40) سنة قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=91)، وبنسبة مئوية بلغت (40.1%) من مجموع عينة الدراسة والبالغة (227) مستجيب، وجاء المستجيبين من فئة (41 – 50) سنة بالترتيب الثاني حيث بلغ عددهم (N=69)، وبنسبة مئوية بلغت (30.4%) في المقابل جاء المستجيبين من فئة (أقل من 30) سنة بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=26)، وبنسبة مئوية بلغت (11.5%). بينما تدل نتائج وصف حسب سمة المؤهل العلمي بأن عدد المشاركين من فئة (دكتوراه) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=140)، وبنسبة مئوية بلغت (61.7%) من مجموع عينة الدراسة، وجاء المستجيبين من فئة (ماجستير) بالترتيب الثاني حيث بلغ عددهم (N=87)، وبنسبة مئوية بلغت (38.3%). حسب سمة عدد سنوات الخدمة في الجامعة بأن عدد المشاركين من فئة (11 – 20) سنة قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=89)، وبنسبة مئوية بلغت (39.2%) من مجموع عينة الدراسة، وجاء المستجيبين من فئة (10- 31 سنة فأكثر) بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=21)، وبنسبة مئوية



بلغت (9.3%) وبانسبة سمة اللقب العلمي بأن عدد المشاركين من فئة (مدرس) قد جاء بالترتيب الاول حيث بلغ عددهم (N=84)، وبنسبة مئوية بلغت (37.0%) من مجموع عينة الدراسة مستجيب، وجاء المستجيبين من فئة (استاذ مساعد) بالترتيب الثاني حيث بلغ عددهم (N=78)، وبنسبة مئوية بلغت (34.4%) في المقابل جاء المستجيبين من فئة (استاذ) بالترتيب الاخير حيث بلغ عددهم (N=14)، وبنسبة مئوية بلغت (6.2%).

ثانياً: وصف متغيرات البحث:

اعتمدت الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ذات البدائل الخمسة (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وذات الاوزان من (5) الى (1) وذلك بهدف تقييم إجابات افراد عينة الدراسة، التي يتكون من (227) من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، ويبين الجدول (5) المتوسط المرجح ومستوى الاستجابة المرتبط في وصف كل عبارة من عبارات الاستبانة والبالغ عددها (62) عبارة.

الجدول (5) المتوسط المرجح ومستوى الاجابة في وصف عبارات الاستبانة

المتوسط المرجح	1-1.79	2.59 -1.80	3.39 -2.60	4.19 -3.40	5 -4.20
مقياس الاجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
مستوى الاجابة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة الخوارزمية العلمية، جدة السعودية، ص: 541.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث.

1- وصف وتشخيص المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة المهارة:

لبيان مستوى عبارات بُعد مرونة المهارة (X1-X7) يبين الجدول (6) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مرونة المهارة قد سجل قيمة معنوية قدره (3.92) مما يدل على مستوى جيد الأهمية لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (0.793)، وقيمة الأهمية النسبية العام (78.4%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة السلوك:

لتوضيح مستوى عبارات بُعد مرونة السلوك (X8-X14) تتبين للباحثان في الجدول (6) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مرونة السلوك قد سجل قيمة معنوية قدره (3.88) مما يدل على مستوى



جيد الأهمية لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (779)، وقيمة الأهمية النسبية العام (77.6%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

ت. وصف وتشخيص عبارات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية:

يبين مستوى عبارات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية (X15-X21) في الجدول (6) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية قد سجل قيمة معنوية قدره (3.79) مما يدل على مستوى جيد الأهمية لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (807)، وقيمة الأهمية النسبية العام (75.9%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

جدول (6) المقاييس الإحصائية لعبارات ابعاد مرونة الموارد البشرية

مقياس الإجابة بُعد مرونة المهارة				ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
79.2	.781	3.96	تعمل إدارة الجامعة على اكتساب أعضاء الهيئة التدريسية المهارات الجديدة واستخدامها وتوظيفها بكفاءة وسرعة مناسبة .	X1
78.6	.740	3.93	تحرص إدارة الجامعة على مساهمة أعضاء الهيئة التدريسية في إيجاد مشكلات العمل المفاجيء بشكل فوري وسريع.	X2
75.4	.847	3.77	تعتمد إدارة الجامعة حزمة من البرامج التدريبية لتطوير وتأهيل أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات لامتلاك مرونة عالية في التعامل مع المواقف الجديدة .	X3
77.6	.827	3.88	تسعى إدارة الجامعة الى تطوير قدرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بشكل مستمر .	X4
78.8	.804	3.94	تحرص إدارة الجامعة على ان يتمتع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بمهارات التواصل الاجتماعي مع الجهات المعنية .	X5
80.6	.697	4.03	تحفز إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .	X6
79	.861	3.95	تستقطب إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية ذو القدرات المتميزة .	X7
78.4	.793	3.92		المجموع
مقياس الإجابة بُعد مرونة السلوك				ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
80.8	.816	4.04	تحفز إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على تطوير قدرات و التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمي .	X8
79.2	.733	3.96	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات على التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة خلال فترة قصيرة	X9
76.2	.799	3.81	تؤكد إدارة الجامعة المرونة السلوكية لتلبية متطلبات العمل ويعطيهم ادواراً اضافياً لتقليل ظغوط العمل التي تواجههم .	X10



77.8	.799	3.89	تشجع إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على مواجهة المشكلات التي تعترض عملهم في الجامعات، وتحفزهم دائماً لمعالجتها بجد وكفاءة عالية .	X11
76	.759	3.80	يتقاسم إدارة الجامعة و أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المعرفة عبر مبدأ التعلم الجماعي الذي يمكنهم من إيجاد الحلول للمشكلات.	X12
76.8	.844	3.84	تحفز إدارة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات على تطوير قدرات العمل بفاعلية ضمن فرق عمل متعددة التخصصات.	X13
76.6	.705	3.83	تحرص إدارة الجامعة على الإستعداد الدائم للتطوير الذاتي واكتساب مهارات جديدة لأعضاء الهيئة التدريسية.	X14 جيد جداً
77.6	.779	3.88		المجموع
مقياس الإجابة مرونة ممارسات الموارد البشرية				
الاهمية النسبية	الاحتراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	ت
77.2	.780	3.86	تحرص إدارة الجامعة تغييرات متكررة في ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الموائمة بين نظام الموارد البشرية وتغييرات ومتطلبات العمل.	X15
76.6	.808	3.83	تهدف إدارة الجامعة على إجراء التغييرات في ممارسات الموارد البشرية للحفاظ على الموقف التنافسي للجامعة .	X16
75	.766	3.75	تتصف ممارسات الموارد البشرية بالجامعة بالمرونة التي تمكنها من الاستمرارية في مواجهة المنافسة .	X17
76.6	.753	3.83	توفر ادارة الجامعة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية .	X18
74.2	.854	3.71	تشارك إدارة الجامعة مع وأعضاء الهيئة التدريسية بتطوير الحلول لمشكلاتهم الخاصة حتى وان كان خارج نطاق مسؤولياتهم .	X19
76.2	.826	3.81	تعتمد اجراءات الاختيار والتعيين بالشفافية والتبسيط وعلى مبدأ الكفاءة في العمل.	X20
75.8	.862	3.79	تحرص إدارة الجامعة على التغييرات في ممارسات الموارد البشرية لتتواءم مع التغييرات البيئية والتطورات التكنولوجية .	X21
75.9	.807	3.79		المجموع

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

2- وصف وتشخيص المتغير التابع التجديد الإستراتيجي:

أ. وصف وتشخيص عبارات بُعد السياق

يظهر مستوى عبارات بُعد السياق (Y1-Y7) من خلال آراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، تتبين للباحثان في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد السياق قد سجل قيمة معنوية قدره (3.91) مما يدل على مستوى جيد الأهمية



لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (725)، وقيمة الأهمية النسبية العام (78.2%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

ب. وصف وتشخيص عبارات بُعد المحتوى

لبيان مستوى عبارات بُعد المحتوى (Y8-Y14) من خلال آراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، تتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد المحتوى قد سجل قيمة معنوية قدره (3.87) مما يدل على مستوى جيد الأهمية لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (794)، وقيمة الأهمية النسبية العام (77.4%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

ت. وصف وتشخيص عبارات بُعد العملية

لتوضيح مستوى عبارات بُعد العملية (Y15-Y21) من خلال آراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، تتبين في الجدول (7) بأن الوسط الحسابي العام لعبارات بُعد العملية قد سجل قيمة معنوية قدره (3.86) مما يدل على مستوى جيد الأهمية لعبارات هذه البُعد. وقد بلغ الانحراف المعياري العام لهذه البُعد (790)، وقيمة الأهمية النسبية العام (77.2%)، وهي تعكس نسبة اتفاق جيد الأهمية .

جدول (7) المقاييس الاحصائية لعبارات أبعاد التجديد الاستراتيجي

مقياس الاجابة لبعد السياق				ت
الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
81.2	.682	4.06	تقوم ادارة الجامعة بالاعمال الاستراتيجية المقترحة من قبل متخذي القرارات.	1Y
78	.706	3.90	تعتمد ادارة الجامعة في تعاقداتها الاستثمارية والاستراتيجية في بعض الاحيان على الافكار المقدمة من قبل منتسبيها وموظفيها.	2Y
79.6	.672	3.98	تعهد ادارة الجامعة الى تشكيلاتها الداخلية في تنفيذ الاعمال والاهداف الاستراتيجية بكل دقة.	3Y
77.4	.779	3.87	تقوم ادارة الجامعة بالاعمال الاستراتيجية المقترحة من قبل الجهات الخارجية (شركات استثمارية او جهات حكومية)	4Y
76.2	.772	3.81	تأخذ ادارة الجامعة بعين الاعتبار الإتجاهات العالمية والمحلية عند صياغة الإستراتيجيات الجديدة .	5Y
77.4	.751	3.87	التغيرات الاستراتيجية في الجامعة تعتمد على تحليل مستفيض للاحتياجات الجديدة للمجتمع المحلي والدولي.	6Y



7Y	78.2	.717	3.91	تبرم إدارة الجامعات بعمل تحالفات استراتيجية مع عدد من المنظمات الدولية .
المجموع	78.2	.725	3.91	
مقياس الاجابة لبعء المحتوى				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y8	تقوم ادارة الجامعة باجراء الدراسات والبحوث التي تتعلق بابتكار وتطوير وتوليد خدمات جديدة.	3.94	.804	78.8
Y9	تتخذ إدارة الجامعة قرارات صعبة بإيقاف البرامج والمشاريع التي لا تحقق نتائج ايجابية .	3.83	.746	76.6
Y10	تتخذ الجامعة اجراءات لتقليص حجم انشطتها التي لا تنسجم مع حاجة السوق التي تخدمها وذلك من خلال إعادة هيكلاها .	3.94	.669	78.8
Y11	تبنى الجامعة على استخدام تقنيات وأساليب تعليمية الحديثة لتعزيز جودة تعليم.	3.96	.763	79.2
Y12	تخصص الجامعة ميزانية كافية لدعم المشاريع البحثية التجريبية.	3.72	.906	74.4
Y13	ادارة الجامعة تخصص الميزانية اللازمة لتطوير البنية التحتية بهدف دعم الاعمال الجديدة والمبتكرة.	3.83	.832	76.6
Y14	توفر ادارة الجامعة حاضنات أعمال داخل الجامعة لدعم ذوي الأفكار الريادية من الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية .	3.87	.840	77.4
المجموع		3.87	.794	77.4
مقياس الاجابة لبعء العملية				
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
15Y	ادارة الجامعة تتبع إجراءات منظمة وفعالة لتطبيق استراتيجيات التجديد والتحسين بشكل مستمر.	3.89	.804	77.8
16Y	تضع إدارة الجامعة خطط تفصيلية تقوم بتحويل خطتها الاستراتيجية الى برامج وسياسات تنفذها بدقة وضمن الوقت المحدد.	3.88	.764	77.6
17Y	تنفذ ادارة الجامعة اعمالها الاستراتيجية الهادفة للحصول على المعرفة والخبرات والموهبة .	3.91	.750	78.2
18Y	تعمل إدارة الجامعة على تقليص الفجوة بين ماتخططه وتنفذه ضمن الامكانيات المتاحة .	3.91	.782	78.2
9Y1	تخصص ادارة الجامعة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.77	.864	75.4
20Y	تقوم الجامعة بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.	3.90	.795	78



75.6	.774	3.78	تعتمد ادارة الجامعة على اجراءات غير مرنة لتعديل استراتيجياتها بناء على التغذية العكسية.	21Y
77.2	.790	3.86		المجموع

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

وبالرجوع الى معطيات ومخرجات الجداول الاحصائية والمعروض اعلاه، تتضح للباحثة بوجود اختلاف في آراء المستجيبين من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق تجاه وصف وتشخيص عبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة مرونة الموارد البشرية والتجديد الإستراتيجي.

ثانياً. تحليل أنموذج الدراسة واختبار فرضيات علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين

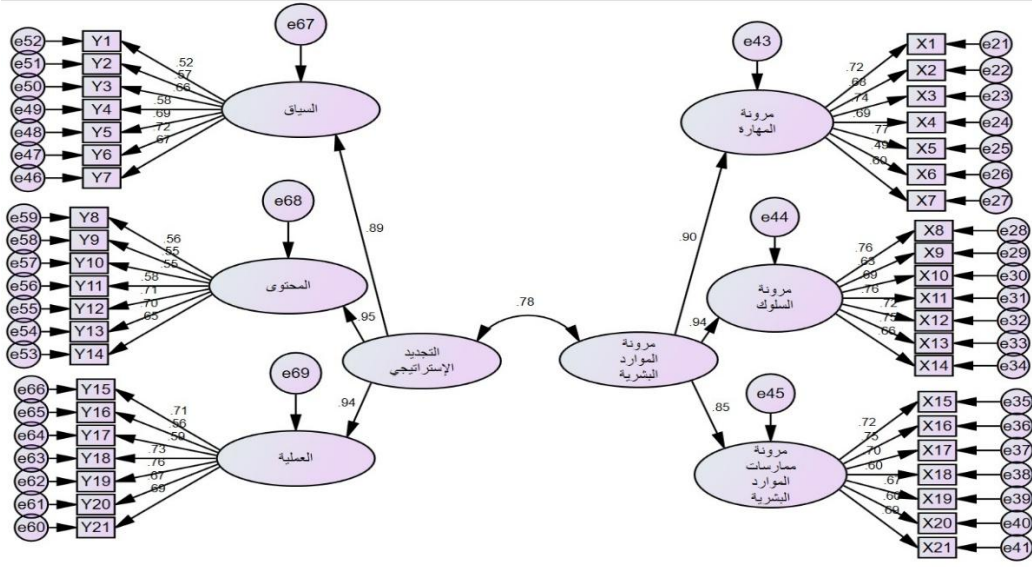
اولاً: تحليل علاقات الارتباط:

تقدم الفقرة التالية نتائج فرضية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي والجزئي وذلك بالاعتماد على اسلوب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، (AMOS) وبالشكل التالي:

أ. علاقات الارتباط بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي

1- الارتباط على المستوى الكلي بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي:

تنص الفرضية الثانية على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. حيث تؤكد نتائج الجدول (11) والشكل (2) بوجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ومعنوية، بين المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (**.778)، مع قيمة معنوية سجلت (.000) عند مستوى معنوية الدلالة المعنوية (0.01). مما يؤكد بوجود علاقة طردية معنوية عالية ذات دلالة معنوية، بين المتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية والمتغير التابع التجديد الاستراتيجي، اي بمعنى بأن الاهتمام بممارسات مرونة الموارد البشرية يساهم هذا الاهتمام في تعزيز التجديد الاستراتيجي.



شكل (2)

الارتباط على المستوى الكلي بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الاحصائي AMOS

2. علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي:

تقدم نتائج الجدول (8) بوجود علاقات ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين ابعاد مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي حيث سجلت قيم علاقات الارتباط النتائج التالية: بُعد مرونة المهارة والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي (**0.724)، بُعد مرونة السلوك والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي (**0.737)، بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية والمتغير التابع التجديد الإستراتيجي (**0.630)، وسجلت هذه القيم مستوى معنوي (0.000). مما يشير إلى انه كلما اهتمت بابعاد مرونة الموارد البشرية: (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة ممارسات الموارد البشرية) يساهم هذه الاهتمام في تعزيز التجديد الإستراتيجي، وقد أكدت النتائج بوجود علاقات الارتباط بين ابعاد مرونة الموارد البشرية وابعاد التجديد الإستراتيجي، وكان علاقة الارتباط بين بُعد مرونة المهارة وبُعد العملية من أقوى علاقات الارتباط حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (**0.709 = R)، في حين، كان علاقة الارتباط بين بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية وبُعد السياق من أضعف علاقات الارتباط حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بينهم (**0.505 = R)،



الجدول (8)

قيم معامل الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي

مرونة ممارسات الموارد البشرية	مرونة السلوك	مرونة المهارة	مرونة الموارد البشرية	متغير التابع	
				متغير مستقل	
.630**	.737**	.724**	.778**	Pearson Correlation	التجديد الاستراتيجي
				Sig. (2-tailed)	
				N	
.505**	.643**	.595**	.648**	Pearson Correlation	السياق
				Sig. (2-tailed)	
				N	
.588**	.653**	.641**	.700**	Pearson Correlation	المحتوى
				Sig. (2-tailed)	
				N	
.599**	.689**	.709**	.742**	Pearson Correlation	العملية
				Sig. (2-tailed)	
				N	

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

** معنوي عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي تنص بأنه " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي "

تأثير مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

1. التأثير على المستوى الكلي:

تنص الفرضية الثالثة بأنه: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. حيث تؤكد نتائج التحليل على المستوى الكلي، كما هو موضح في الشكل (3) والجدول (9)، عن وجود تأثير معنوي وموجب للمتغير المستقل مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي. وقد تم التأكد من هذا التأثير من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغ قيمتها (344.036)، وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية والبالغ (3.8415)، والتي يعكس دقة تأثير المتغير الوسيط مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي. كما سجلت قيمة (T) المحسوبة (18.548)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغ (1.660) عند درجات حرية (1، 225)، والتي يعزز من قوة التأثير المعنوي والايجابي بين المتغيرين. علماً بأن مستوى الدلالة المعنوية قد سجل قيمة معنوية وقد بلغ (0.000).

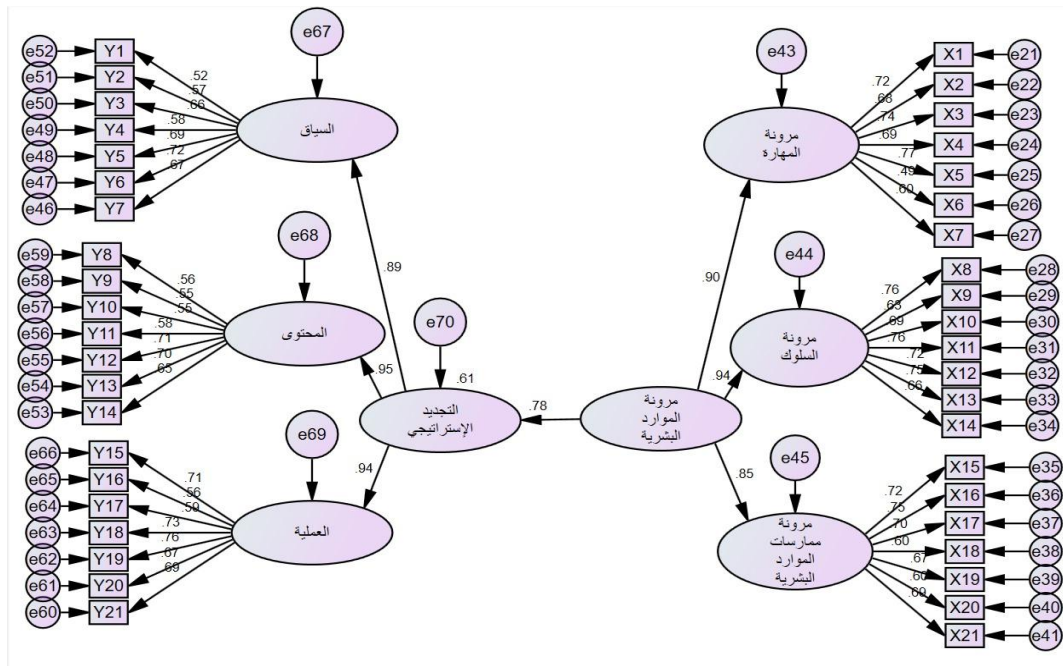


وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الافتراضي المقبول في الدراسات الادارية والبالغ (0.05)، مما يعطي تأكيد إضافي وفي موثوقية تأثير المتغير المستقل مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.605)، مما يشير إلى أن (60.5%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز التجديد الاستراتيجي يعود الى وجود الممارسات المتعلقة بمرونة الموارد البشرية.

الجدول (19) تأثير مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي

Sig.	التجديد الاستراتيجي			T		R ²	الأنموذج
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		
.000	1, 225	3.8415	344.036	1.660	18.548	.605	مرونة الموارد البشرية
N=227				P ≤ 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS



شكل (3)

تأثير مرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج AMOS

2. التأثير على المستوى الجزئي:



تبين نتائج الجدول (13) بأن لكل بُعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية تأثير معنوي وموجب في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي. وقد تم التحقق من ذلك عن خلال قيم معامل الاختبار (F) المحسوبة، حيث جاءت النتائج كما يلي: مرونة المهارة (247.808)، مرونة السلوك (267.540)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (147.990)، متجاوزة قيمتها الجدولية والبالغ (3.8415)، عند درجات حرية (1, 225). مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد تأثير كل بُعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي. كما تدعم هذه النتائج قيم معامل الاختبار (T) المحسوبة، إذ سجلت القيم: مرونة المهارة (15.742)، مرونة السلوك (16.357)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (12.165)، وجميع هذه القيم أعلى من قيمة (T) الجدولية والبالغ (1.660) كما سجلت قيم معاملات الدلالة الإحصائية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي المحدد بـ (0.05) في الدراسات الإدارية. تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي.

كما تؤكد النتائج عن طريق اختبار تحليل الانحدار بوجود اختلاف في القوة التأثيرية مرونة الموارد البشرية في المتغير التابع التجديد الاستراتيجي. وسجلت قيم معامل التحديد (R^2) على المستوى الجزئي القيم التالية: مرونة المهارة (0.524)، مرونة السلوك (0.543)، مرونة ممارسات الموارد البشرية (0.397)، وتشير هذه النتائج إلى أن بُعد مرونة السلوك هو الأكثر قوة تفسيرية في تأثيره على متغير التجديد الاستراتيجي على المستوى الجزئي ($R^2 = 0.543$)، بينما جاء بُعد مرونة ممارسات الموارد البشرية كأضعف بُعد في القوة التفسيرية في تأثيره على المتغير التابع التجديد الاستراتيجي ($R^2 = 0.397$).

الجدول (10)

تأثير أبعاد مرونة الموارد البشرية في متغير التجديد الاستراتيجي على المستوى الجزئي

متغير التجديد الاستراتيجي				
قيمة Sig.	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	قيمة R^2	أبعاد مرونة الموارد البشرية
.000	15.742	247.808	.524	مرونة المهارة
.000	16.357	267.540	.543	مرونة السلوك
.000	12.165	147.990	.397	مرونة ممارسات الموارد البشرية
قيمة F الجدولية = 3.8415، قيمة T الجدولية = 1.660، N = 227، ($P \leq 0.05$)، درجات الحرية 225،				
1				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS وبالتالي قبول الفرضية الثانية التي تنص بأنه: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- تكشف نتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين مرونة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي، وهو ما يدل على أن تعزيز ممارسات المرونة في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في دعم عمليات التجديد الاستراتيجي داخل الجامعات الخاصة في إقليم كردستان. ويعني ذلك أن المؤسسات التي تركز على تطوير مهارات موظفيها، وتبني سياسات مرنة في التوظيف والتدريب والتطوير، تكون أكثر قدرة على ابتكار حلول استراتيجية ومواكبة التغيرات البيئية.
- 2- تبين نتائج إلى وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين أبعاد مرونة الموارد البشرية وأبعاد التجديد الاستراتيجي، وهو ما يعكس أن تعزيز مرونة المهارة، والسلوك، وممارسات الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في دعم عمليات التجديد الاستراتيجي داخل الجامعات. كما أظهرت النتائج أن بعد مرونة المهارة كان الأكثر ارتباطاً ببعده العملية من أبعاد التجديد الاستراتيجي، في حين كان ارتباط مرونة ممارسات الموارد البشرية ببعده السياق الأقل قوة. وهذا يعكس أهمية تنمية مهارات العاملين وصفل قدراتهم في تحقيق فعالية أكبر في عمليات التجديد الاستراتيجي.
- 3- أظهرت النتائج أن مرونة الموارد البشرية تمثل عاملاً مؤثراً ومعنوياً في تعزيز التجديد الاستراتيجي على المستويين الكلي والجزئي، ويؤكد ذلك أن تبني ممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في دعم قدرات المنظمة على التكيف والاستجابة للتغيرات وتعزيز عمليات الابتكار والتحسين المستمر.
- 4- تشير المعطيات الإحصائية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المدروسة، مما يوضح أن تبني السياسات والإجراءات ذات الصلة يساهم بشكل ملموس في تحسين الأداء الجامعي وتعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات وتطوير استراتيجياتها المستقبلية.

ثانياً- التوصيات

- 1- يوصي الباحثان بضرورة الاستثمار في برامج تطوير مرونة الموارد البشرية بوصفها أحد العوامل الأساسية لنجاح التجديد الاستراتيجي، مع التركيز على مواءمة الممارسات الإدارية مع خطط التحديث والتطوير المؤسسي.



- 2- زيادة برامج مرونة الموارد البشرية، مع التركيز على رفع كفاءة العاملين وتطوير سلوكياتهم المهنية، إلى جانب تبني ممارسات إدارية مرنة تدعم استمرارية عمليات التجديد الاستراتيجي وتضمن موازنة الموارد البشرية مع التغيرات البيئية والمستجدات في بيئة العمل.
- 3- الزام ترسيخ ممارسات مرونة الموارد البشرية ضمن السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعات، لضمان استمرار دعمها لبرامج التجديد الاستراتيجي وتحقيق موازنة بين الموارد البشرية ومتطلبات التطوير والتغيير.
- 4- ضرورة تكامل السياسات التنظيمية مع ممارسات الإدارة الحديثة لضمان استدامة النتائج الإيجابية وتعظيم أثرها على تطوير الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات.

المصادر

- 1- أبو الذهب ،د. محمد صبحي أحمد، (2022) ، الدعم التنظيمي المدرك وصياغة الوظيفة والتضمين الوظيفي: الدور المعدل المرونة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية المجلد 59 - العدد 6 ،ص231-281.
- 2- الاسدي، كاظم ثائر يونس والعامري، عامر عبد اللطيف كاظم (2022) ، تأثير مرونة الموارد البشرية في تعزيز البراعة التنظيمية دراسة تحليلية في مصنع الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف، مجلة كلية التراث الجامعة، المجلد 1، العدد 34.
- 3- الحدراوي، رافد حميد عباس (2015)، دور القيادة التحقيقية في التجديد الاستراتيجي من خلال المهارات السياسية، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة.
- 4- حديب ،ياسمين ،حورية ،علي، (2024) ، الدرجة تطبيف التجديد الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق الريادة المؤسسية في الجامعات الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ،مجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،المجلد 41، العدد1، 124-142.
- 5- حسين ، أحمد حبيب و جثير، د. سعدون حمود (2021) ، دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد / مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧ ، العدد ٥٥، الجزء الثاني، 304-315.
- 6- حسين ،سنان قاسم ، (2023) القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مرونة الموارد البشريةدراسه استطلاعية لاراء عينة من الموظفين في عدد من المصارف التجارية في محافظة دهوك ، مجلة جامعة دهوك، العلوم الانسانية والاجتماعية ،المجلد 26 ، العدد 2 ص 860-881.



- 7- حميد، شكور مجيد، (2021)، ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الإستراتيجي دراسة تحليلية لأراء مديري عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة أربيل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة صلاح الدين
- 8- الخزرجي، وسن فيصل فضيل، (2023)، مرونة الموارد البشرية ودورها في الحد من ظاهرة التمر الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من المراكز الصحية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 9- الذيابي، احمد حاتم إبراهيم عواد، (2021)، دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي- بحث تحليلي في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - وزارة الصناعة والمعادن، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، الانبار، العراق.
- 10- رشيد، عبديش، غربوش أسامة (2024)، مرونة إدارة الموارد البشرية ودورها في تبني اساسيات الإدارة الرشيقة دراسة - ميدانية في شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية توزيع - ميله، رسالة ماجستير، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- 11- رشيد، د. صالح عبد الرضا، علي عبد الرزاق لفته، (2015)، التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى، المجلة العراقية للعلوم الادارية مجلد 11 عدد 45.
- 12- سلمان، زهير وسمي، (2024)، مرونة الموارد البشرية وانعكاسها على الإبداع الإستراتيجي الكوت دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل نسيح، جامعة واسط كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الكوت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، ص 560- 584،
- 13- صلاح الدين، د. نسرین صالح محمد، حماده، د. أسماء شعبان على، إستراتيجية مقترحة للتجديد الإستراتيجي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في جمهورية مصر العربية، مجلة البحث العلمي في التربية المجلد 25، العدد 11.
- 14- الظالمي، زيد صالح خليل (2022) دور مقدرات الموارد البشرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، دراسة تحليلية لاراء عينة في منتسبي مديرية بلدة كربلاء- رسالة ماجستير - كلية الادارة والاقتصاد- جامعة كربلاء.
- 15- عبدالله، عامر احمد (2023)، القيادة الحكيمة وتأثيرها في تعزيز سمعة المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لاراء عينة القيادات الادارية في رئاسة جامعة بغداد- رسالة ماجستير -كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية.



16-العبيدي، نور علي عبود، (2023) ، تأثير الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في تعزيز مساهمة إعادة هندسة الذات في بناء المنظمات الريادية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في بعض الجامعات الأهلية في العراق ، الأطروحة دكتوراه جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال .

17-عمار، د. عبدالله علي، (2024) ، أثر مرونة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة - بمنطقة عسير ،مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 30 ،العدد 3.ص174-203.

18- غليم ،علي حامد ، رحاب حسن مصطفى، أمل عبد الرحمن السيد،(2024) أثر مرونة الموارد البشرية على أداء الموظف وقدرته الاستيعابية للمعرفة ، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة القاهرة، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة - المجلد 4، العدد 31 ،ص105-126.

19-الفتلاوي، علي عبد الحسين عباس(2014)، "سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهكم التنظيمي وانعكاسها في مرونة ممارسات الموارد البشرية : دراسة استطلاعية تحليلية في عينة من جامعات الفرات الاوسط، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

20-فنتيز، فاطمة وحميدة بويدي،(2023)أثر مرونة الموارد البشرية في تعزيز الاداء العالي دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية-ورقلة ،رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

21-القيسي ومحمد ، محمد ثامر صبري ، عمار عواد محمد ،(2023)، التفكير التصميمي ودوره في انماط التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسيي جامعة بغداد . كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت -مجلد 19 ،العدد 64 ،الجزء الثاني .379-398 .

22-كريم، جمال احمد حمه ، درويش ،شاديه محمد سعيد،(2024) ،التجديد الاستراتيجي ودوره في تفعيل ممارسات تسويق خدمات الطيران دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض شركات الطيران في اقليم كردستان/ العراق ،كلية الادارة والاقتصاد جامعة السليمانية، السليمانية، العراق ، المجلة العلمية لجامعة جبهان – السليمانية ، المجلد 8 - العدد 1 ، ص: 379-350 .

23-مرعي ،روعة عدنان ، د. فايز جمعة النجار ،(2025)، أثر مرونة الموارد البشرية في قدرات إدارة الأزمات الدور المعدل للمناعة المنظمة في مديريات الشؤون الصحية لإقليم الجنوب في الأردن،مجلة المتقال ، مجلة للعلوم الادارية والاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 11،العدد1،ص185-220.

24-المطوري ،احمد عبد سعود ،(2022) ، التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة . مجلة جامعة كوفة



كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد الخاص بالمؤتمر وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد
لثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق المحور الإداري
17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022، 985-1008 .

25-مقابلة، حمزة نصر يوسف، (2023)، أثر القيادة التحويلية على مرونة الموارد البشرية في الكابيتال بنك،
احث مستل من رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط ،عمان ،الاردن،مجلة المجد العلمية المتطورة
، العدد 6، المجلد 6 ،ص1-14

26-المواجدة، مفيد عودة الله (2021)، أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي من منظور نظرية الموارد في
التجديد الاستراتيجي في الجامعات الخاصة الاردنية "مجلة البحوث التجارية كلية التجارة جامعة
الزقازيق، المجلد 43، العدد 4، الاردن.

27-نافع، وجيه عبد الستار؛ البردان محمد فوزي؛ أحمد سلمى عبدالله حسن، (٢٠٢٤)، العلاقة بين التجديد
الإستراتيجي والنجاح التنظيمي بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية
للدراسات والبحوث المالية والإدارية كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد ١٦ ،العدد١)، ٣٦٩ -
٤٠٠ . <https://masf.journals.ekb.eg>

28-Aldiabat ,Bassam & Alzoubi Majed Radi,(2024) ,The impact of human
resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian
manufacturing companies" Problems and Perspectives in Management, 22(2),
17-28. doi:10.21511/ppm.22(2).

29-Alshammari, A., & Altarfi, H. (2020). The effect of dynamic capabilities in
supporting the components of authentic leader ship through human resources.
An analytical study of the views of a sample of members of the councils of
private colleges in the governor of Karbala. Journal of the College of
Administration and Economics for Economic, Adminis trative and Financial
Studies, 12(1), 289-328. (In Arabic). Retrieved from [https://www.iasj.net/iasj/
article/185714](https://www.iasj.net/iasj/article/185714)

30-Altai, A., & Tamimi, M. (2016). T he impact of human resources resilience on
the performance of work teams: An exploratory study in the Bureau of
Financial Con trol. University Heritage College Journal, 1(20), 35-67.
Retrieved from [https://www.iasj.net/iasj/
article/124632](https://www.iasj.net/iasj/article/124632)



- 31-Al-Taie, A. H., & Al-Tamimi, N. J. (2021). The Role of Ambidextrous Leadership behaviors on Strategic Renewal. Baghdad College of Economic Sciences University Journal (BCESUJ), 66(10), 43-69.
- 32-Berry, H., & Kaul, A., (2021), Corporate renewal across businesses and countries. Strategic Management Review, 2(2), 205-233.
- 33-Flier, B., (2003), Strategic renewal of European financial in cumbents: Coevolution of environmental selection, institution effects, and managerial intentionality, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90-5892-055-0, and Erasmus University Rotterdam Rotterdam December 11, 2003.
- 34-Javed, A., Anas, M., Abbas, M.,& Khan, A. I.(2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior, Journal of Human Resource Management, Vol. XX, No.1 .
- 35-Kairuki, F. K. (2022). Nexus Between Capacity-Building Strategic Renewal And Performance Of Youth-Owned Agro-Processing Small And Medium Enterprises In Selected Counties In Kenya. Manag Econ Res J, 8(2), 37199.
- 36-Moftaha, Mohammed Hussain Ali, Tawwaf AbdulKhaleq Hadi Mohsen, Yasser Mohammad Abdulaziz Al-Khalida,(2025), The mediating role of core competencies in the relationship between strategic renewal and crisis management: A field study in the pharmaceutical industry sector in Yemen, Sana'a University Journal of Human Sciences Published Online . Vol.1, No.1, P. 473-437 <https://www.malque.pub/ojs/index.php/mr> .
- 37-Nyberg, J., & Wright, M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. Academy of Management Perspectives, 29, 287–295.
- 38-Nyberg, J., Moliterno, P., Hale, D., & Lepak, P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. Journal of Management, 40, 316-346.
- 39-Pradhan, R. K., Kumari, I. G., & Kumar, U. K. (2017). Human resource flexibility and organizational effectiveness: Mediating role of organisational



- citizenship behaviour. International Journal of Business and Management Invention, 17(3-4), 282-300. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2017.10007452>.
- 40-Rezaei, Z., Veisesh, S., & Shiri, A. (2015). An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam, International Journal of Management Sciences, 5(7), 490-497.
- 41-Rios, C. M. , Dans, E. B. , (2015), "Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal" Journal of Business Research , Vol.69 , No.8, PP. 2890-2900 .
- 42-Schildt, H., Lahdenranta, K., Demir, R., & Turunen, T. (2023). Waking up to digital innovation: how organisational secrecy hampers top management focus on strategic renewal. Innovation, 1-27.
- 43-Schmitt Achim, Vincent L. Barker Iii, Sebastian Raisch, David Whetten ,(2015) , "Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity ", Long Range Planning Vol.49, No.3, PP. 1-16 .
- 44-Schmitt, A., Raisch, S. and Volberda, H. (2018), "Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges", International Journal of Management Reviews, Vol. 20 No. 1, pp. 81-98.