

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية ودوره في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء مديري الاعدادية في عينة من المدارس الاهلية والدولية في مدينة اربيل

م.م. رؤياز هياس محمود

قسم ادارة الصحة و المستشفيات,كلية الادارة و الاقتصاد, جامعة لبنانية الفرنسية, اربيل, إقليم كوردستان, العراق
ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd

أ.م.د. مظفر حمد علي

قسم ادارة الاعمال,الكلية ادارة و الاقتصاد, جامعة صلاح الدين, اربيل, إقليم كوردستان, العراق
mudhafar.ali@su.edu.krd

م.م. شيرين جمال محمد رشيد

قسم ادارة الصحة و المستشفيات,كلية الادارة و الاقتصاد, جامعة لبنانية الفرنسية, اربيل, إقليم كوردستان,
العراق
shirin.jamal@lfu.edu.krd

المخلص

يهدف البحث الى بيان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية و تخطيط الموارد البشرية) ودورها في النجاح الاستراتيجي بأبعاده الفرعية المتمثلة في (البقاء، التكيف، النمو). وفي ضوء اهداف البحث تلخصت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات وهي مدى ممارسة مديري مدارس الاعدادية الاهلية والدولية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في مدينة اربيل، وما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي. لوصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والأثر بين المتغيرين البحث، تمثل مجتمع البحث جميع المدراء في المدارس الاعدادية الدولية في اربيل، بلغ عدد المديرين الاعدادية الاهلية في اربيل (39) و بلغ عدد المديرين في المدارس الاعدادية الدولية (31) مديراً ، علية تم توزيع (70) الاستبانة و تم الاستراد (67) استبانة و كانت (67) منه صالح للتحليل. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي.(SPSS V.25)

معلومات البحث

تاريخ البحث:

الاستلام: ٢٠٢٣/٣/١٤

القبول: ٢٠٢٣/٤/٣٠

النشر: صيف ٢٠٢٤

الكلمات المفتاحية:

Strategic planning for human resources

Human resources planning

Strategic Planning

Strategic human resources

Strategic success

Doi:

10.25212/lfu.qzj.9.2.31

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها كشف نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي. فضلاً عن، وجود تأثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير المستقل في متغير، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي و الجزئي واقترح البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تشجيع مديري المدارس المبحوثة على العمل بالتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و اعتمادها في تحديد العجز و الفائض من المدرسين في المدارس المبحوثة، كذلك تركيز على ادارة المدارس المبحوثة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، لاكتساب الميزة التنافسية مع المدارس المنافسة و محاولة مواكبة تلك المنافسة و التغلب عليها.

1. المقدمة:

ان حقل الادارة الاستراتيجية خلال القرن العشرين و بداية الحادي و العشرين شهدت العديد من المفاهيم الحديثة مثل (القيادة الاستراتيجية و الحوكمة و اليقظة الاستراتيجية) و كان النجاح الاستراتيجي من ابرز مفاهيم في هذا الحقل. و يسعى المنظمات في عصرنا هذا الى تحقيق النجاح المستدام و مدروس على مدى الطويل، و هذا يتطلب صياغة استراتيجية جيدة، حيث من خلالها تستطيع تحقيق اهدافها الطويلة الامد، التي تتطابق مع رسالة و رؤية المنظمة. ان تنفيذ الفعال للاستراتيجيات واضحة تصبح المنظمات قادرة على المنافسة و البقاء، و ذلك من خلال التكيف المستمر مع المتغيرات البيئة المحيطة، و ان هذا التكيف يوصل المنظمة الى حالة اخرى التي تطمح للوصول اليها و هي النمو و التطور، لتحقيق الاهداف المخططة، و بذلك يحقق المنظمات النجاح من خلال النمو و التطوير المستدام و التي تعد جوهر النجاح الاستراتيجي. و يمكن القول ان مركز انطلاق النجاح الاستراتيجي هو المورد البشري التي يمكن ان يبذل و يتطور من خلال اعطاءهم كافة الامكانيات و الوسائل لتحقيق ذلك.

قد جاء البحث الحالي ليتناول إحدى القضايا والمشاكل التي تواجه القطاع التعليمي، لكون القطاع التعليمي اصبح من اهم اجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات، فان على القياديين في المدارس ان يتبنى تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و هل ان في المديرية العامة للتربية في اربيل للمدارس الاعدادية الاهلية و الدولية تمتلك تخطيطاً استراتيجياً للموارد البشرية القادرة على ان تؤهلها لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

تناول هذا البحث ثلاث محاور رئيسية حيث خصص محور الاول لإطار العام للبحث ومنهجيته ، فيما خصص المحور الثاني للجانب النظري لمتغيري البحث اما المحور الثالث للجانب الميداني التي كان مخصصاً لوصف و تحليل نتائج البحث بالاضافة الى اهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول:-الإطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً: الإطار العام للبحث ومنهجيته

1.1 مشكلة البحث

تواجه الادارة المدرسية الحديثة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدتها القرن العشرين خاصة في الحقبة الاخيرة منه، ويتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث مزيد منها في القرن الحادي والعشرين خاصة في ظل الازمات الاخيرة كوفيد 19 وتدايات الحرب الاوكرانية، الامر الذي ادي خروج عدد من المدارس الاهلية من السوق والمنافسة ونتيجة لما سبق وحتى تستطيع المدارس مواكبة تطورات العصر، ومواجهة تغيراته المتسارعة،تتطلب منها تبني مفاهيم إدارية واستراتيجية جديدة تمكنها من البقاء والاستمرار والتكيف في مجال عملها وهو ما يطلق عليه النجاح الاستراتيجي الذي يشير إلى درجة التزام المنظمة تجاه المستفيدين من خدماتها وتقييمها في إطارسعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والبقاء في ميدان المنافسة مع المنظمات الاخرى لتحقيق أعلى مستوى من النمو اذ احتل موضوع النجاح الاستراتيجي مكانة بالغة الاهمية في العديد من البحوث والدراسات لما له من دور كبير في ضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والوصول لاهدافها التنظيمية المرجوة في ظل بيئة متطورة ومتغيرة بشكل دائم

ومن جانب الاخرالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي في أي نوع من التنظيم، ويرتبط ارتباطا وثيقا بالمهمة التنظيمية، والرؤية والأهداف، ويسهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل حاسم في الحد من المخاطر التي تواجه المدارس لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بناء على ما جاء يمكن صياغة مشكلة البحث، من خلال الاسئلة التالية:

1. ما هو مستوى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المدارس الاعدادية و الدولية من وجهة نظر مديري المدارس؟
2. ما هو مستوى النجاح الاستراتيجي في المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية من وجهة نظر المديري المدارس؟
3. هل هناك علاقة معنوية ذو دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي في مجتمع البحث؟
4. هل هناك علاقة تأثيرية معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي في مجتمع البحث؟

2.1 أهمية البحث

البحث الحالي يكتسب اهميته من:-

- يعتبر قطاع التربية والتعليم من القطاعات المهمة مما يقدم هذا القطاع من الخريجين الاعدادية مؤهلين لقطاع التعليم العالي، دعت الحاجة الى المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية الى ادراك و وعي لمفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيري البحث.
- اهمية الموضوع الذي يتناول التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية الذي اصبح الشريك الاساسي للاستراتيجية و ان اخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه المزيد من الاهمية خاصة في ظل التغييرات الهائلة في التكنولوجيا و تكنولوجيا المعلومات، الاقتصادية، و السياسية.
- التعرف بالدور الذي تؤديه التنبؤ بالعجز و الفائض من الموارد البشرية في المنظمة بالمستقبل، من حيث اعدادها و انواعها و مهاراتها بشكل يخدم متطلبات الاستراتيجية. و ان ابرز الدور الذي يؤديه هو تحقيق التناسق و التكامل بين عملية تخطيط الموارد البشرية و الاستراتيجية المنظمة.
- ان اهمية البحث تتبع من السلوكيات النجاح الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها من خلال اعتمادها على ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية.
- تتجسد أهمية البحث في الوصول إلى نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث التي توفر معلومات وافية للمدير في المدارس المبحوثة.

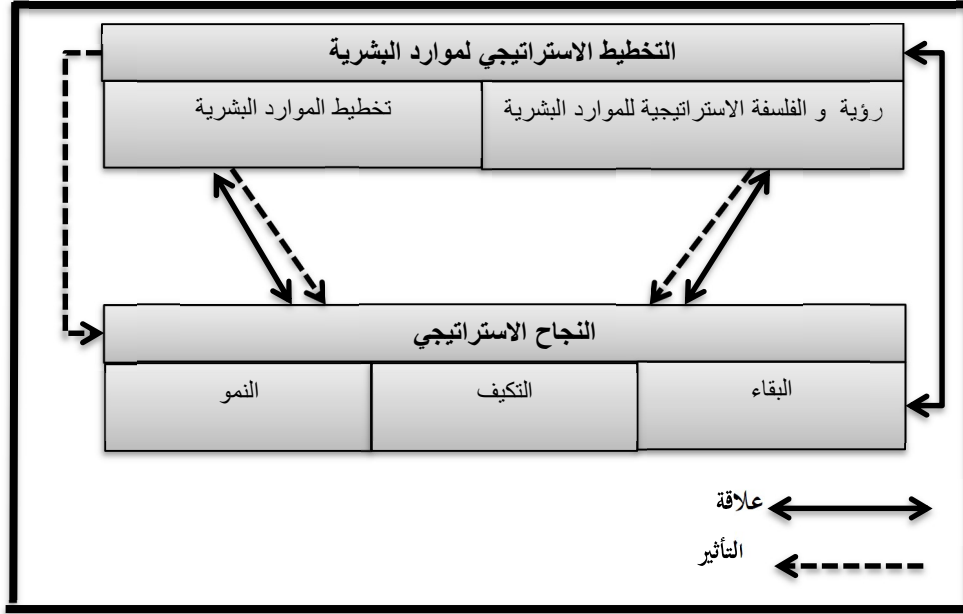
3.1 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على المفاهيم النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي.
- 2- كشف عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدي المديرين في المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية.
- 3- التعرف على مستوى وصول المديرين في المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية لنجاح الاستراتيجي.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقة و التأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي.

4.1 مخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الافتراضي لمعالجة منهجية مشكلة البحث، و يعكس طبيعة العلاقة بين متغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية) و المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) ، بالإضافة الى توضيح الابعاد الفرعية لتلك المتغيرات و علاقاتها و تأثيراتها في المدارس المبحوثة، كما موضح في الشكل (1).



شكل (1) مخطط فرضي للبحث

5.1 فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسة الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث باختلاف حسب وجهات النظر المديرين المستجيبين في المدارس المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية وبين النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي عند مستوى المعنوي (0.05) يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية و أبعاد النجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد تخطيط الموارد البشرية ابعاد النجاح الاستراتيجي.

1. الفرضية الرئيسة الثالثة: هناك تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على ابعاد النجاح الاستراتيجي عند مستوى المعنوي (0.05) و يتفرع منها الفرضيات الآتية: -

- الفرضية الفرعية الاولى: هنالك تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على بعد البقاء
- الفرضية الفرعية الثانية:- هنالك تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على بعد التكيف.
- الفرضية الفرعية الثالثة:- هنالك تأثير ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية بعد النمو.

6.1 حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تناول البحث مدارس الاعدادية الاهلية و الدولية العاملة في مدينة اربيل.
2. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة اعداد البحث التطبيقية في المدارس المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها التي امتدت من 2022/12/20 - 2023/1/4.
3. الحدود البشرية: يشمل البحث الحالي مديري المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية تابعة لمديرية العامة للتربية في اربيل .
4. الحدود العلمية: اقتصر البحث على معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي في مدارس الاهلية و الدولية في اربيل.

7.1 أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

الجانب النظري لتغطية الإطار النظري والميداني عبر الأساليب الآتية:
الإطار النظري: - تم الاعتماد على مصادر عدة منها (الكتب العربية والانكليزية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية و البحوث والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية) بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، لإكمال هذا البحث.

الإطار الميداني: في الإطار الميداني تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، وبلغ عدد عبارات الاستبانة الاجمالية (38) ثمانية و ثلاثون عبارة، و تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي. كما تم الاعتماد على بعض المقاييس العالمية، و قد تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور: عرض المحور الاول المعلومات الشخصية، اما المحور الثاني فقد خصص لقياس ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية، في حين تضمن المحور الثالث لقياس ابعاد النجاح الاستراتيجي. لتحديد متغيرات الاستبانة اعتمد الباحثون على العديد من الابحاث و الدراسات و الجدول (1) يبين هيكل الاستبانة

الجدول (1) هيكل الاستبانة

المصادر	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	محاور الاستبانة	
من اعداد الباحثين	4		المعلومات الشخصية	1
(الضمور، 2008) و (البيطار، 2014)	10	رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية	التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية	2
(البيطار، 2014) و (فوطه، و آخرون، 2014)	10	تخطيط الموارد البشرية		
(حسين، 2020) و (حسين، 2019)	6	البقاء	النجاح لاستراتيجي	3
(الناجي، 2021) و (حسين، 2020)	6	التكيف		
(الطعان و الفياض، 2018) و (حسين، 2019)	6	النمو		
	42		المجموع العبارات	

1.8 صدق و ثبات الاستبانة: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا - كرونباخ (Alpha - Cronbach)، إذ كانت قيمة (Cronbach's Alpha) لفقرات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (0.913) وقيمة (Cronbach's Alpha) لفقرات النجاح الاستراتيجي (0.915) أما قيمة (Cronbach's Alpha) على المستوى الكلي للاستبانة فكان (0.952) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05). وهذا مؤشر ممتاز يدل على أن مقياس استبانة الدراسة ذو ثبات مرتفع. والجدول (1.7) يوضح ذلك.

الجدول 2 إختبار ألفا كرونباخ لثبات الأستبانة

ثبات أجزاء الإستبانة		ثبات الإستبانة على المستوى الكلي	
Reliability (تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية)		Scale: ALL VARIABLES	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.913	20	0.952	38
ثبات أجزاء الإستبانة			

Reliability (المجاح الاستراتيجي)			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items		
0.915	18		

المصدر: من إعداد الباحثة وفق مخرجات البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS)

المحور الثاني / الجانب النظري

اولاً:- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر داخل المنظمة، لذا لا بد من الاهتمام به واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تطويره وتأهيله لكي يكون قادراً على تحقيق أهداف المنظمة، وليتحقق ذلك لا بد من وجود إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متكاملة الأبعاد ومنسجمة مع باقي الاستراتيجيات الأخرى داخل المنظمة، لأن الهدف من بناء الإستراتيجية لكافة المنظمات هو تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي هدفها تحقيق أهداف ورسالة ورؤية المنظمة.

نظراً للتغيرات العالمية والتطورات التي شهدتها العالم أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عالم اليوم مهمة ضرورية لكافة المنظمات في القطاعين العام والخاص، وبغض النظر عن طبيعة نشاط المنظمة أو طبيعة أهدافها

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الهامة لنجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن وجود خطة متكاملة الأبعاد ولكافة الأنشطة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والإستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة لا بد أن تُبنى على دراسة كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وبناء على ذلك يتم بناء الإستراتيجية بعناصرها المختلفة
يمكن تحديد مفهوم للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية يتّسم من خلالها تحديد اتجاه عمل المنظمة في المستقبل والجدول (2.1) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لعدد من الكتاب والباحثين

الجدول (2.1)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي لعدد من الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحثين	
هو حقل متخصص لنشاط الموارد البشرية الاستراتيجية، وهو يتطلب الدقة والثبات من خلال وضع الخطة الرئيسية التي تستند الى إستراتيجية الحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية	(البغدادي والموسوي: 2014، 526)	1
هو أداة تركز على تحديد مواصفات الموظفين المناسبة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات والاستجابة لمتغيرات في الوقت المناسب.	Stege: 2014, 2	2
عملية ادارية لتحديد كيفية قيام المنظمة بإحداث حالة من التكامل بين وظيفة تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي بهدف تحديد المساهمة الاستراتيجية نحو آراء الدراسة في صياغة الخطط والاستراتيجيات وكيفية تنفيذها	Siti: 2017, 119	3
هو إستراتيجية المنظمة لتحديد متطلبات الموارد البشرية الحالية والمستقبلية التي سوف تساعد على تحقيق أهدافها العامة والخاصة	Samwel: 2018, 25	4
هي تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الافراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للاعمال التجارية	Armstrong&Brown: 2019, 6	5
العملية التي تقوم بوضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتعمل على توفير الاحتياجات اللازمة لبقاء هذه المنظمة، فضلاً عن توفيرها لاحتياجات العاملين في المنظمة، وتقوم بالمحافظة عليهم وتدريبهم وتطويرهم ومتابعة مستويات أدائهم وتقييم هذا الاداء	التميمي: 2020، 39	6
مجموعة الجهود التي تبذلها ادارة المنظمة للتعرف على مستوى العجز لديها والحاجة من المورد البشري وبالتالي التعرف الاحتياج الفعلي لديها من المورد البشري، الامر الذي يسهم في الزيادة الكفاءة والفاعلية تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة	علي وعلوي: 2021، 259	4

الجدول من اعداد الباحثون

من خلال التعاريف التي تم الاشارة اليها سابقا يمكن تعريف تخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية اجرائياً:- بأنها تلك الاجراءات و العمليات التي من خلالها يمكن تحديد العجز و الفائض من الموارد البشرية في المنظمة، و ذلك من خلال التطبيق خطة الاستراتيجية لموارد البشرية التي هي جزء المتكامل من الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، التي تسعى الي تحقيق الاهداف الكلية للمنظمة و بالتالي تحقيق نجاح الاستراتيجية.

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:-

ان اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية هي كالآتي:- (جلال، 2018، صفحة 101)

- يعمل التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية على تطوير الافراد و تدريب العاملين و الموظفين و الاداريين في المنظمات، كما يقوم التخطيط الاستراتيجي على الفترات البعيدة المدى بتطوير و رفع كفاءات و خبرات الموظفين و الاداريين، و انه تساهم في الاستفادة من هذه الخبرات و الكفاءات في المنظمات الادارية .
- ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم بتحقيق التوازن العام و الانسجام بين الموظفين و الاداريين على المستوى الداخلي في المنظمات الادارية، و انه تعمل على ترتيب عمليات التواصل و الاتصالات بين العاملين الموظفين و الاداريين و المستويات الادارية العليا و العامة.
- ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم بشكل فعال و ذات تأثير قوي في زيادة الموظفين الناجحين ذوي الخبرات الادارية العليا، و انه يعمل على توظيف هذه الخبرات في المجالات المناسبة، بهدف تطوير المنظمات الادارية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الخبرات المؤهلة، و الكوادر المدربة التي تتوافق مع الاحتياجات و متطلبات التكنولوجيا المعاصرة المستخدمة في النظم الادارية. و ادوات و الآت و معدات . كل ما يساهم في تقديم الخدمات و رفع عمليات الانتاج في المنظمات الادارية.
- تعد عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملا رئيسيا لتطوير القوى العاملة و تدريب الافراد و تنمية مهاراتهم، و وضع الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاختيار الامثل و الدقيق و الصحيح من الموظفين و تعيينهم و تدريبهم على انظمة و اعمال المنظمات الادارية.
- للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مستويات العليا، و انه يركز على المستويات المستقبلية البعيدة المدى و الطويلة الاجل، و ذلك لوضع الاسرراتيجيات العميقة و المفصلة لكل اهداف و مخططات و مهام المنظمة الادارية.
- ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد في التوضيح التخطيط الاستراتيجي مهما كانت حجم المنظمة. و ايا كانت هذه المخططات المستقبلية التي تعمل على تحقيق اهداف المنظمة الادارية، فهي تساهم في رفع مستوى و تحسين كفاءات الموارد البشرية. و تطوير و تنمية المواهب البشرية في المنظمات.

3.1.2 ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:-

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية يجب ان تدعم استراتيجية المنظمة و اكدتها الادبيات المتعلقة بالاستراتيجية و الادارة. و ان تخطيط الموارد البشرية يجب ان يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، اذ يتم تحديد الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اعتمادا على عملية التخطيط الاستراتيجي، و يؤدي تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق الميزة التنافسية المستخدمة للمنظمة (جواد و فوطه، 2009، 31). ان عملية التكامل و التوافق بين تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي

تنفرع الى النوعين: النوع الاول التكامل الخارجي و النوع الثاني التكامل الداخلي، يقصد بالنوع الاول التكامل بين تخطيط الاستراتيجي و التخطيط الموارد البشرية، اما الثانية يقصد به التكامل بين الاستراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية كشرط من الشروط نجاح نوع الاول (التكامل الخارجي)بناء على ذلك تتبنى الباحثون البعدين (الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية) وتخطيط الموارد البشرية (فوطه، القطب، و القضاء، 2014، صفحة 294).

1- الرؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية:- يقوم بذلك عن طريق ربط تخطيط الموارد البشرية على مستوى الأعمال وتخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، لأن العمليتين تتدمجان معًا ، مما يجعل من الصعب الفصل بينهما. تندرج مجموعة من عمليات التكامل والتوافق الفرعي ضمن هذا الإطار ، بما في ذلك: التوافق مع رؤية المنظمة ، والتوافق مع مهمة المنظمة وأهدافها.

- الرؤية:- ان الرؤية الاستراتيجية هي المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي يريد المنظمة الوصول اليها، و الامكانيات و نوعية القدرات و المركز الذي تنوي تحقيقه في سوق المنافسة، (محمد، 2020، صفحة 78). هي المكانة التي يرغب الادارة العليا في المستقبل البعيد الوصول اليها. و الرؤية تعتبر اساس كل تغيير، من المهم ان يشارك كل عضو في المنظمة في وضعها، وهذا يساعد في توحيد الجهود و تعزيز القدرة على الابتكار و الابداع و زيادة شعور بالمسؤولية تجاه الحاضر و المستقبل (البيطار، 2014، صفحة 26). و انها من مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما لمساعدة الادارة العليا تخمين و تقدير صنع القرارات الاستراتيجية التي تتضمن ماذا يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل أي المكانة المستقبلية التي تريد المنظمة ان يوصل اليه (جلال، 2018، صفحة 67). و لاحظ (المرسي و آخرون، 2006، صفحة 87) ان الرؤية يختلف عن الرسالة في ان رسالة تتحدث عن المستقبل حيث توضح ماذا يريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل، اما الرسالة فهي مبرر عن وجود المنظمة و تحدد غايتها و مجال عملها و الفئة المستهدفة بخدماتها. فالرؤية هي تطلع او الهام بينما الرسالة هي الغرض.

- رسالة:- رسالة المنظمة تعبر عن اسباب وجودها، و توضح ماذا يفعل المنظمة ؟ و من هم المستفيدين منها؟ و يبين اهداف المنظمة، و الصورة التي تريد ان تعكسها عن نفسها (جلال، 2018، صفحة 78). و انه تحدد عن سبب وجود المنظمة، و انه يعبر عن اهداف المنظمة تعريف المجال الذي تعمل فيه. و بالنسبة لرسالة ادارة الموارد البشرية فهي تلك الجزء التي يتعامل مع العنصر البشري في المنظمة و انه جزء من الرسالة المنظمة ككل (البيطار، 2014، صفحة 27). و يرى (محمد، 2020، صفحة 81) بانه عبارة عن الفلسفة أو المفاهيم التي تتبناها المنظمة و توثق بها و تسعى لتحقيقها، و انها تعبر عن علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها و تعكس عن سبب وجودها و الانشطة التي تقوم بها و الخدمات التي تقدمها للبيئة.

- **الهدف:-** الهدف الاستراتيجي هو ذلك الهدف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في نهاية الطريق، وتضعه الادارة العليا و تسعى المنظمة الى تحقيقها بعد تحويلها الى اهداف التفصيلية و يتم ذلك من خلال تحديد و تقييم البدائل للمنظمة لتحقيق الرؤية و رسالتها (جلال، 2018، صفحة 69). عرفه (محمد، 2020، صفحة 83) بأنها الرغبة او النتيجة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها لترجمة مهام الشركة و رسالتها الى واقع عملي. ان الاهداف الاستراتيجية للمنظمة يتم وضعه في ضوء رسالة المنظمة و رؤيتها، و ان اهداف ادارة الموارد الاستراتيجية او التشغيلية يتم وضعها في ضوء الاهداف العامة للمنظمة (البيطار، 2014، صفحة 27). حصر (لطيف، 2015، صفحة 39) اهداف النظام التربوي او التعليمي الى ثلاث كفايات:-

- الكفاية الاجتماعية: يتم ذلك من خلال اعداد قائمة المعرفية لخدمة المواطنين الذين لم يعد بإمكانه نجاحهم من غير التعلم
- العدالة الاجتماعية:- وهي تكافؤ الفرص امام الجميع للتعليم دون استثناء، انها الاستراتيجية العالمية.
- الكفاية الاقتصادية:- عن طريق توفير الكوادر المؤهلة في القطاعات المختلفة و على مختلف المستويات بالقدر الكافي.

2-**التخطيط الموارد البشرية:-** إنه ينطوي على النظر إلى المنظمة كنظام، وإدارة الموارد البشرية كنظام فرعي يتكون من استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تتفاعل وتتكامل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Sadder & Abu-Eisheh, 2013).

-**الأستقطاب و التعيين:-** يقصد بالأستقطاب العملية التي تتضمن مجموعة من الاجراءات و الفعاليات، التي تستطيع جذب نوع متميز من الافراد التقديم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، و تعمل على تمكينهم و مشاركتهم في عملية التخطيط و وضع الاهداف وذلك لتحقيق مزيد من النجاحات و المزايا التنافسية، حيث يعرف كل موظف حقوقه و واجباته في المنظمة و كذلك خطة تدريبية ممنهجة تلبى كل متطلبات العمل و أنشطة كافة العاملين في المنظمة. (الهلال، 2016، صفحة 207). هذه العملية تعتبر مفتاح نجاح المنظمات، و الوسيلة التي من خلالها تكتسب المنظمة ميزتها التنافسية من خلال استقطاب و اختيار و تعيين مهارات كفوءة من الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (الضمور، 2008)

-**التدريب و التطوير:-** انه العملية التي بموجبها يحصل الفرد على مؤهلات تمكنهم من اداء مهامهم بكفاءة و فاعلية، يمكن تدريب الموظفين للحصولهم على مهارات و معارف محددة التي تمكنهم من اداء مهامهم و مساعدتهم على تلافي القصور في أدائهم، موظفين قليلوا التدريب يقعون في اخطاء بكثرة و مستوى ادائهم تكون متدنياً. (Mathis, Jackson, & Valentine, 2013, p. 405)

-تقييم و تحفيز:- تقييم عملية مستمرة التي من خلالها يمكن تحديد كفاءة وفاعلية ومهارات الموظفين في المعمل،وفقا للمعايير المحددة سابقا (بوعلاق، 2019، صفحة 242). التحفيز عبارة عن عوامل خارجية يشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد الحصول عليه جراء عمل معين، ان فاعلية الحوافز تتوقف على توافرها مع حاجات و رغبات الفرد و اهدافه (الهلالا، 2016، صفحة 290).

-احتفاظ الموظفين:- انها العملية الاستراتيجية التي تركز على الاحتفاظ بالكوادر الموهوبة في المنظمة، من خلال استثمار مستمر في الافراد العالمين، و ذلك لان هنالك مجموعة من العوامل تدفع المنظمات الى زيادة اهتمامها باحتفاظ الموظفين الموهوبين كل التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرص توظيف افضل (ديوب و الكويفي، 2017، صفحة 22).

ثانيا /النجاح الاستراتيجي

1.2.2 مفهوم النجاح الاستراتيجي

ان المنظمات الاعمال تواجه تحديات كبيرة بسبب المناسبة الحادة والبيئة المتغيرة الى تعمل فيها،لذلك لجأت المنظمات الى استخدام المنهجيات والفلسفات الادارية الحديثة لضمان نجاح عملها والبقاء في البيئة الديناميكية. حيث مفهوم النجاح الاستراتيجي احتل مكانة مهمة لمنظمات الاعمال. ان المنظمات تعمل جاهداً للوصول الى النجاح بعملها عن طريق بناء قدرات التنظيمية، وكفاءات الجوهرية و التي تسمح لها بالتنسيق بشكل العالي لاستخدام ما متاح لها من موارد بكفاءة الفاعلية تساهم في التميز و التفوق على المنافسين (التميمي و الخشالي، 2015). النجاح الاستراتيجي تعني قدرة المنظمات على استغلال طاقتها الداخلية و استثمارها في تحقيق أهدافها. من خلال التركيز على التعلم من الخبرات السابقة، و العمل على مواجهة التهديدات و الفشل و العادات السلبية، و تطوير بيئتها الداخلية و العمل على كشف قدراتها و تحدي المصاعب، و وضع البرامج التدريبية للعاملين بشكل يلائم مع التقدم التكنولوجي المتسارع. ان تتبنى الادارة نظام الحوافز عادل و مشجع بشكل يحفز العاملين لتطوير قدراتهم و اكتساب القدرات و المهارات الجديدة، و وضع التعليمات و السياسات تتسم بالمرونة اي قابلة للتعديل بما يساهم عملية النجاح المستدام (Vayyavur, 2015, p. 3). وضح (الناجي، 2021، صفحة 59) نجاح اي شركة يعتمد على قدرتها على استثمارها في قدرتها العقلية لتعلم المعرفة و نقلها و وضعها موضع التنفيذ وفقا لقدرتها على صياغة استراتيجية جيدة تعمل على تحقيق أهدافها الطويلة المدى التي تتوافق مع الرسالة المنظمة و رؤيتها. و يرى (محمج، 2018) صعوبة في تحديد مفهوم الدقيق النجاح الاستراتيجي، تم تقدم مجموعة من المداخل التي يمكن اعتمادها في تعريف النجاح الاستراتيجي، اول مدخل يعرف بمدخل الكفاءة التي يؤكد على اهمية استغلال الموارد و استثمارها، ثانياً مدخل الفاعلية: الذي يركز على كيفية تحقيق الاهداف المنظمة. ثالثاً مدخل الافقي الذي يركز على تحقيق التوازن بين بيئتي الداخلية و الخارجية. رابعاً و اخيراً مدخل العمودي يركز على كيفية البقاء و استمرار المنظمة.

ان نجاح اي منظمة يعتمد على مدى قدرة استثمارها في المقدرات العقلية و تعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ (التميمي و الخشالي، 2015). يرى (العزاوي، 2008) درجة التزام المنظمات حول المستفيدين و تقييم رضاهم و مستويات اهتمامهم برأس المال البشري في المنظمة، وذلك لمحاولة بقائها في بيئة التنافسية و التكيف مع المتغيرات، و النمو ثم التمييز على المنظمات المنافسة و استدامتها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. ان النجاح الاستراتيجي تعني قدرة المنظمة تحديد البرامج و السياسات و الاجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها، بشكل يستبعد حالات الفشل التي من الممكن ان يتعرض لها المنظمة، لتحقيق اهداف المنظمة (Koseoglu, et al, 2009). و اكد (العنزي، 2010، صفحة 91) ان النجاح الاستراتيجي قدرة المنظمة على البقاء في بيئة الاعمال، و التكيف و الاستجابة مع التغيرات، و النمو و التعلم المستمر في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها. و عرفها (Singh & Khamba, 2019) بانها يرتبط بتحقيق الربحية و زيادة حصتها السوقية و نموها و توسعها، حفاظها على جودة عالية المستوى، و ربط القرارات الطويلة و القصيرة المدى بالاستراتيجية المنظمة. و وضحتها (المري و البشباشة، 2020) قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها في فترات الزمنية القصيرة و البعيدة، المرتبطة بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، و تحقيق الاداء بالمستويات الجيدة في مختلف الجوانب (العمليات، الموظفين، السوق و المنافسين). و اشار (اللافي و الخشمان، 2020) على انه سعي المنظمات من خلال الادارة الناجحة و الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحفيزهم و تطوير ادائهم، و تحقيق رسالة المنظمة و رؤيتها و اهدافها.

و يمكن تعريف النجاح الاستراتيجي اجرائياً:- ان المنظمات تسعى جاهدا لتبقى في سوق المنافسة و محاولة التكيف مع المتغيرات الهائلة في البيئة المحيطة و اكتساب الميزة التنافسية و التغلب على المنافسين و ذلك من خلال النمو و التطوير المستمر لتحقيق النجاح الدائم.

2.2.2 أهمية النجاح الاستراتيجي

يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة موقعا مميزاً لفترة زمنية طويلة في البيئة التنافسية، و يكون حافظاً لتحقيق المزيد من تميز و التطوير في مجال الاعمال، و يمكن ان تعتبر النجاح الاستراتيجي معياراً مهماً لتحديد نجاح المنظمة في مجال اعمالها. و قدرتها على البقاء في البيئة التنافسية و التكيف مع التغيرات و النمو في البيئة الداخلية و تنفيذ خططها الاستراتيجية من اجل تحقيق اهدافها (Nash & Stevenson, 2004, p. 103). و ضح (حمادي، 2020) في (الناجي، 2021، صفحة 64) ان النجاح الاستراتيجي للمنظمات، تعد من مقاييس مهمة لاداء العاملين، و تطور قدرتهم على الابداع لايجاد التوافق بين موارد الداخلية و بيئتها الخارجية، من اجل معرفة رغبة المستهلكين و توفير حاجاتهم، من خلالها يمكن معرفة ان النجاح الاستراتيجي مهم للمنظمة للأسباب التالية:-

- انه مؤشر على قدرة المنظمة في استخدام مدخلاتها من الموارد(المادية، المالية، البشرية) و استخدام المعلومات بشكل صحيح و الناجح، تؤدي الى مخرجات من السلع و الخدمات تلبى حاجات و رغبات المستهلكين.

- يعتبر انه وسيلة لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الاعمال. و مقدرة الشركة على البقاء، و التكيف في ظل التطور التكنولوجي المتزايد، الذي فرض منافسة شرسة في سوق الاعمال.
- تعد النجاح الاستراتيجي مؤشراً يلزم المنظمات بمبادئ انظمة ادارة الجودة الشاملة، و ذلك يؤدي الى الالتزام بنجاحها في الاسواق الداخلية، و ينعكس على انتقالها للأقليمية و العالمية من خلال توسع في بيئتها التسويقية، و دخولها في الاسواق العالمية. (المزهر، 2020)

3.2.2. ابعاد النجاح الاستراتيجي:-

ان الباحثين و الكتاب قدموا مجموعة من الابعاد و النماذج لقياس النجاح الاستراتيجي ولكن في هذا البحث الابعاد التي اقرب على دراسته هو ثلاث ابعاد لقياس النجاح الاستراتيجي التي هي (البقاء، النمو و التكيف)، حيث اعتمد عليها كل من (حسين، 2020، صفحة 10) و (عثمان و كرسو، 2021، صفحة 171) و (حاتم و علي، 2014، صفحة 264) و (الناجي، 2021، صفحة 13) و (خليل، السلطاني، و علوان، 2018) و (خليل و حمود، 2019) على الابعاد الثلاث وهي كالآتي:-

- **البقاء:-** ان جوهر عملية النجاح الاستراتيجي هو بقاء المنظمة في البيئة التنافسية، و ذلك بسبب الظروف و التغييرات المعقدة و المستمرة في البيئة التنافسية، حيث تعمل الشركات للحصول عليه من خلال التكيف مع التغييرات البيئة الخارجية و اقتناص الفرص المحتملة من اجل النمو و الاستمرار، يعتبر البقاء من علامات الصحة على طريقة الادارة العليا في مضمار المنافسة و ان كانت ذلك بحدود الدنيا (الركابي، 2004، صفحة 349). و يرى (Snider & Davies, 2018) (p. 24) ان البقاء يعني قدرة المنظمة في ترسيخ جذورها في البيئة التنافسية و ذلك من خلال تعزيز سمعتها السوقية، و تقوية علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة بعملياتها، لضمان تقديم الدعم و التأييد الكافي لها في اوقات الازمات، لأختراق الصعاب و أستدامة عملياتها، و بقاء اطول فترة ممكنة في البيئة التنافسية. البقاء تعد من مقياس النجاح للشركة و اهدافها الضمنية، من خلال بقائها في البيئة التنافسية الشديدة و التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة. حيث الشركات تعمل على التجديد من اجل البقاء و الاستمرار في البيئة المحيطة (الناجي، 2021، صفحة 30).

- **التكيف:-** ان التكيف يعتبر من العوامل المصيرية لبقاء او تلاشي المنظمة، لأن التغييرات البيئية الخارجية يمكن ان يتحملها لمدى الزمني القصير، و لكن في اطار التغييرات البيئية السريعة ان التكيف ضرورية لبقاء المنظمة على المدى البعيد. و يقصد به قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية و الخارجية التي ستواجهها في المستقبل، و ايجاد طرق المناسبة للسيطرة عليها (الناجي، 2021، صفحة 30). و انه الحد الذي تتمكن المنظمة بالانسجام مع التغييرات في البيئة الداخلية او الخارجية، او الظروف البيئية الجديدة (الركابي، 2004). ويري (حاتم و علي، 2014، صفحة 266) ان سر النجاح الاستراتيجي للمنظمات هي في قدرتها على التكيف مع الظروف و التغييرات البيئية الداخلية و الخارجية في المستقبل، و بقاءها نشطة فيها بشكل مستمر. عرفة (عثمان و كرسو،

2021، صفحة 172) بانه من المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة الداخلية و الخارجية، و مجسدا لاحد انماط العلاقة بينهما و يعبر عن قدرة المنظمة للاستجابة مع التغييرات البيئة الداخلية و الخارجية بصورة دائمة في عملياتها. ان هذا البعد يعني قدرة المنظمة على متابعة المستجدات الذي تحدث في بيئتها التنافسية، و من ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للموازنة بين التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية، و ذلك لضمان اقتناص الفرص و استبعاد التهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لدى المنظمة (Amoli & Aghashahi, 2016, p. 449).

- النمو:- انها ظاهرة الطبيعية و عملية معقدة مهمة من اجل الحصول على الفرص و اقتناصها، و توفير المحفزات و امكانيات اللازمة لمواجهة التهديدات و التحديات في البيئة الخارجية. ان النمو عملية تعاضم حجم المنظمة و زيادة رأس المال البشري، و توزيع منتجاتها او خدماتها في الاسواق المتنوعة سواء كانت الداخلية او الخارجية، و ذلك لتحقيق اهداف المنظمة (الناجي، 2021، صفحة 30). حسب هذا البعد ان المنظمة تسعى الى تخصيص الموارد اللازمة لمساندة عمليات التوسع و النمو الخاصة بها، و ذلك لضمان حصتها السوقية و عدم التراجع فيها مقارنة بالمنافسين، بالشكل يعزز قدرتها على تحقيق الارباح اللازمة و ذلك لدعم المشاريع الاستثمارية الاخرى التي يمكن تحقيقها في المستقبل (حسين، 2020، صفحة 10). و يرى (خليل و حمود، 2019، صفحة 163) بان قابلية المنظمة على التمييز، عبر تنمية توجهها و تنويع انشطتها و تطوير برامجها. وضح (حاتم و علي، 2014، صفحة 267) بان هناك تميز بين النمو و التطوير، نمو هو التغيير في حجم المنظمة، و تعتبر التطوير نشاط تهدف الى تحسين قدرة المنظمة في حل مشاكلها في الامد البعيد، يقوم بالتطوير الشامل في المناخ التنظيمي و التغيير المستمر في المنظمة، بغية التجديد المنظمة.

المحور الثالث:- الجانب الميداني

أولاً:- وصف متغيرات البحث و تشخيصها:-

1.1.3 وصف ابعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تشخيصها. تشير النتائج الموجودة في الجدول (3) ان اجابات مديري المدارس الاعداية الاهلية و الدولية في المديرية العامة لتربية في اربيل، لأبعاد المتغير المستقل بمؤشراته (X1-X15) و يعكس ان الوسط الحسابي لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو (4.06) و هذا يدل على المستوى الجيد جداً في اجابات المستجيبين و نسبة الاتفاق (81.54%) و بانحراف المعياري (0.74)، وهذا يعطي دلالة اولية على وجود المتغير المستقل في مجتمع البحث بمستويات جيد جداً. و يتضمن هذا المتغير الابعاد الآتية:-

الرؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية:- ان النتائج الموجودة في الجدول (3) يشير الى ان مستوى عالي لهذا البعد من وجهة نظر افراد مجتمع البحث حيث بلغت الوسط الحسابي (4.06) و بدرجة الانسجام جيدة و التي بلغت نسبة الاتفاق (81.28%)، و بالانحراف المعياري (0.74)، و هذا يدل على ادراك و وعي افراد مجتمع لهذا البعد. و من ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذه البعد هي (X1)

بنسبة الاتفاق (83.8) اي يدل عل ان (83.8%) من الافراد المستجيبين يتفقون على ان (تحرص ادارة المدرسة على تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية المنبثقة، والمتكاملة مع الخطة الاستراتيجية العامة لمديرية تربية اربيل) و بمتوسط الحسابي (4.19) و يقابلها انحراف معياري (0.79). بالمقابل ان (X6) كانت اقل مستوى بين فقرات هذا البعد حيث تشير (72.8%) من افراد المجتمع البحث اتفقوا على ان ادارة المدرسة تحرص على التنسيق مع مديرية تربية اربيل عند وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشري، و بلغ الوسط الحسابي (3.64) و بانحراف المعياري (0.84).

تخطيط الموارد البشرية:- من خلال الجدول (3) يبين ان بعد تخطيط الموارد البشرية له مستوى فوق المتوسط من وجهة نظر المجتمع المبحوثة بلغ الوسط الحسابي (4.08) و بنسبة اتفاق (81.54) بانحراف المعياري (0.74) و هذا يدل على فهمهم و ادراكهم لمعنى و محتوى فقرات لبعد تخطيط الموارد البشرية. ان فقرة (X17) التي ساهمت في اغناء هذا البعد حيث اتفق (84.2%) من الافراد المستجيبين على عبارة (تعتمد عملية تقييم اداء المدرسين على مدى تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية) و بالوسط الحسابي (4.21) و بانحراف المعياري (0.65). و ان فقرة (X12) هي اقل مستوى على مستوى الفقرات بمستوى الحسابي (3.91) و نسبة (78.2%) من الافراد المستجيبون اتفقوا على عبارة (تقوم ادارة المدرسة على حصر الموارد البشرية المتاحة لها (داخل المنظمة و خارجها) من حيث العدد و النوعية لمقارنتها مع متطلبات الاستراتيجية) بانحراف المعياري (0.67).

الجدول (3)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و نسبة الاتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لموار البشرية. n=67

نسبة اتفاق	انحراف معياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة		لا اوافق		الى حدا ما		اوافق		اوافق بشدة		فقرات	ابعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
83.8	0.79	4.19	0	0	1.5	1	17.9	12	40.3	27	40.3	27	X1	الروية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية
82.6	0.68	4.13	0	0	0	0	16.4	11	53.7	36	29.9	20	X2	
83.2	0.69	4.16	0	0	1.5	1	11.9	8	55.2	37	31.3	21	X3	
83.6	0.66	4.18	0	0	0	0	13.4	9	55.2	37	31.3	21	X4	
80.6	0.76	4.03	0	0	1.5	1	17.9	12	55.2	37	25.4	17	X5	

72.8	0.84	3.64	0	0	1.5	1	28.4	19	43.3	29	26.9	18	X6		
79.2	0.79	3.96	0	0	3.0	2	23.9	16	47.8	32	25.4	17	X7		
81.4	0.71	4.07	0	0	0	0	20.9	14	50.7	34	28.4	19	X8		
82	0.73	4.10	0	0	1.5	1	11.4	11	52.2	35	29.9	20	X9		
83.6	0.74	4.18	0	0	0	0	19.4	13	43.3	29	37.3	25	X10		
81.28	0.74	4.06	0		1.05		18.15		49.69		30.61		معدل		
83	0.79	4.15	0	0	1.5	1	19.4	13	41.8	28	37.3	25	X11		تخطيط الموارد البشرية
78.2	0.67	3.91	0	0	3.0	2	17.9	12	64.2	43	14.9	10	X12		
82.4	0.75	4.12	0	0	1.5	1	17.9	12	47.8	32	32.8	22	X13		
80.8	0.87	4.04	0	0	4.5	3	20.9	14	40.3	27	34.3	23	X14		
81.2	0.76	4.06	0	0	0	0	25.4	17	43.3	29	31.3	21	X15		
81.2	0.76	4.06	0	0	0	0	25.4	17	43.3	29	31.3	21	X16		
84.2	0.65	4.21	0	0	0	0	11.9	8	55.2	37	32.8	22	X17		
83.2	0.67	4.16	0	0	0	0	14.9	10	53.7	36	31.3	21	X18		
80.2	0.73	4.01	0	0	0	0	25.4	17	47.8	32	26.9	18	X19		
83.6	0.72	4.18	0	0	0	0	17.9	12	46.3	31	35.8	24	X20		
81.8	0.74	4.09	0		1.05		19.7		46.37		30.87		معدل		
81.54	0.74	4.08			1.05		18.93		49.37		30.74		المعدل الكلي		

مصدر: من اعداد الباحثون

2.1.3. وصف متغيرات النجاح الاستراتيجي و تشخيصها.

ان النتائج الموجودة في الجدول (4) تشير الى التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و نسبة الاتفاق، لعبارات (Z20-Z1) انه يوصف اجابات مديري المدارس الاعداية الاهلية و الدولية في مديرية تربية اربيل، لابعد المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) ويعكس ان الوسط الحسابي لتوفير النجاح الاستراتيجي هو (4.02) و هذا يدل على مستوى عالي في اجابات المستجيبين وان نسبة (81.2%) من الافراد المستجيبين اتفقوا على عبارات هذا البعد و بانحراف معياري (0.77)، وهذا يمثل دلالة اولية على

ان اغلب الافراد المستجيبين يوافقون على توفير النجاح الاستراتيجي ولكن بمستوى جيد جداً. و يتضمن هذا المتغير الابعاد الآتية:-

البقاء:- ان معطيات الجدول (4) تشير الى نسبة (80.4%) من الافراد المستجيبين اتفقوا على العبارات الموجودة في هذا البعد بمتوسط الحسابي (4.02) التي يقابها الانحراف المعياري (0.75) و ها يؤكد معنوية اجابات المستجيبين تجاه عبارات هذا البعد. ان عبارتي (Z2 و Z6) من ابرز العبارات في هذا البعد حيث اتفق (81.8%) من الافراد المستجيبين على عبارتي (تضع ادارة المدرسة رضا المستفيدين من خدماتها في المقام الاول) و (تعتمد ادارة المدرسة على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الاعمال) بالمتوسط الحسابي (4.09) بالانحراف المعياري (0.79) و (0.69) على التوالي . و ان عبارة (Z4) اقل المستوى بين العبارات هذا البعد و التي اتفق (78.2%) من الافراد المستجيبين على عبارة (تتابع ادارة المدرسة انجازات المدارس المنافسة التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها والتغلب عليها) بمستوى الحسابي (3.91) بالمقابل الانحراف المعياري (0.76) مما يؤكد معنوية اجابات افراد المستجيبين تجاه العبارة المذكوره.

التكيف:- من خلال الجدول (4) يبين ان بعد التكيف له مستوى فوق الجيد من وجهة نظر افراد المجتمع المبحوثة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.01) و اتفق نسبة (80.2%) من الافراد المستجيبية على عبارات هذا البعد، بانحراف المعياري (0.74) و هذا يدل على فهم و ادراك لافراد المستجيبين لمعنى و محتوى فقرات هذا البعد. ان فقرة (Z12) من ابرز فقرات حيث اتفق (81.4%) من المستجيبين على عبارة (تسعى ادارة المدرسة للتكيف مع التغييرات البيئية من خلال التعديلات في الهيكل و الاجراءات الادارية) و بالوسط الحسابي (4.07) و بانحراف المعياري (0.71) . و ان فقرة (Z8) هي اقل مستوى على مستوى الفقرات بمستوى الحسابي (3.96) و نسبة (79.2%) من الافراد المستجيبون اتفقوا على عبارة (تقييم ادارة المدرسة بشكل دقيق التغييرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية و تكيف نفسها معها). بانحراف المعياري (0.73).

النمو:- تشير النتائج الموجودة في الجدول (4) الى ان مستوى فوق الجيد لهذا الطريقة من وجهة نظر افراد المجتمع بلغت (4.12) و بدرجة الانسجام جيداً و التي بلغت نسبة الاتفاق (82.4%)، و بالانحراف المعياري (0.69)، و هذا يدل على ادراك الافراد المستجيبين لعبارات في هذا البعد. و من ابرز الفقرات في هذه البعد هي (Z15) بنسبة الاتفاق (84.2) اي يدل عل ان (84.2%) من افراد العينة يتفقون على ان (تعتمد ادارة المدرسة على طرق متجددة للمحافظة على جودة الخدمة التعليمية) و بمتوسط الحسابي (4.21) و يقابلها انحراف المعياري (0.69). بالمقابل ان (Z13) كانت اقل مستوى بين فقرات هذا الطريقة حيث تشير (79.8%) من افراد المجتمع اتفقوا على ان ادارة المدرسة تخصص الموارد اللازمة لنجاح المشاريع التربوية الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلاً، و بلغ الوسط الحسابي (3.99) و بانحراف المعياري (0.67) و هذا يؤكد معنوية اجابات الافراد المستجيبين تجاه العبارة المذكورة.

جدول (4)

التوزيع التكراري و النسب المئوية و قيم الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و نسبة اتفاق لأجابات افراد العينة حول الفقرات الخاصة بالنجاح الاستراتيجي. n=67

نسبة اتفاق	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة		لا اوافق		الى حد ما		اوافق		اوافق بشدة		مفردات	ابعاد
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
80	0.84	4.00	1.5	1	1.5	1	20.9	14	47.8	32	28.4	19	Z1	الفقرة
81.8	0.79	4.09	0	0	1.5	1	22.4	15	41.8	28	34.3	23	Z2	
80.6	0.69	4.03	0	0	0	0	22.4	15	52.2	35	25.4	17	Z3	
78.2	0.76	3.91	0	0	3.0	2	23.9	16	52.2	35	20.9	14	Z4	
80	0.69	4.00	0	0	3.0	2	14.9	10	61.2	41	20.9	14	Z5	
81.8	0.69	4.09	0	0	0	0	19.4	13	52.2	35	28.4	19	Z6	
80.4	0.75	4.02	0.25		1.5		20.65		51.24		26.39		معدل	
79.8	0.71	3.99	0	0	0	0	25.4	17	50.7	34	23.9	16	Z7	التكرار
79.2	0.73	3.96	0	0	1.5	1	23.9	16	52.2	35	22.4	15	Z8	
80	0.84	4.00	0	0	1.5	1	25.4	17	43.3	29	29.9	20	Z9	
79.8	0.69	3.99	0	0	0	0	23.9	16	53.7	36	22.4	15	Z10	
80.8	0.75	4.04	0	0	1.5	1	20.9	14	49.3	33	28.4	19	Z11	
81.4	0.71	4.07	0	0	0	0	20.9	14	50.7	34	28.4	19	Z12	
80.2	0.74	4.01	0		0.75		23.4		49.99		25.9		معدل	
79.8	0.67	3.99	0	0	0	0	22.4	15	56.7	38	20.9	14	Z13	الاسم
82	0.69	4.10	0	0	1.5	1	14.9	10	55.2	37	28.4	19	Z14	
84.2	0.69	4.21	0	0	0	0	14.9	10	49.3	33	35.8	24	Z15	
82	0.69	4.10	0	0	0	0	19.4	13	50.7	34	29.9	20	Z16	

83	0.69	4.15	0	0	0	0	16.4	11	52.2	35	31.3	21	Z17
82.6	0.68	4.13	0	0	0	0	16.4	11	53.7	36	29.9	20	Z18
82.4	0.69	4.12	0		0.25		17.4		52.97		29.37		معدل
81.2	0.77	4.06	0		0.88		21.4		48.14		29.64		المعدل الكلي

مصدر: من اعداد الباحثون

و لبننا على ذلك تم قبول فرضية الرئيسية الاولى التي تشير الى اختلاف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث حسب وجهات النظر المديرين المستجيبين في المدارس المبحوثة.

ثانياً:- اختبار نموذج البحث و فرضيتها:-

1.2.3 اختبار فرضية العلاقات و تحليلها:-

في هذا المحور يتم تشخيص درجة العلاقة بين المتغير المستقل (تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية) و المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) و تشخيص عواملها بهدف إختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية المنبثقة منها. و سيتم التحقيق من مدى صحة تلك الفرضيات و ذلك كما يأتي:-

علاقة الارتباط بين متغيري البحث:-

يتم التركيز في هذه الفقرة على صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد تخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و ابعاد النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي في المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية في المديرية العامة لتربية اربيل).

الجدول (5)

معامل الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و طرق توفير النجاح الاستراتيجي على مستوى كلي في الكليات المبحوثة

المعتمدة	المتغير	ابعاد النجاح الاستراتيجي	القيمة الحالية	المعنوية
المتغير المستقل	ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية	0.833**	0.000	معنوية قوية

N=67

**معنوية قوية عندما تكون Sig. ≤0.01

المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

ان معطيات الجدول (5) تشير بوجود علاقة معنوية و موجبة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و ابعاد النجاح الاستراتيجي، حيث بلغت درجة الارتباط (**0.833) عند مستوى معنوي (0.01)، و بلغت القيمة الاحتمالية (0.00)، و بهذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية و تدل قيمة الارتباط على أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية) ذو دلالة موجبة على المتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي). و هذا يعني زيادة أبعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في المدارس المبحوثة مع ازدياد ابعاد النجاح الاستراتيجي.

العلاقة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية منفرداً و ابعاد النجاح الاستراتيجي في الكلية المبحوثة:-

في هذا المحور يتم التركيز على صحة الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على علاقة معنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية منفرداً و المتمثلة بـ (بعد رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية ، بعد تخطيط الموارد البشرية) و ابعاد النجاح الاستراتيجي في المداري الاعدادية المبحوثة.

الجدول (6)

معامل الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية منفرداً و ابعاد النجاح الاستراتيجي في الكليات المبحوثة

القرار الاحصائي	القيمة الحالية	ابعاد النجاح الاستراتيجي	المتغير المعتمد	
			المتغير المستقل	
معنوي عالى	0.00	0.815**	رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية	ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية
معنوي عالى	0.00	0.841**	تخطيط الموارد البشرية	

N=67

**معنوية عالية عندما تكون Sig. ≤0.01

N=67

*معنوي عندما تكون Sig. ≤0.05

أما بخصوص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:-

الفرضية الفرعية الأولى، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي :- من خلال بيانات الجدول (6) هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين بعد رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي بشكل عام، إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط ما مقداره (0.815^{**}) عند مستوى المعنوي (0.01). النتائج الأنفة تدل على انه كلما زادت رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية كلما زادت حالات النجاح الاستراتيجي في مجتمع البحث، و بذلك نتقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين رؤية و الفلسفة الاستراتيجية للموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي. **لفرضية الفرعية الثانية**، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد تخطيط الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي:- يشير نتائج الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد تخطيط الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الارتباط ما مقداره (0.841^{**}) عند مستوى معنوية (0.01)، و تمثل اقوى علاقة ارتباط بين كل ابعاد التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي، مما يدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد التخطيط الموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي.

2.2.3 اختبار فرضية التأثير و تحليلها.

توضح هذه الفقرة تحليل اختباراً للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على (يوجد تأثير ايجابي معنوي ذات دلالة إحصائية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي)، و تفرعاتها. و سيتم تحقيق من صحة هذه الفرضية و تفرعاتها في الآتي:-
يشير جدول (7) الى أن هناك تأثيراً معنوياً لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي على مستوى المؤشر الكلي، حيث ان المستوى قيمة المعنوي (P-Value) المحسوبة البالغة (0.000) و هي اقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضية الذي اعتمده الدراسة (0.05)، و التي يدعمه قيمة (F) المحسوبة (147.465) عند درجتي حرية ($1,65$) و بقيمة احتمالية (0.000) و هي قيمة معنوية عالية عند مستوى معنوي (0.00)، ان القيمة التفسيرية لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية فيما يحدث لنجاح الاستراتيجي بلغت (69.4%)، أما النسبة المتبقية و البالغة (30.6%) فهي تعود الى عوامل اخرى غير مضمنة في الانموذج الافتراضي الذي اعتمده في البحث الحالية. كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.855) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.855)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (1.888). قيمة معامل (B0) التي بلغت (0.855) تشير الى ان هناك ظهوراً لنجاح الاستراتيجي من خلال طرقها و بمقدار (0.855) و ذلك عندما تكون قيمة التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية من خلال ابعادها مساوية للصفر. و بالتالي هذه النتيجة تثبت الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود علاقة التأثيرية المعنوية ذات دلالة الاحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي.

الجدول (7)

تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي

النجاح الاستراتيجي				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
0.694	147.465	(0.833) t (12.143) sig. (0.000)	(0.855) t (1.888) sig. (0.000)	التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية

F(1, 65)= 3.93 N= 67 (Sig.≤ 0.05) ** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية
المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

أما بخصوص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:-

فرضية الفرعية الأولى:- تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد البقاء:- تشير نتائج الجدول (8) الى ان هناك تأثيراً معنوياً لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد البقاء ، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (74.739) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.000)، اما قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (53.5%) التي تشير الى ان نسبة (53.5%) من التغير الذي يحدث في بعد البقاء يعود لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية ، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.878) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في بعد البقاء بمقدار (0.878)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (1.024)، وتشير قيمة الثابت (B0) إلى وجود لبعد البقاء بمقدار (0.731) حتى لو كانت قيمة التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية صفراً. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (8)

تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد البقاء

بعد البقاء				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
0.535	(74.739) sig (0.000)	(0.878) t (1.024) sig (0.000)	(0.731) t (8.645) sig (0.000)	التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية

$F(1,65)=3.93$ $N=67$ $(Sig.\leq 0.05)$ ** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

الفرضية الفرعية الثانية:- تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في التكيف:- ان معطيات الجدول (9) تشير إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد التكيف، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (75.971) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.000)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (53.9%) من التباين الحاصل في البعد التكيف، كما أن قيمة (B1) قد بلغت (0.839) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في بعد التكيف، بمقدار (0.839)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (1.444) تظهر ان القيمة المستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغة (0.000) وهي اقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضية الذي اعتمده الدراسة (0.05)، وتشير قيمة الثابت (B0) الى وجود بعد التكيف، بمقدار (0.734) حتى لو كانت قيمة التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية صفراً. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول (9)

تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في البعد التكيف

البعد التكيف				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
0.539	(75.971) sig (0.000)	(0.839) t (1.444) sig (0.000)	(0.734) t (8.716) sig (0.000)	التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية

N= 67 F(1, 65)= 3.93 (Sig.< 0.05)** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية
المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

الفرضية الفرعية الثالثة:- تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد النمو:- تشير معطيات الجدول (10) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد النمو ، أن قيمة (B1) قد بلغت (0.848) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في طريقة شبكة الانترنت بمقدار (0.848)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة (1.556) و ان القيمة المستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة البالغة (0.000) و هي اقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضية الذي اعتمده الدراسة (0.05)، ويدعمها قيمة (F) المحسوبة (9.652) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوي (0.000)، وقد فسر معامل التحديد (R2) ما نسبته (52.8%) من التباين الحاصل في بعد النمو ، أما النسبة المتبقية والبالغة (47.2%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وتشير قيمة الثابت (B0) الى وجود بعد النمو بمقدار (0.726) حتى لو كانت قيمة التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية صفراً. بموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول (10)

تأثير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في بعد النمو

بعد النمو				المتغير المعتمد
R2	F	B1	الثابت- B0	المتغير المستقل
0.528	(9.652) sig (0.000)	(0.848) t (1.566) sig (0.000)	(0.726) t (8.522) sig (0.000)	التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية

N= 107
F(1, 65)=3.93 (Sig.≤ 0.05)** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية المصدر: من إعداد الباحثون وفق نتائج التحليل الاحصائي

المحور الرابع:- الاستنتاجات و المقترحات

1.4 الاستنتاجات

- توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، من خلال التحليل النظري و العلمي لمتغيراتها:
1. ان نتائج البحث بينت هنالك مستوى عالي لتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في مجتمع البحث و يدل هذا على أن المديرين في مدارس المبحوثة لهم (رؤية فلسفية واستراتيجية للموارد البشرية، و التخطيط الموارد البشرية) بمستوى جيد جدا.
 2. دلت نتائج البحث بان هنالك مستوى جيد جداً لابعاد النجاح الاستراتيجي في مجتمع الدراسة و هذا يعني بان اغلبية مجتمع البحث قد توفر لدي مدارسهم النجاح الاستراتيجي.
 3. أظهر نتائج البحث ان تقييم اداء المدرسين في المدارس المبحوثة تعتمد على مدى تحقيقهم للاهداف الاستراتيجية .
 4. استنتج الباحثون وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و النجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي و الجزئي، و هذا يوضح على انه كلما زادت تطبيق التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية من قبل المديرين في المدارس المبحوثة ادى ذلك الى تعزيز النجاح الاستراتيجي.
 5. بين نتائج تحليل البحث بأن هنالك تأثيراً ايجابياً لمتغير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي.

6. أفرزت نتائج البحث على وجود أثر ذي دلالة احصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية على طرق توفير فرص العمل على المستوى المؤشرات التحليلي على المستوى الجزئي.

2.4 المقترحات

1. ضرورة تشجيع مديري المدارس الاعدادية الاهلية و الدولية في اربيل على العمل بالتخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية و اعتمادها في تحديد العجز و الفائض من المدرسين في المدارس المبحوثة.
2. ضرورة تنسيق ادارة المدارس المبحوثة مع المديرية العامة لتربية اربيل عند وضع الاستراتيجية للموارد البشرية.
3. يقترح البحث على قيام ادارة المدارس المبحوثة بحصر الموارد البشرية المتاحة لها من حيث العدد و النوعية لمقارنتها مع متطلبات الاستراتيجية.
4. زيادة تركيز ادارة المدارس المبحوثة على التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية، لاكتساب الميزة التنافسية مع المدارس المنافسة و محاولة مواكبت تلك المنافسة و التغلب عليهم.
5. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات و البحوث عن التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية في القطاعات المختلفة و ذلك تقليل ظاهرة البطالة في سوق العمل.

المصادر

اولاً:- المصادر الانجليزية

1. Koseoglu, M., Barca, M., & Karayormuk, K. (2009). Astudy on the causes of strategies failing to success. *Journal of Global Strategic Management, Vol 3 , No 2, 77-91.*
2. Sadder , S., & Abu-Eisheh, S. (2013). *The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a study case), Thesis.* Nablus, Palestine: An-Najah National University.
3. Amoli, S., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 230 , 447-454.*
4. Bernardin, H. J. (2007). *Human Resource Management: An Experiential Approach . 4th ed.* Boston: Irwin McGraw Hill.

5. DessleR, G. (2017). *Human Resource Management Fifteenth edition*. USA: Personnel management.
6. Mathis, R., Jackson, J., & Valentine , S. (2013). *Human Resource Management, 4th Edition*. South-Western College Pub.
7. Nash, L., & Stevenson, H. (2004). Success that lasts. *Havard Business Review, Vol 82, No 2*, 102-109.
8. Scott, S., & George, B. (2010). *Principles of Human Resources Management (15th edition)*. Ohio, USA. : South-Western, Mason.
9. Singh , C., & Khamba, J. (2019). *Manufacturing competency and strategic success in the automobile industry*. New York: NY: CRC Press, Taylor & Francis Group.
10. Snider, J., & Davies, K. (2018). Success Strategies for Small Financial Planning Firms. *International Journal of Applied Management and Technology, Vol 17, No 1* , 22-34.
11. Vayyavur, R. (2015). ERP Implementation Challenges & Critical Organizational Success Factors. *International Journal of Current Engineering and Technology, Vol.5 No.4.* , 2-15.

ثانياً:- المصادر العربية

1. البغدادي, ع & ., عبد الموسوي, س. (2014). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية: لدى موظفي الادارة في مؤسسات الدولة في العراق. *مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 20- العدد 85*. 559-580 ,
2. البيطار, ش. ز. (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة الماجستير. غزة- فلسطين: الجامعة الاسلامية- غزة.
3. التميمي, ا & ., الخشالي, ش. (2015). اثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(11)، العدد (3)*
4. الركابي, ك. ن. (2004). *الادارة الاستراتيجية (العولمة و المناقبة)*. عمان-الاردن: دار الوائل للنشر و التوزيع.
5. الضمور, م. م. (2008). *واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن، الاطروحة* دكتوراه. الاكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية.
6. الطعان, ح & ., الفياض, م. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي . *مجلة الدنانير، العدد 4*. 204-256 ,
7. العزاوي, ب. ه. (2008). *أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء و اعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه*. بغداد- العراق: بحث غير منشور.

8. العنزي، أ. خ. (2010). دور ابعاد ادارة علاقات الزبون و التفكير الابداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة في معمل الالبسة الرجالية في النجف، رسالة الماجستير غير المنشور. كوفة- العراق: جامعة الكوفة/ كلية الادارة و الاقتصاد.
9. القرشي، ز. ب. (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى. المملكة العربية السعودية: جامعة او القرى.
10. اللافي، خ. &، الخشمان، ا. (2020). تطبيق نظم عمل الاداء العالي و أثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية الادارية، مجلد 28، العدد 1، 48-79.
11. المرسي، ج. ا. &، آخرون. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية منظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية.
12. المري، م. &، البشاشة، س. (2020). اثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك القطرية. مجلة الرزقاء للبحوث و الدراسات الانسانية، المجلد 20، العدد 1، 2-21.
13. المزهر، ر. ع. (2020). دور الرأس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جامعة الازهر بغزة نموذجا. مجلة الجامعة للدراسات الاقتصادية و الادارية، مجلد 28، العدد 1، 20-47.
14. الناجي، ج. س. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الادارية العليا و الوسطى في شركة الحفر العراقية- البصرة. كربلاء- العراق: جامعة كربلاء.
15. الهلالات، ص. ع. (2016). الادارة الفعالة للموارد البشرية. عمان-الاردن: دار الحامد للنشر.
16. اليعقوبي، ع. ب. (2011). واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة الماجستير غير منشورة. مسقط- عمان: الاكاديمية العربية البريطانية العالي.
17. بوعلاق، ن. (2019). استراتيجية الموارد البشرية. عمان-الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
18. جلال، س. ع. (2018). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و دوره على اداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الهاتف انتقال البينية، اطروحة دكتوراه. جامعة النيلين.
19. جواد، ش. &، فوطه، س. (2009). واقع توافق تخطيط الموارد البشرية و التخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن و اثر ذلك على أدائها: دراسة ميداني من وجهة نظر المديرين. مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 52-25، (78)
20. حاتم، ا. &، علي، ا. (2014). فعالية المنظمة و دورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي. مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 9، العدد 26، 248-274.
21. حسين، ح. و. (2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و دورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال. مجلة المنصور، العدد 34، 1-23.
22. حسين، ع. م. (2019). اثر الذكاء الاستراتيجي على التحقيق النجاح الاستراتيجي. المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، 661-702.
23. خليل، ا. س. &، حمود، ا. ع. (2019). تأثير نظام ادارة استثمارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي. مجلة الدنانير، العدد (15)

24. خليل, ا.، السلطاني, س &., علوان, ب. (2018). النجاح الاستراتيجي و دوره في تحقيق قيمة المنظمة. مجلة جامعة كربلاء، مجلد(16)، العدد. (3)
25. ديوب, أ &., الكويبي, د. (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المواهب في شركة الهرم للحالات المالية في دمشق. مجلة جامعة البحث، 39، 11-35، (70)
26. عثمان, م. م &., كرسو, ك. (2021). دور البيضة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد9، العدد1، 167-184.
27. عقيلي, ع. (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان-الاردن: دار الوائل للنشر.
28. فوطه, س.، القطب, م &., القضاة, ش. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء الشركات المساهمة العامة في الاردن. المجلة العربية للإدارة، المجلد(34)، العدد. 289-312، (2)
29. لطيف, أ. أ. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و متطلبات تطبيقه في الادارة التربوية المركزية في الجمهورية العربية السورية، رسالة الماجستير. سوريا: جامعة دمشق.
30. محم, س. ع. (2018). تأثير القيم التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث تخليفي في ديوان وزارة النفط. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، كلية الادارة و الاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 103-164، 193.
31. محمد, ع. ع. (2020). التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره في ادارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية بالسودان. السودان: جامعة النيلين.

واقيعى به كارهيئانى پلانى ستراتيئى بؤ سهرچاوه مرؤيبه كان و رؤلى ئه وان

له سهركه وتنى ستراتيئيدا: ليكؤلينه وهيه كي شيكارى بؤ تيروانينى به ريوه به رانى

قوتابخانهى ناوه ندى له قوتابخانه ئه هلى و نيوده وهه تيبه كانى شارى هه ولير

پوخته:

ئامانجى توؤزينه وهه كه روونكردنه وهى واقيعى پلاندانانى ستراتيئى سهرچاوه مرؤيبه كان كه له رهه نده كانيدا (ديد و فهلسه فهى ستراتيئى سهرچاوه مرؤيبه كان و پلاندانانى سهرچاوه مرؤيبه كان) پيكر ديت، و رؤلى له سهركه وتنى ستراتيئى كه له رهه نده لاهه كييه كانى (مانه وه، گونجاندى، گه شه كردن) پيكره توه. ههروه ها ده ستنيشان كردنى سروشتى په يوه ندييه كه و

كارىگه رىبىه كانى نىوان پلاندانانى ستراتىزى سهرچاوه مرؤىبىه كان و سهركه و تنى ستراتىزى. له ژىر پؤشنابى نامانجه كانى توؤزىنه وه كه، كىشه ى لىكؤلېنه وه كه له چه ند پرسىارىكدا كورت كرايه وه، كه ئه وىش تا چه ند به رپوه به رى قوتابخانه ناماده رىبىه كانى ئه هلى و نپوده وه تىبه كان پراكتىزه ى پلاندانانى ستراتىجى بؤ سه رچاوه مرؤىبىه كان له شارى هه و لىر ده كه ن، خستنه رووى سروشتى په يوه ندىبه كه و كارىگه رى نىوان پلاندانانى ستراتىزى بؤ سه رچاوه مرؤىبىه كان له سهر سهركه و تنى ستراتىزى.

توؤزهران پشتىان به رپبازى شىكارى وه سفى به ستووه. بؤ وه سفكردى گؤراوه سهره كىبه كان و گؤراوه لاوه كىبه كان، ههروه ها بؤ شىكردنه وه په يوه ندى و كارىگه رىبىه كانى نىوان ههردوو گؤراوه توؤزىنه وه كه، كؤمه لگه ى توؤزىنه وه، ژماره ى به رپوه به رى قوتابخانه ى ناماده ى ئه هلى له هه و لىر (39) به رپوه به ر بوو، و ژماره ى به رپوه به رى قوتابخانه ى نپوده وه تىبه كانى له هه و لىر (31) به رپوه به ر بوو، له سهر بنه ما ى ئه م هه ژماره ى (70) پرسىار نامه دابه ش كرا و (67) پرسىار نامه وه رگىرانه وه و هه ر (67) پرسىار نامه كه بؤ شىكارى ره وا بوون. و هه لسه نگاندى گرىمانه كان به به كار هىنانى شىوازه نامارىبىه كان له لايه ن به رنامه ى كؤمپوتهرىبه وه (SPSS 7.25) تاقىكرانه وه.

توؤزىنه وه كه گه يشته كؤمه لىك ده رئه نجامى سهره كى، له وان هه ش ئه نجامه كانى شىكارى په يوه ندىبه كان كه بوونى په يوه ندىبه به رچاوه كانى ئه رىنى و ئاستى به رز له نىوان پلاندانانى ستراتىزى سهرچاوه مرؤىبىه كان و سهركه و تنى ستراتىزى له ئاستى ماركؤ و ماىكرؤدا. جگه له وه ش، كارىگه رى ئه رىنى و ئاستى به رچاوى گؤراوه سهره خؤكه (پلاندانانى ستراتىزى سهرچاوه مرؤىبىه كان) له سهر گؤراوه وابه سته (سهركه و تنى ستراتىزى) هه يه، و به پى ئه وه ى كه پىوه ره كانى شىكارى له ئاستى ماركؤ و ماىكرؤدا. ههروه ها توؤزىنه وه كه پىشنىارى كرد كه گرنگى به به رپوه بردنى قوتابخانه كانى پارسىبه كه بدرىت له گونجاندى له گه ل گؤرانكارىبه كانى ژىنگه ى ده ره كى، به مه به سته به ده سته هىنانى سوودىكى كىپر كى له گه ل قوتابخانه كىپر كىكاره كان و هه و لدان بؤ به رده وامبوون له گه ل ئه و كىپر كىبه و زالبوون به سهرىاندا.

The reality of the application of strategic planning for human resources and their role in strategic success: an analytical study of the views of Managers for higer school in private and international schools in the city of Erbil

Asst. Lect. Ronyaz Hayyas Mahmood

Department of Health and Hospital Administration, College of Administration and Economics, Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

ronyaz.hayyas@lfu.edu.krd

Asst. Prof. Mudhafar Hamad Ali

Department of Business Administration, College of Administration and Economic, Salahaddin University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

mudhafar.ali@su.edu.krd

Asst. Lect. Shirin Jamal Mohammed

Department of Health and Hospital Administration, College of Administration and Economics, Lebanese French University, Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

shirin.jamal@lfu.edu.krd

Keywords: *Strategic planning for human resources, Human resources planning, Strategic Planning, Strategic human resources, Strategic success*

Abstract

The purpose of research is to explain the reality of strategic planning for human resources, its dimensions (vision and strategic philosophy of human resources, human resource planning), And its role in strategic success, its dimensions (survival, adaptation, growth). As well as identifying the nature of the relationship and the impact between the strategic planning of human resources and strategic success. In the light of the objectives for research, the problem of

the study was summarized in several questions, which is the extent to which principals of private and international preparatory schools practice strategic planning for human resources in the city of Erbil, and what is the nature of the relationship and the impact between strategic planning for human resources on strategic success.

The researchers relied on the descriptive analytical approach. To describe the main and sub-variables, as well as to analyze the relationships and impact between the two research variables, the research community represented the number of private middle school principals in Erbil is (39), The number of principals in international preparatory schools reached (31). Then Distribute (70) Questionnaire, (67) questionnaires were retrieved and (67) of them were valid for analysis. Hypotheses were tested by applying statistical methods by the computer program (SPSS V.25).

The research reached a set of main conclusions, including the results of correlation analysis revealing the existence of positive and high-level significant relationships between strategic planning for human resources and strategic success at the macro and micro levels. In addition, there is a positive impact and significant levels of the independent variable (strategic planning for human resources) on the dependent variable (strategic success), According to what the analysis indicators have produced at the macro and partial levels. The research also suggested focusing on the principal of the surveyed schools in adapting to changes in the external environment, in order to gain a competitive advantage with competing schools and try to keep up with that competition and overcome them.