

إسهام استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية
للجامعات العراقية

The Contribution of Human Resource Strategies in Improving Quality
and Enhancing Organizational Identity in Iraqi Universities

Assistant Lecturer

Ruaa Abd UL-Sahib Lafta

Mustansiriyah University

ruaaalsahb@uomustansiriyah.edu.iq

م.م رؤى عبد الصاحب لفته

الجامعة المستنصرية / مركز الدراسات العربية والدولية

ruaaalsahb@uomustansiriyah.edu.iq

المخلص :

يهدف هذا البحث إلى تحليل إسهام استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين جودة الأداء الأكاديمي وتعزيز الهوية التنظيمية في الجامعات العراقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة إلكترونية وُزعت على عينة مكونة من (70) مستجيباً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين في عدد من الجامعات الحكومية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية (السياسات والإجراءات، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) وكلّ من متغيري تحسين الجودة والهوية التنظيمية، حيث فسّرت هذه الاستراتيجيات أكثر من (90%) من التغير في الأداء المؤسسي. كما تبين أن التدريب والتطوير يمثلان العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الجودة والانتماء التنظيمي. خلص البحث إلى أن فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية تمثل محوراً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي، وأوصى بتطوير السياسات وتعزيز العدالة التحفيزية وترسيخ ثقافة الجودة والهوية التنظيمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات الموارد البشرية – جودة التعليم – الهوية التنظيمية – الجامعات العراقية

Abstract:

This research aims to analyze the contribution of human resource strategies to improving the quality of academic performance and enhancing organizational identity in Iraqi universities. The study adopted a descriptive-analytical methodology and relied on an electronic questionnaire distributed to a sample of (70) respondents, including faculty members, administrative staff, and technicians from several public universities. The results indicated a strong and statistically significant positive relationship between the dimensions of human resource strategies (policies and procedures, training and development, incentives and rewards) and both quality improvement and organizational identity. These strategies explained more than (90%) of the variation in institutional performance. It was also found that training and development represent the most influential factors in enhancing quality and organizational commitment. The research concluded that the effectiveness of human resource strategies constitutes a fundamental pillar for achieving institutional excellence and recommended the development of policies, the promotion of motivational fairness, and the reinforcement of a culture of sustainable quality and organizational identity.

Keywords : Human Resource Strategies – Quality of Education – Organizational Identity – Iraqi Universities

تُعد الجامعات مؤسسات مهمة في عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، إذ تلعب دور رئيس في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة وتسهم في توليد المعرفة التي تساعد على بناء الاقتصاد المعرفي وتعزيز التنافسية، وفي ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي عالمياً برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية تضمن تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء، فالموارد البشرية تمثل اليوم رأس المال المؤثر لأي جامعة تعتمد في نجاحها واستدامتها على قدرات أعضائها الأكاديميين والإداريين ومستوى التزامهم وانتمائهم المؤسسي.

لقد أصبحت استراتيجيات الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية في الإدارة الجامعية الحديثة، حيث تسعى إلى تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية من جهة وتطلعات العاملين من جهة أخرى، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية، وتشمل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الممارسات والسياسات، مثل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، نظم التحفيز والمكافآت، وتقييم الأداء) وكلها تهدف إلى الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

في سياق البحث، تواجه الجامعات الحكومية تحديات كبيرة تتمثل في محدودية الموارد، وتفاوت الكفاءات، وضعف وضوح السياسات الإدارية، مما أدى إلى تفاوت في جودة التعليم وتراجع مستوى الهوية التنظيمية والانتماء المؤسسي لدى العاملين. ويُعزى ذلك في جانب منه إلى غياب رؤية استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تُسهم في خلق بيئة عمل محفزة وفاعلة قادرة على دعم عمليات التحسين المستمر للجودة الأكاديمية والإدارية.

وهنا تبرز أهمية هذا البحث في كونه يمثل محاولة علمية لتحليل إسهام استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية في الجامعات العراقية، من خلال بحث العلاقة بين أبعاد هذه الاستراتيجيات (السياسات والإجراءات، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت) وبين متغيري (تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية)، ويهدف البحث إلى بيان مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية في بناء هوية تنظيمية قوية تُعزز الولاء التنظيمي وتسهم في رفع كفاءة الأداء وجودة الخدمات التعليمية.

كما يسعى البحث إلى تقديم إطار علمي وعملي يمكن أن تستند إليه إدارات الجامعات في تطوير سياساتها الإدارية، من خلال الاعتماد على نتائج تحليلية دقيقة مبنية على بيانات ميدانية من عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين. وتكمن القيمة المضافة لهذا البحث في ربطه بين مفهومي الجودة والهوية التنظيمية عبر عدسة استراتيجيات الموارد البشرية، بما يعزز الفهم الشامل لدور هذه الاستراتيجيات كعامل وسيط في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية.

وانطلاقاً من فرضية البحث التي تتمثل بأن "استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في تحسين جودة التعليم وتعزيز الهوية التنظيمية في الجامعات العراقية"، فإن هذا البحث يسعى إلى تقديم قراءة تحليلية للعلاقات التفاعلية بين المتغيرات المبحوثة. ومن المتوقع أن تُسهم النتائج في تزويد صناع القرار في الجامعات المبحوثة بتوصيات تسهم في تطوير استراتيجياتهم الإدارية نحو بناء مؤسسات جامعية أكثر كفاءة وجودة وهوية تنظيمية راسخة.

أولاً : مشكلة البحث

من خلال الملاحظة الشخصية تم تشخيص مجموعة من التحديات تواجه الجامعات العراقية في عملية تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية، نتيجة لعدم وضوح دور استراتيجيات الموارد البشرية في مواجهتها.

ثانياً : أهمية البحث

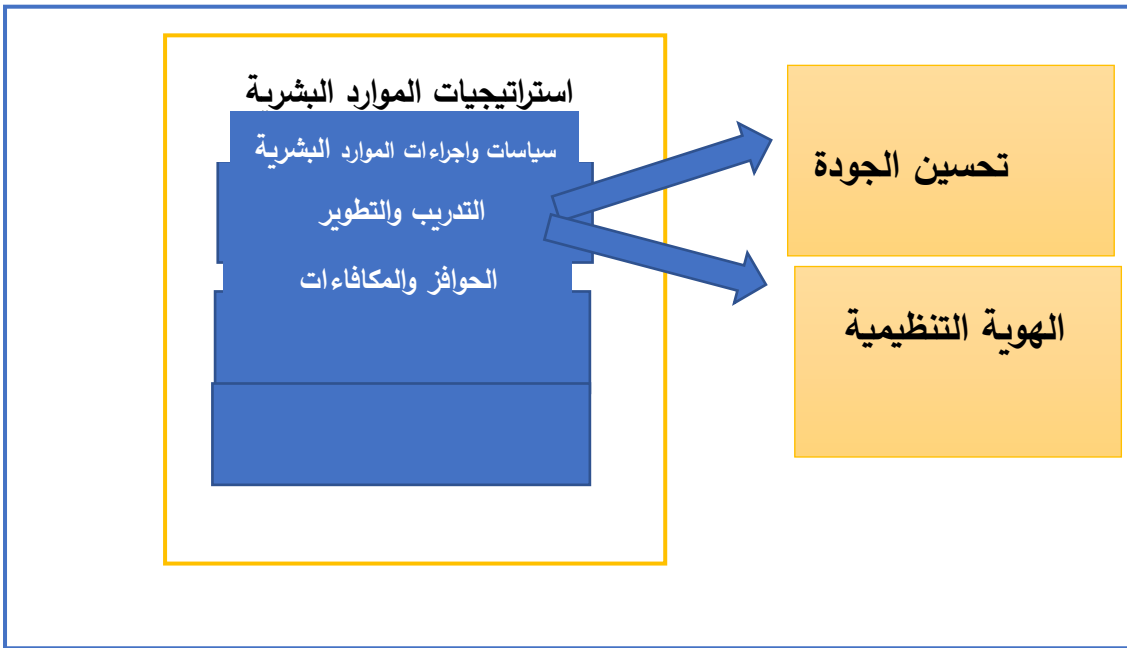
تكمن أهمية هذا البحث فيما يأتي:

1. التعرف على أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية في الجامعات العراقية.
2. فهم لكيفية تعزيز الهوية التنظيمية و الانتماء المؤسسي من خلال تطبيق سياسات و استراتيجيات الموارد البشرية الفعالة.
3. تقديم توصيات عملية للإدارة الجامعية لتعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي للموظفين وأعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً : فرضية البحث

➤ استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في تحسين جودة التعليم وتعزيز الهوية التنظيمية للجامعات العراقية.

رابعاً : نموذج البحث الفرضي



اعداد الباحث

خامساً : الحدود الزمانية والمكانية ومجتمع البحث وعينته

ان الفترة الزمنية للبحث كانت ممتدة بين شهري ايلول و تشرين الأول من عام 2025، حيث تم خلالها توزيع استبانة الكترونية وجمع البيانات وتحليلها.

- أما الحدود المكانية للبحث فقد تم تنفيذه في إطار الجامعات العراقية الحكومية ، بما يعكس واقع استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية في هذه الجامعات.
- تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الجامعات العراقية.
- تم اختيار عينة البحث بأسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان شمول وتمثيل مختلف الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- بلغ حجم العينة 70 مستجيباً شاركوا في ملء الاستبانة الالكترونية المعتمدة لأغراض هذا البحث.

المحور الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً: استراتيجيات الموارد البشرية 1. مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية

- تُعد استراتيجيات الموارد البشرية مجموعة من الخطط والسياسات المصممة لتوجيه وتنسيق أنشطة إدارة الأفراد في المنظمة بما ينسجم مع الأهداف العامة والاستراتيجية المؤسسية. وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق التوافق بين القدرات البشرية ومتطلبات العمل، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من خلال التخطيط، الاستقطاب، التدريب، التحفيز، والتقييم¹.
2. أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية

تلعب الموارد البشرية في الجامعات دوراً محورياً في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري على حد سواء، إذ تمثل الكفاءات الأكاديمية والإدارية العنصر الأساسي في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. وتسهم استراتيجيات الموارد البشرية في:

- استقطاب الكفاءات العلمية والأكاديمية المتميزة².
 - رفع كفاءة العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر.
 - تعزيز روح الانتماء والولاء المؤسسي.
 - بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والمساءلة.
3. أنواع استراتيجيات الموارد البشرية
- استراتيجية الاستقطاب والاختيار: تركز على جذب العناصر ذات الكفاءة العالية والملاءمة للقيم المؤسسية.
 - استراتيجية التدريب والتطوير: تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين بما ينسجم مع متطلبات الجودة الأكاديمية والإدارية³.
 - استراتيجية التحفيز والمكافأة: تسعى إلى رفع الرضا الوظيفي وتحسين الأداء من خلال أنظمة عادلة للحوافز.
 - استراتيجية تقييم الأداء: تُعنى بتقدير أداء الأفراد بشكل منهجي لتوجيه قرارات التطوير والترقية.
 - استراتيجية إدارة المواهب: تركز على اكتشاف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية والاحتفاظ بهم.

¹ Kumar, R., & Painoli, V. (2023). Human resources management in higher education: A review. ResearchGate.

² Tusriyanto, Siminto, & Azzaakiyyah. (2024). Innovative strategies to enhance the quality of higher education management. Literasi Sains Nusantara.

³ Human Resources Management impact on College Education Quality. (2024). SDIOPR.

ثانياً: مفهوم الجودة في التعليم العالي

1. مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات

تعني الجودة الشاملة في التعليم العالي قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها وأهدافها وفق معايير معتمدة تضمن رضا المستفيدين (الطلبة، المجتمع، سوق العمل). وهي عملية مستمرة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعتمد على التخطيط والتحليل والتقييم.⁴

2. أبعاد الجودة في التعليم الجامعي

- جودة المدخلات: الطلبة، الكوادر الأكاديمية، الموارد.
- جودة العمليات: التدريس، البحث العلمي، الأنشطة الطلابية.
- جودة المخرجات: الخريجون، البحوث، خدمة المجتمع.

3. دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة

تُعد الموارد البشرية المحرك الرئيس لأي نظام جودة، إذ إن كفاءة الأستاذ الجامعي والإداري تمثل الأساس في تحقيق المعايير الأكاديمية، وبالتالي فإن استراتيجيات الموارد البشرية تسهم في:

- تحسين الأداء الأكاديمي عبر التدريب والتطوير المهني.
- ترسيخ ثقافة الجودة في جميع المستويات التنظيمية.
- دعم عمليات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي.⁵

ثالثاً: الهوية التنظيمية في الجامعات

1. مفهوم الهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية هي الصورة الذهنية والانتماء المعنوي الذي يتكوّن لدى العاملين عن جامعتهم، وتشمل القيم والمعتقدات والرموز التي تميّزها عن غيرها من المؤسسات. وهي تمثل (من نحن) بالنسبة للمنظمة وموظفيها.⁶

2. مكونات الهوية التنظيمية

- القيم المؤسسية: المبادئ التي توجه السلوك داخل الجامعة.
- الرموز والشعارات: المظاهر المادية للهوية مثل الشعار والزي الجامعي.
- الثقافة التنظيمية: الممارسات والعادات السائدة بين العاملين.
- السمعة الأكاديمية: الانطباع الخارجي لدى الطلبة والمجتمع.⁷

3. أهمية تعزيز الهوية التنظيمية

تعزز الهوية التنظيمية من:

- ولاء العاملين وانتمائهم المؤسسي.
- الالتزام بمعايير الجودة والأداء.
- تعزيز سمعة الجامعة وقدرتها على المنافسة.
- دعم العمل الجماعي وتقوية العلاقات الداخلية.⁸

رابعاً: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والجودة والهوية التنظيمية

تُظهر الأدبيات أن استراتيجيات الموارد البشرية الفاعلة تُسهم في تحقيق جودة التعليم وتعزيز الهوية التنظيمية من خلال:

- مواءمة أهداف الأفراد مع أهداف الجامعة (الاتساق الاستراتيجي).⁹

⁴ مصدر سابق 2024, Siminto, & Azzaakiyyah, Tusriyanto,

⁵ مصدر سابق 2024, Human Resources Management impact on College Education Quality,

⁶ Flipse, S., et al. (2024). Understanding organizational identity in universities: A historical analysis.

⁷ Miranda Junior, J., et al. (2021). Perspectives of organizational identity in a public higher education institution

⁸ Chisari, V. (2022). Organizational identity and strategic change in higher education institutions. LUISS Thesis Repository.

- رفع مستوى الكفاءة والاحترافية الأكاديمية والإدارية.
- غرس قيم مؤسسية مشتركة تدعم التميز والجودة.
- بناء بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والانتماء¹⁰.

وعليه يمكن القول إن تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية يمثلان مخرجات مباشرة لاستراتيجيات موارد بشرية فعالة ومتكاملة.

المحور الثالث الجانب العملي

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير الرئيسي المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) حيث يضم التحليل الأبعاد المبحوث في بحثنا كما يلي :
البعد الأول: سياسات الموارد البشرية :

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	الترتيب
س1: سياسات واضحة للموارد البشرية	31 (44.3%)	11 (15.7%)	28 (40%)	2.89	1.24	42.9%	44.3%	40%	2
س2: تعريف واضح بالمسؤوليات	33 (47.1%)	13 (18.6%)	24 (34.3%)	3.06	1.21	39.5%	47.1%	34.3%	1
س3: إجراءات واضحة للتوظيف	29 (41.4%)	10 (14.3%)	31 (44.3%)	2.80	1.28	45.7%	41.4%	44.3%	3
المتوسط الحسابي العام للمحور				2.92					
الانحراف المعياري العام				1.24					
معامل الاختلاف العام						42.7%			

تكشف البيانات في الجدول رقم (1) ان نتائج بعد سياسات الموارد البشرية متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.92) بانحراف معياري (1.24)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الحياد في وضوح وتطبيق سياسات الموارد البشرية داخل الجامعات. كما بلغ معامل الاختلاف (42.7%)، مما يعكس تفاوتاً ملحوظاً في آراء المبحوثين بشأن هذا المحور. أعلى متوسط تحقق في فقرة "تعريف واضح بالمسؤوليات" بمتوسط (3.06)، وهو الأقرب للقبول، بينما جاءت فقرتا "سياسات واضحة للموارد البشرية" و "إجراءات واضحة للتوظيف" بمستويات أدنى (2.89 و 2.80 على التوالي)، ما يشير إلى غياب وضوح السياسات والإجراءات التنظيمية في بعض الجوانب. تُظهر النتائج وجود فجوات في الاتساق والتطبيق العملي لسياسات الموارد البشرية، تتمثل في ضعف وضوحها للعاملين، وتباين الفهم حول الأدوار والمسؤوليات وآليات التوظيف. ويُعد ذلك مؤشراً سلبياً على كفاءة البنية التنظيمية للموارد البشرية، مما قد ينعكس سلباً على تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية في المنظمة

البعد الثاني: التدريب والتطوير

⁹ Sheikhi, A., et al. (2023). Sustainable human resource management and organizational citizenship behavior. PMC

¹⁰ Rovetta, A., et al. (2025). Integrating team and organizational identity. Frontiers in Organizational Psychology.

الترتيب	نسبة عدم الموافقة	نسبة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف	المتوسط	غير موافق	محايد	موافق	الفقرة
4	50%	37.1%	50.6%	1.31	2.59	35 (50%)	9 (12.9%)	26 (37.1%)	س1: برامج تدريبية دورية
1	44.3%	44.3%	45.1%	1.29	2.86	31 (44.3%)	8 (11.4%)	31 (44.3%)	س2: إسهام البرامج في تطوير المهارات
3	44.3%	38.6%	46.9%	1.27	2.71	31 (44.3%)	12 (17.1%)	27 (38.6%)	س3: تشجيع التعلم المستمر
2	42.9%	42.9%	44.1%	1.26	2.86	30 (42.9%)	10 (14.3%)	30 (42.9%)	س4: تقييم فعالية التدريب
					2.75				المتوسط الحسابي العام للمحور
					1.28				الانحراف المعياري العام
					46.7%				معامل الاختلاف العام

المصدر: برنامج spss v.28 جدول رقم (2)

جاءت نتائج بعد التدريب والتطوير كما في الجدول رقم (2) بمتوسط عام بلغ (2.75) وانحراف معياري (1.28)، مما يدل على مستوى منخفض يميل إلى الحياد في فاعلية برامج التدريب بالمنظمة. وقد ظهر تباين واضح في آراء الباحثين (معامل اختلاف 46.7%)، مما يعكس عدم تجانس فرص التدريب وعدم وضوح سياساته. أظهرت الفقرات أن البرامج التدريبية الدورية هي الأضعف (2.59) من حيث التطبيق، بينما سجلت فقرتا تطوير المهارات وتقييم فعالية التدريب أعلى متوسط (2.86) لكنها ما زالت دون المستوى المقبول. وتشير النتائج إلى وجود قصور في استمرارية التدريب وضعف في تقييم أثره الفعلي على الأداء، مما يبرز فجوة واضحة في تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المنظمة، ويؤثر سلباً في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية

البعد الثالث : الحوافز والمكافآت

الترتيب	نسبة عدم الموافقة	نسبة الموافقة	معامل الاختلاف	الانحراف	المتوسط	غير موافق	محايد	موافق	الفقرة
1	45.7%	40%	47.2%	1.28	2.71	32 (45.7%)	10 (14.3%)	28 (40%)	س1: نظام مكافآت محفز
2	41.4%	38.6%	44.8%	1.24	2.77	29 (41.4%)	14 (20.0%)	27 (38.6%)	س2: الاعتراف بالإنجازات
4	44.3%	35.7%	47.9%	1.26	2.63	31 (44.3%)	14 (20.0%)	25 (35.7%)	س3: سياسة ترقية عادلة
3	41.4%	37.1%	45.6%	1.23	2.70	29 (41.4%)	15 (21.4%)	26 (37.1%)	س4: برامج تحفيز متماشية
					2.70				المتوسط الحسابي العام للمحور
					1.25				الانحراف المعياري العام
					46.4%				معامل الاختلاف العام

المصدر: برنامج spss v.28 جدول رقم (3)

أظهرت نتائج في الجدول رقم (3) بعد الحوافز والمكافآت متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.70) بانحراف معياري (1.25)، وهو ما يعكس مستوى منخفضاً يميل إلى الحياد في تطبيق سياسات التحفيز داخل المنظمة. كما بلغ معامل الاختلاف (46.4%)، مما يشير إلى تفاوت واضح في آراء الباحثين حول فعالية نظام الحوافز. جاءت فقرة "الاعتراف بالإنجازات" في المرتبة الأعلى بمتوسط (2.77)، إلا أنها ما زالت دون المستوى المقبول، بينما كانت "سياسة الترقيات العادلة" الأقل بمتوسط (2.63) ونسبة عدم موافقة مرتفعة (44.3%)، مما يعكس شعوراً بعدم العدالة في الترقية والمكافأة. تُظهر النتائج وجود فجوة واضحة في أنظمة التحفيز والمكافآت تتجلى في ضعف العدالة والشفافية وقصور

برامج التقدير المعنوي والمادي، الأمر الذي يُضعف دافعية العاملين ويحدّ من مشاركتهم الفاعلة في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية.
ثانياً المتغير التابع : الهوية التنظيمية

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	الترتيب
س1: الشعور بالانتماء	38 (54.3%)	10 (14.3%)	22 (31.4%)	3.20	1.18	36.9%	54.3%	31.4%	1
س2: دعم التواصل الداخلي	29 (41.4%)	14 (20.0%)	27 (38.6%)	2.86	1.25	43.7%	41.4%	38.6%	4
س3: مشاركة في اتخاذ القرار	31 (44.3%)	14 (20.0%)	25 (35.7%)	2.97	1.23	41.4%	44.3%	35.7%	3
س4: تطوير العلاقات	31 (44.3%)	13 (18.6%)	26 (37.1%)	2.93	1.25	42.7%	44.3%	37.1%	3
س5: الحفاظ على قيم الجامعة	36 (51.4%)	11 (15.7%)	23 (32.9%)	3.13	1.21	38.7%	51.4%	32.9%	2
المتوسط الحسابي العام للمحور				3.02					
الانحراف المعياري العام				1.22					
معامل الاختلاف العام				40.7%					

جدول رقم (4)

المصدر: برنامج spss v.28

في الجدول رقم (4) أظهرت نتائج تحليل المتغير التابع الهوية التنظيمية متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.02) بانحراف معياري (1.22)، مما يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى القبول في ممارسات المنظمة المتعلقة بتعزيز الهوية التنظيمية. كما بلغ معامل الاختلاف (40.7%)، ما يشير إلى تفاوت نسبي في آراء الباحثين حول هذا الجانب. حققت فقرتا "الشعور بالانتماء" و"الحفاظ على قيم الجامعة" أعلى المتوسطات (3.20 و 3.13)، مما يدل على وجود وعي مقبول بالانتماء المؤسسي والالتزام بالقيم التنظيمية. في المقابل، جاءت فقرة "دعم التواصل الداخلي" بأدنى متوسط (2.86) مع ارتفاع نسبة عدم الموافقة (38.6%)، مما يشير إلى قصور في قنوات التواصل الإداري وضعف المشاركة الفاعلة بين العاملين. تُظهر النتائج وجود فجوات في ممارسات تعزيز الهوية التنظيمية، أبرزها ضعف التواصل الداخلي، محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف تفعيل برامج تطوير العلاقات المهنية. وهذا يعكس حاجة المنظمة إلى تبني استراتيجيات أكثر تكاملاً لترسيخ الانتماء وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، بما يساهم في تحسين الجودة واستدامة الهوية التنظيمية.

المتغير التابع الثاني : تحسين الجودة

الفقرة	موافق	محايد	غير موافق	المتوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	نسبة الموافقة	نسبة عدم الموافقة	الترتيب
س1: تحسين جودة التعليم	38 (54.3%)	10 (14.3%)	22 (31.4%)	3.20	1.19	37.2%	54.3%	31.4%	1
س2: دعم الابتكار	33 (47.1%)	11 (15.7%)	26 (37.1%)	3.03	1.24	40.9%	47.1%	37.1%	3
س3: تقييم الأداء يحسن الجودة	35 (50%)	11 (15.7%)	24 (34.3%)	3.10	1.22	39.4%	50%	34.3%	2
س4: الدعم الكافي للموظفين	31 (44.3%)	14 (20.0%)	25 (35.7%)	2.97	1.24	41.8%	44.3%	35.7%	4
المتوسط الحسابي العام للمحور				3.08					
الانحراف المعياري العام				1.22					
معامل الاختلاف العام				39.8%					

المصدر: برنامج spss v.28

جدول رقم (5)

في الجدول رقم (5) أظهرت نتائج المتغير تحسين الجودة متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.08) بانحراف معياري (1.22)، مما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في تطبيق ممارسات الجودة داخل المنظمة. كما بلغ معامل الاختلاف (39.8%)، وهو ما يعكس درجة تباين معتدلة في آراء المبحوثين حول هذا المحور. حققت فقرة "تحسين جودة التعليم" أعلى متوسط (3.20) مما يدل على إدراك نسبي لجهود المؤسسة في الارتقاء بجودة التعليم، تلتها فقرة "تقييم الأداء يحسن الجودة" بمتوسط (3.10) مما يعكس اهتماماً مقبولاً بربط الأداء بمعايير الجودة. بينما جاءت فقرة "الدعم الكافي للموظفين" في أدنى مرتبة بمتوسط (2.97) ونسبة عدم موافقة مرتفعة (35.7%)، ما يشير إلى قصور في توفير بيئة داعمة ومحفزة للعاملين. تشير النتائج إلى وجود فجوات في ممارسات تحسين الجودة، أبرزها ضعف الدعم المؤسسي للموظفين، وتفاوت تطبيق أساليب التحفيز والابتكار. كما تعكس النتائج أن جهود الجودة قائمة لكنها تفتقر إلى التكامل والاستمرارية، الأمر الذي يستدعي تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية لربط التحسين المستمر بالأداء المؤسسي والابتكار التنظيمي.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

➤ استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في تحسين جودة التعليم وتعزيز الهوية التنظيمية للجامعات العراقية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي الموضحة في الجدول رقم (6)، وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية وكل من تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية. فقد تراوحت قيم معامل الارتباط (R) بين (0.967 – 0.976)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية تدل على أن تعزيز تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية يسهم بشكل فعال في رفع مستويات الجودة وفي ترسيخ الهوية التنظيمية داخل المؤسسة.

كما أوضحت قيم معامل التحديد (R^2) التي تراوحت بين (0.934 – 0.952) أن ما نسبته من (93%) إلى (95%) من التغير في متغيري تحسين الجودة والهوية التنظيمية يمكن تفسيره من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، وهو ما يعكس قوة النموذج الإحصائي وملاءمته لتفسير الظاهرة المدروسة. وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تمثل أحد أهم محددات الأداء التنظيمي وجودته.

أما فيما يتعلق بمعاملات الانحدار (β)، فقد جاءت جميعها موجبة وبقيم تراوحت بين (0.877 – 0.941)، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات علاقة طردية، أي أن زيادة فاعلية تطبيق الاستراتيجيات يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة الأداء وتعزيز الهوية التنظيمية. وتعد استراتيجيات التدريب والتطوير الأعلى تأثيراً ($\beta = 0.941, R^2 = 0.952$)، تليها استراتيجيات التحفيز والمكافآت والسياسات والإجراءات بدرجات تأثير متقاربة، وهو ما يبرز الدور المحوري لتطوير الموارد البشرية في تحقيق التحسين المؤسسي.

كذلك أظهرت القيم المرتفعة لكل من (t) و (F)، والتي تراوحت بين (31.138 – 36.816) و (969.560 – 1355.437) على التوالي، مع دلالات إحصائية عالية جداً ($\text{Sig} = 0.000$)، أن النماذج المقترنة ذات معنوية إحصائية قوية، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد وجود تأثير حقيقي لاستراتيجيات الموارد البشرية على المتغيرات التابعة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن استراتيجيات الموارد البشرية تسهم بدرجة عالية في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الهوية التنظيمية للعاملين، من خلال تبني سياسات وإجراءات فعالة، وبرامج تدريب وتطوير مستمرة، وأنظمة تحفيز ومكافآت عادلة. وتتماشى هذه النتائج مع فرضية البحث .

المعنوية	قيمة F	قيمة t	معامل الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المحور
0.000	1012.435	31.819	0.923	0.421	0.937	0.968	السياسات والإجراءات
0.000	1355.437	36.816	0.941	0.354	0.952	0.976	التدريب والتطوير
0.000	1067.198	32.668	0.893	0.530	0.940	0.970	التحفيز والمكافآت
0.000	969.560	31.138	0.899	0.482	0.934	0.967	الهوية التنظيمية
0.000	998.820	31.604	0.877	0.573	0.936	0.968	تحسين الجودة

1. فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية: أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية، مما يعني أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات العراقية.

2. ضعف وضوح السياسات والإجراءات: بين التحليل الوصفي أن محور سياسات الموارد البشرية حصل على متوسطات تميل إلى الحياد، ما يشير إلى غياب الوضوح والاتساق في تطبيق السياسات التنظيمية داخل الجامعات، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام والانتماء المؤسسي.

3. قصور برامج التدريب والتطوير: أظهرت النتائج أن برامج التدريب تعاني من ضعف في الاستمرارية والتقييم، الأمر الذي يقلل من قدرتها على تطوير المهارات وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، رغم كونها أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز الجودة والهوية التنظيمية.

4. نقص العدالة التحفيزية: تبين وجود فجوة في تطبيق سياسات الحوافز والمكافآت، خاصة فيما يتعلق بالترقيات والاعتراف بالإنجازات، مما يقلل من دافعية العاملين ويضعف الالتزام بالجودة والانتماء المؤسسي.

5. مستوى متوسط للهوية التنظيمية: أظهرت نتائج تحليل الهوية التنظيمية أن العاملين لديهم شعور مقبول بالانتماء، إلا أن ضعف التواصل الداخلي ومحدودية المشاركة في صنع القرار يحدان من تعزيز هذه الهوية على نحو فعال.

6. تحسين الجودة قائم لكنه غير متكامل: بالرغم من وجود جهود لتحسين الجودة، إلا أنها تفتقر إلى التكامل والاستمرارية، ما يتطلب ربطها باستراتيجيات الموارد البشرية بشكل أكثر تنظيماً وتوجهاً نحو الأداء المستدام.

7. أهمية التدريب كأقوى مؤثر: جاءت استراتيجية التدريب والتطوير الأعلى تأثيراً في تحسين الجودة وتعزيز الهوية التنظيمية، مما يدل على أن الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية يعد المحرك الرئيس للتطور المؤسسي.

ثانياً: التوصيات

1. تطوير سياسات الموارد البشرية: ضرورة إعادة صياغة سياسات الموارد البشرية بشكل واضح وشفاف، بما يتضمن آليات دقيقة للاستقطاب، التوظيف، الترقيّة، والمساءلة، مع ضمان اتساقها مع معايير الجودة الأكاديمية.

2. تعزيز برامج التدريب والتطوير: اعتماد خطط تدريبية سنوية قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية للعاملين، وتقييم أثر التدريب على الأداء المؤسسي، مع تشجيع المشاركة في الدورات والمؤتمرات الأكاديمية الدولية.

3. بناء نظام تحفيز عادل وشفاف: تصميم نظام حوافز يعتمد على الأداء والكفاءة والإنجازات العلمية والإدارية، لضمان العدالة والرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام المؤسسي.

4. تعزيز الهوية التنظيمية: تفعيل برامج وأنشطة تدعم روح الانتماء مثل الجوائز الرمزية، والفعاليات الجامعية المشتركة، ونشر القيم المؤسسية من خلال حملات داخلية تعزز الولاء والمشاركة.

5. تحسين التواصل الداخلي: إنشاء قنوات اتصال مؤسسية فاعلة بين الإدارة والعاملين (مثل النشرات الداخلية والاجتماعات الدورية)، لضمان تبادل الأفكار والملاحظات وتعزيز الثقة التنظيمية.
6. دمج الجودة في الثقافة المؤسسية: ضرورة ترسيخ مفهوم الجودة كقيمة أساسية في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، وربطها بمؤشرات أداء واضحة لجميع المستويات الوظيفية.
7. توظيف التحليل الإحصائي في صنع القرار: الاستفادة من نتائج الدراسات التحليلية (مثل الانحدار الخطي) في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية المستقبلية، بما يضمن قرارات قائمة على الأدلة.
8. تفعيل الشراكات الأكاديمية: تعزيز التعاون بين الجامعات العراقية والمؤسسات الدولية لتبادل الخبرات في مجالات إدارة الموارد البشرية والجودة المؤسسية.

المصادر والمراجع

1. Chisari, V. (2022). Organizational identity and strategic change in higher education institutions. LUISS Thesis Repository. https://tesi.luiss.it/38546/1/748081_CHISARI_VITTORIA.pdf
2. Flipse, S., et al. (2024). Understanding organizational identity in universities: A historical analysis. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/hequ.12458>
3. Human Resources Management impact on College Education Quality. (2024). SDIOPR .
4. Miranda Junior, J., et al. (2021). Perspectives of organizational identity in a public higher education institution. PMC. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7807811/>
5. Rovetta, A., et al. (2025). Integrating team and organizational identity. Frontiers in Organizational Psychology. <https://www.frontiersin.org/journals/organizational-psychology/articles/10.3389/forgp.2024.1439269/full>
6. Sheikhi, A., et al. (2023). Sustainable human resource management and organizational citizenship behavior. PMC. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11036649/>
7. Tusriyanto, Siminto, & Azzaakiyyah. (2024). Innovative strategies to enhance the quality of higher education management. Literasi Sains Nusantara .

8. Kumar, R., & Painoli, V. (2023). Human resources management in higher education: A review. ResearchGate.
4. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
5. Bessen, J. E. (2018). AI and jobs: The role of demand. NBER Working Paper No. 24235.
6. Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson Education.
7. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
8. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
9. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement of HR and technology. *Human Resource Management Review*, 26(2), 145–156.
10. Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
11. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
12. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81.