

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الإستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل

احلام إبراهيم ولي¹، سمية كريم خان يحيى²

¹كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

²الكلية التقنية الادارية، جامعة أربيل التقنية، أربيل، العراق

Email: ahlam.wali@su.edu.krd¹, sumayakarimkhan@pu.edu.iq²

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة والمتمثلة بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب الاختيار التعيين، تقييم الاداء، صيانة الموارد البشرية)، في أبعاد النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بـ(التكيف، النمو، البقاء) يتمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حددت من خلال أثاره تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي انبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لأختبارات متعددة وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات.

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

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

پوخته:

ئامانجی توێژینهوهکه دیاریکردنی په‌یوهندی و کاریگه‌ری پراکتیکه‌کانی به‌ریوه‌بردنی سه‌رچاوه مرو‌ییه‌کانه له زانکۆ ئه‌هلییه‌کان، که به ره‌هه‌نده‌کانی (پلاندانانی سه‌رچاوه مرو‌ییه‌کان، جه‌مسهرگه‌ری، هه‌لبژاردن، هه‌له‌سه‌نگاندنی ئه‌دای کارکردن، پاراستنی سه‌رچاوه مرو‌ییه‌کان) نوێنه‌رایه‌تی ده‌کریت، له ره‌هه‌نده‌کانی سه‌رکه‌وتنی ستراتیژیدا که به (گونجاندن، گه‌شه‌کردن، مانه‌وه) نوێنه‌رایه‌تی ده‌کریت.

چوارچێوه‌ی گشتی توێژینه‌وه‌که بریتیه‌ی له‌ کیشه‌ی توێژینه‌وه‌که، که به‌ چه‌ند پرسیاریک سه‌باره‌ت به‌ سه‌روشتی په‌یوه‌ندییه‌که و کاریگه‌ری نیوان به‌رزکردنه‌وه‌ی گۆراوه سه‌ربه‌خۆکه (پراکتیکه‌کانی به‌ریوه‌بردنی سه‌رچاوه مرو‌ییه‌کان) و گۆراوه وابه‌سته‌که‌وه‌که (سه‌رکه‌وتنی ستراتیژی) ده‌ستنی‌شانکرا. هه‌موویان چه‌ندین تاقیکردنه‌ویان بۆ کراوه، و پرسیارنامه‌که وه‌ک ئامرازێ سه‌رمکی بۆ به‌ده‌سته‌هێنانی زانیاری به‌کارهاتوه.

توێژینه‌وه‌که په‌یره‌وی له‌ رێبازی شیکاری وه‌سفیه‌ی کرد، وه‌ک چۆن گۆراوه سه‌رمکییه‌کان و گۆراوه لاوه‌کییه‌کان باسه‌راون، هه‌روه‌ها شیکاری په‌یره‌ندی و کاریگه‌ری نیوان گۆراوه‌کان، دانیشتوانی توێژینه‌وه‌که نوێنه‌رایه‌تی سه‌رجه‌م به‌رپرسی به‌شه‌کان ده‌که‌ن له سه‌رجه‌م زانکۆ ئه‌هلییه‌کانی شاری هه‌ولێر، هه‌ری‌می کوردستانی عێراق، که ژماره‌یان (9) زانکۆ بووه. نمونه‌که له‌لایه‌ن (5) زانکۆوه نوێنه‌رایه‌تی کرابوو، و وه‌لامه‌ده‌رموه‌کان (76) سه‌روکی به‌شه زانسته‌یه‌کان بوون له‌و زانکۆیه‌یه‌ی که هه‌لبژێردران. گرێمانه‌کان له‌ رێگه‌ی کۆمه‌ڵیک تاقیکردنه‌وه‌ی ئامارییه‌وه به‌ به‌کارهێنانی به‌رنامه‌ی کۆمپیوتەر (SPSS V.23) تاقیکراوه‌.

توێژینهوهکه گه‌یشته کۆمه‌ڵێک ئه‌نجام که گرنگترینیان بوونی په‌یوه‌ندی ئه‌ڕینی و کاریگه‌ری به‌هێزه له‌ نێوان گۆڕاوه سه‌رمه‌کی و لاومه‌کییه‌کان، له‌ ناستی ماکرۆ و مایکرودا. توێژینهوهکه کۆمه‌ڵێک پێشنیاری پێشنیار کرد، له‌وانه‌ پێویستی به‌کارهێنانی په‌یوه‌ندییه به‌هێز مه‌کانی نێوان هه‌ردوو گۆڕاوه‌که و ئاراسته‌کردنیه‌کان به‌رمو خزمه‌تکردنی زانکۆ توێژینهوه‌که‌راوه‌کان.

کلێله وشه: پراکتیکه‌کانی به‌ریوه‌بردنی سه‌رچاوه‌ مرۆپیه‌کان، سه‌رمه‌وتنی ستراتیژی، زانکۆ ئه‌هلییه‌کان، شاری هه‌ولێر.

Abstract:

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

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

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

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

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

المقدمة:

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

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

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

المحور الاول: الاطار العام للبحث ومنهجيته

أولاً: مشكلة البحث

يشهد العالم اليوم تطورات وتغييرات هائلة في جميع مجالات الحياة و جوانبها، الأمر الذي ادى بجميع منظمات وعلى وجه الخصوص الجامعات الى مواكبة هذه التطورات ومسايرتها والدخول الى بيئة المنافسة الحادة لغرض البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال وخاصة بعد ان استوجب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اقليم كردستان استراتيجيات تصنيف الجامعات من اجل تحقيق النجاح الاستراتيجي. ولا شك ان احدى الركائز الاساسية لتحقيق هذا المطلب هو تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، حيث أن إدارة الموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي للإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمات. وهي مصممة لتعزيز أداء العاملين في خدمة الأهداف الإستراتيجية. تهتم إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي بإدارة العاملين داخل المنظمات، مع التركيز على السياسات والأنظمة. أن أقسام الموارد البشرية مسؤولة عن الإشراف على تصميم مزايا العاملين، وتوظيفهم، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة المكافآت، مثل إدارة أنظمة الأجور والمزايا. ويهتم قسم الموارد البشرية أيضاً بالتغيير التنظيمي والعلاقات الانسانية، أو موازنة الممارسات التنظيمية مع المتطلبات الناشئة عن المفاوضة الجماعية والقوانين. اذ الغرض العام للموارد البشرية هو ضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الأفراد العاملين. تنبثق مشكلة الدراسة فكرياً مع بداية محاولة الباحثون بتوثيق طرق خلق قيمة اضافية من خلال الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة.

اما المشكلة الميدانية للدراسة فقد استنبطتها الباحثتان عند زيارتهما الميدانية للجامعات الخاصة قيد البحث ومقابلاتها مع عدد من مديري ادارة الموارد البشرية، حيث وجدت بأن هناك ممارسات للموارد البشرية ولكن لاحظت الضعف في ادراك دور هذه الممارسات في تحقيق بقاء وديمومة الجامعات والتي تمثل النجاح الاستراتيجي لتلك الجامعات.

تأسيساً على ما سبق، فقد تركزت مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

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

ثانياً: أهمية البحث

تجسد أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

أ. الأهمية الأكاديمية

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

ب. الأهمية الميدانية

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

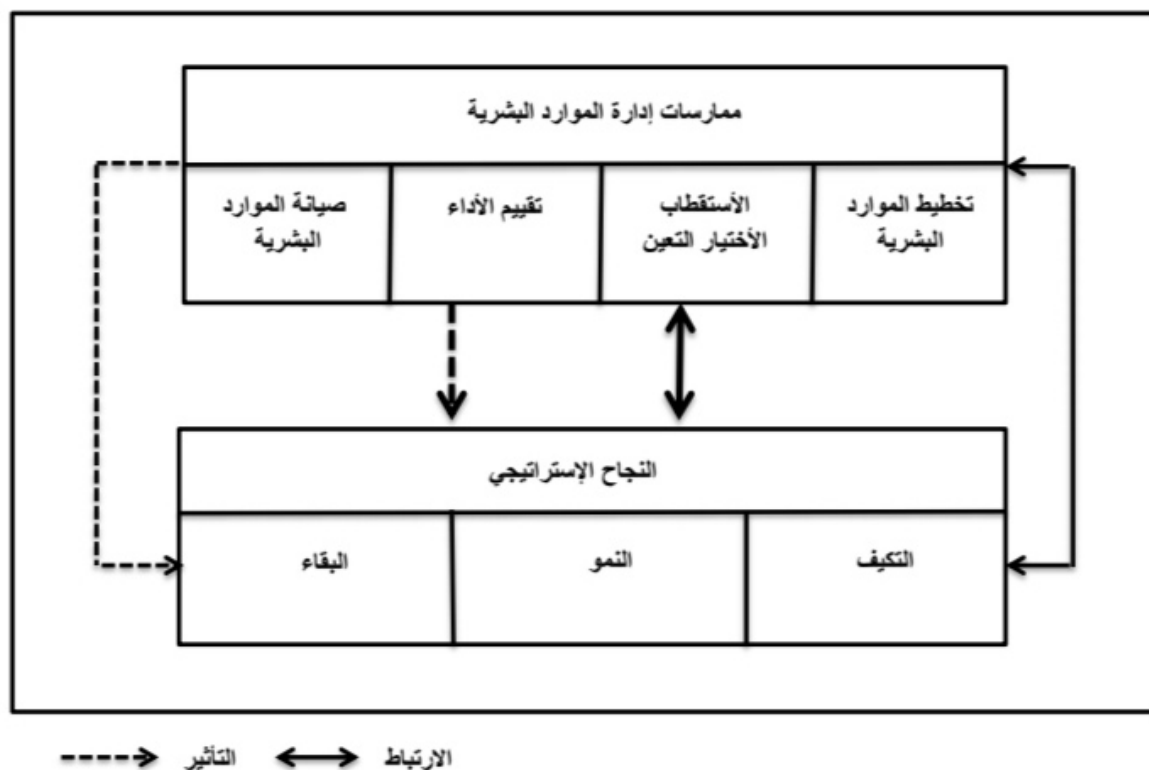
ثالثاً: أهداف البحث

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

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

رابعاً: أنموذج البحث وفرضياته

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



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

وينبثق من المخطط الفرضي الفرضيات الآتية:

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

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

خامساً: منهج البحث

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

المحور الثاني: الجانب النظري

أ - ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

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

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

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

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

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

أما (الشمري، 2019، 66) فأكد على أنها مجموعة نشاطات تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة التي تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وأشار (شبرواني، 2020:62) إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها منظومة من العمليات والأنشطة ووظائف المتعلقة باستقطاب وتوظيف وتوجيه المورد البشري لضمان توفير الكفاءات المؤهلة للمنظمة في الوقت المناسب وبالنوعية المطلوبة وتسخير طاقاتهم وتوظيف معارفهم واستثمار قدراتهم لتحقيق التميز المنظمي.

تأسيساً على ما سبق واتساقاً مع ما ورد آنفاً نورد مفهوماً إجرائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية، على أنها حزمة من الأنشطة المتسلسلة والمتراكبة والمتناسقة المصممة لإدارة المورد البشري بالمنظمة بقصد الاستثمار الأمثل لطاقاتهم وإمكانيتهم ومعارفهم الفكرية لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات.

2. الأهمية

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

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

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

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

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

3. الممارسات

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

وقد تم اعتماد الممارسات الاتية في البحث الحالي كونها أكثر ملائمة لميدان المبحوث

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعد ممارسة تخطيط الموارد البشرية من الممارسات المهمة؛ اذ تركز عليها الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، كما يعمل تخطيط الموارد البشرية على دعم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الفجوات في المهارات والقدرات المطلوبة التي تضمن تحقيق الاستراتيجية وتجنب الأداء المحدود خلال تطبيقها (Wilton,2013:141) حيث يعتمد نجاح المنظمة على المدى الطويل على مدى قدرتها الحصول على الافراد المناسبين في الاعمال المناسبة والوقت المناسب، حيث لا يمكن تحقيق اهداف المنظمة التي تم تحديدها في الخطة الاستراتيجية الا إذا توافر الافراد ذوي الكفاءة والمهارات المناسبة.
- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** يعد الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، حيث ان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يرتبط بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ (زايد، 2003:239). يعرف (السلطان، 2001:117) الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصول الى الذين يبحثون عن وظائف. وعرفها (العنزي 2007:155) بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة. إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناساً مبدعين، وعليه فان الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.
- **تقييم الأداء:** يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وهو كما عرفه (هاشم، 1988:295) بأنه تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى وهو كما يراه (سالم وحرشوش، 2004:137) "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"
- **صيانة الموارد البشرية:** حدد (الجعدني، 2007:68) اتجاهين لصيانة الموارد البشرية كالآتي:

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

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

الإتجاه الثاني: التأكيد على إستمرارية كفاءة الموارد البشرية في المنظمة.

ب - النجاح الاستراتيجي

1. المفهوم

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

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

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

وفي أتجاه مغاير جزئياً أكد كل من (الكمري وسعود، 2018:190) على أن النجاح الإستراتيجي تعبر عن قدرة المنظمات على صياغة استراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية لتوافق قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها. وأشار كل من (Singh & Khmba, 2019:30) إلى أن النجاح الإستراتيجي للمنظمات يرتبط بتحقيق الربحية وزيادة حصتها في السوق ونموها وتوسعها والمحافظة على مستوى عال من الجودة والموثوقية ويتم ربط قرارات العمليات بعيدة الامد وقصيرة الاجل باستراتيجية المنظمة والتي تتكون من الكفاءات الاساسية والموارد الفريدة للمنظمة.

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

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للنجاح الإستراتيجي على أنه قدرة المنظمة وأمكانيتها في تحقيق نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة على المنافسين في ظل المحافظة على بقائها واستمراريتها وتكيفها داخل بيئتها التنافسية من خلال الاستثمار الكفوء والفعال لممارسات ادارة مواردها البشرية.

2. الأهمية

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

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

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

3. الأبعاد

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

1. التكيف

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

2. النمو

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

3. البقاء

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

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

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

ثانياً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

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

الجدول (1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

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

الجدول (2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

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

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

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

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اللقب العلمي

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

ثالثاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ - وصف وتشخيص متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية

1. تخطيط الموارد البشرية

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

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X3) والتي بلغت (87.11%)، وبوسط حسابي بلغ (4.36)، والتي تنص على تنبؤ إدارة الجامعات بأحتياجاتها على وفق الطلب على خدماتها، في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات تخطيط الموارد البشرية فهي للعبارة (X 2) والتي بلغت (79.21%)، وبوسط حسابي بلغ (3.96)، والتي تنص على حرص إدارة الجامعات على توفير الكفاءات لأداء مهامها.

الجدول (5) وصف تخطيط الموارد البشرية

العبار ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحساب ي	الانحر اف المعيار ي	نسبة الاتف اق (%)
	5		4		3		2		1				
	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .			
X1	28.9 5	22	52.6 3	40	13.1 6	10	5.2 6	4	0.0 0	0	4.05	0.798	81.0 5
X2	30.2 6	23	43.4 2	33	18.4 2	14	7.8 9	6	0.0 0	0	3.96	0.901	79.2 1
X3	48.6 8	37	40.7 9	31	7.89	6	2.6 3	2	0.0 0	0	4.36	0.743	87.1 1
X4	34.2 1	26	43.4 2	33	15.7 9	12	5.2 6	4	1.3 2	1	4.04	0.916	80.7 9
X5	30.2 6	23	44.7 4	34	23.6 8	18	1.3 2	1	0.0 0	0	4.04	0.774	80.7 9
المعدل	34.47		45.00		15.79		4.47		0.26		4.09	0.826	81.7 9
	79.47						4.74						

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

2. الاستقطاب والأختيار والتعين

تشير معطيات الجدول (6) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X 6-10) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه الاستقطاب والأختيار والتعين والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80.26%) من الافرد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.89%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (80.89%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.741). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر ممارسات الاستقطاب والأختيار والتعين في الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X 10) والتي بلغت (83.68%)، وبوسط حسابي بلغ (4.18)، والتي تشير إلى اعتماد الجامعات قيد البحث على الوصف الوظيفي لتحديد مؤهلات وشروط كل وظيفة.

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

الجدول(6) وصف الاستقطاب والاختيار والتعین

العبارا ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		نسبة الأتف اق (%)	الانحرا ف المعيار ي	الوسط الحس ابي
	5		2		3		4		1				
	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
X6	19	25.0 0	43	56.5 8	14	18.4 2	0	0.0 0	0	0.0 0	4.07	0.660	81.3 2
X7	17	22.3 7	41	53.9 5	13	17.1 1	5	6.5 8	0	0.0 0	3.92	0.813	78.4 2
X8	19	25.0 0	40	52.6 3	14	18.4 2	3	3.9 5	0	0.0 0	3.99	0.774	79.7 4
X9	24	31.5 8	35	46.0 5	15	19.7 4	2	2.6 3	0	0.0 0	4.07	0.789	81.3 2
X10	24	31.5 8	43	56.5 8	8	10.5 3	1	1.3 2	0	0.0 0	4.18	0.668	83.6 8
المعدل	27.11		53.16		16.84		2.89		0.00		4.04	0.741	80.8 9
	80.26						2.89						

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

3. تقييم الاداء

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

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

الجدول (7) وصف تقييم الأداء

العبار ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاتفاق (%)
	5		4		3		2		1				
	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
X11	20	26.32	36	47.37	14	18.42	4	5.26	2	2.63	0.946	3.89	77.89
X12	18	23.68	35	46.05	17	22.37	4	5.26	2	2.63	0.944	3.83	76.58
X13	16	21.05	38	50.00	14	18.42	4	5.26	4	5.26	1.018	3.76	75.26
X14	20	26.32	33	43.42	11	14.47	9	11.84	3	3.95	1.094	3.76	75.26
X15	11	14.47	35	46.05	21	27.63	5	6.58	4	5.26	0.997	3.58	71.58
المعدل	22.37		46.58		20.26		6.84		3.95		3.77	1.000	75.32
	68.95						10.79						

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

4. صيانة الموارد البشرية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X 16 - 20) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه صيانة الموارد البشرية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.37%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.05%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.37%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.793). مما يؤشر وبشكل أولي ممارسة صيانة الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X 16) والتي بلغت (83.16%)، وبوسط حسابي بلغ (4.16)، والتي تشير إلى قيام إدارة الجامعات قيد البحث بعقد الاجتماعات الدورية الأسبوعية والشهرية لتعريف العاملين بمخاطر العمل وآثاره.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X 18) والتي بلغت (75.00%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تشير إلى تبني الجامعات لأجراءات قاسية للعاملين غير ملتزمين بأجراءات السلامة المهنية.

الجدول (8) وصف صيانة الموارد البشرية

العبار ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوس ط الحس ابي	الانحرا ف المعيار ي	نسبة الأتف اق (%)
	5		4		3		2		1				
	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
X16	22	28.9 5	44	57.8 9	10	13.1 6	0	0.00	0	0.0 0	4.16	0.634	83.1 6
X17	31	40.7 9	36	47.3 7	8	10.5 3	1	1.32	0	0.0 0	4.28	0.704	85.5 3
X18	21	27.6 3	29	38.1 6	12	15.7 9	14	18.4 2	0	0.0 0	3.75	1.060	75.0 0
X19	22	28.9 5	46	60.5 3	4	5.26	4	5.26	0	0.0 0	4.13	0.737	82.6 3
X20	21	27.6 3	41	53.9 5	10	13.1 6	3	3.95	1	1.3 2	4.03	0.832	80.5 3
المعدل	30.79		51.58		11.58		5.79		0.26		4.07	0.793	81.3 7
	82.37						6.05						

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

ب. وصف وتشخيص متغير النجاح الاستراتيجي

1. لتكيف

تشير إجابات الأفراد المستجيبين في الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1 - Y5) والخاصة بوصف آراء الأفراد المستجيبين تجاه وصف بعد التكيف والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (74.74%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.21%) غير متفقين مع هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (78.53%) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.787). وهذا يعطي مؤشراً على اتفاق العينة على توافر بعد التكيف لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y4) بنسبة (81.58%)، وبوسط حسابي بلغ (4.08)، مما يدل على تكيف العاملون في الجامعات بصورة مرنة مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y2) والتي بلغت (75%)، وبوسط حسابي بلغ (3.75)، والتي تشير إلى حرص إدارة الجامعات عينة الدراسة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة في البيئة.

الجدول (9) وصف بعد التكيف

العبار ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحراف المعيار ي	نسبة الأثف اق (%)
	5		4		3		2		1				
	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%	Freq .	%			
Y1	15	19.7 4	43	56.5 8	16	21.0 5	2	2.6 3	0	0.0 0	3.93	0.718	78.6 8
Y2	15	19.7 4	30	39.4 7	28	36.8 4	3	3.9 5	0	0.0 0	3.75	0.819	75.0 0
Y3	21	27.6 3	37	48.6 8	15	19.7 4	3	3.9 5	0	0.0 0	4.00	0.800	80.0 0
Y4	21	27.6 3	44	57.8 9	7	9.21 7	4	5.2 6	0	0.0 0	4.08	0.762	81.5 8
Y5	14	18.4 2	44	57.8 9	14	18.4 2	2	2.6 3	2	2.6 3	3.87	0.838	77.3 7
المعدل	22.63		52.11		21.05	3.68		0.53		3.93	0.787	78.5 3	
	74.74		4.21										

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

2. النمو

تُشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y 6 - Y 10) والخاصة بوصف آراء الافراد المستجيبين تجاه وصف بعد النمو والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.21%) من الافراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.89%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.47%) وجاء ذلك بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.727). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد النمو.

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

الجدول (10) وصف بعد النمو

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

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

3. البقاء

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

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y 15) والتي بلغت (81.32%)، وبوسط حسابي بلغ (4.07)، والتي تشير الى اعتماد الكليات في الجامعات قيد البحث على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم المنافسة.

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y 11) والتي بلغت (72.37%)، وبوسط حسابي بلغ (3.62)، والتي تشير إلى أيمان إدارة الجامعات بأن بقائها في دائرة المنافسة تعد نجاحاً بذاته.

الجدول (11) وصف بعد البقاء

العبارة	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتفاق (%)				
	5		4		3		2		1								
	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%							
Y11	20	2	26.3	3	21	27.6	25	32.8	6	9	7.8	4	6	5.2	3.62	1.119	72.37
Y12	18	8	23.6	1	26	34.2	27	35.5	4	6	5.2	1	2	1.3	3.74	0.929	74.74
Y13	16	5	21.0	4	47	61.8	11	14.4	2	3	2.6	0	0	0.0	4.01	0.683	80.26
Y14	20	2	26.3	8	37	48.6	14	18.4	4	6	5.2	1	2	1.3	3.93	0.884	78.68
Y15	23	6	30.2	7	36	47.3	16	21.0	1	2	1.3	0	0	0.0	4.07	0.754	81.32
المعدل	25.53		43.95		24.47		4.47		1.58		3.87	0.874	77.47				
	69.47						6.05										

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

رابعاً: اختبار نموذج البحث وفرضياته

أ - تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

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

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

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

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. تحليل العلاقات على المستوى الجزئي

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

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

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

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $N=76$ (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

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

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

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

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $N=76$ (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

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

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

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

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية $N=76$ (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

النتائج الألفة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية الاولى

ب - تحليل التأثير بين متغيري البحث

- تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي

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

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

ممارسات إدارة الموارد البشرية				المتغير المستقل
R ²	F	B ₁	الثابت - B ₀	المتغير المعتمد
%80	192.354 Sig.(0.000)**	0.906 t(9.823) Sig.(0.000)**	0.530 t(1.649) Sig.(0.00)**	النجاح الاستراتيجي

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(1, 75) = 3.870$ (Sig. ≤ 0.05) $N=76$

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

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

ثانياً: المقترحات

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

المصادر

- الشمري، يتول كريم عبدالحسن، (2019)، تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الجعدي، فيصل صالح محمد، (2007) العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية الموارد البشرية واثرها في الأداء المنظمي دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد
- حاتم، رادان وعلي امل محمود (2014)، فاعلية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، الجامعة المستنصرية، المجلد 9 العدد 29
- خليل، اريج سعيد و حمود انفال عباد (2019) تأثير نظام ادارة الاستمرارية في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدنانير، الجامعة المستنصرية، العدد 15.
- الركابي، كاظم نزار (2004) الادارة الاستراتيجية، العولمة، والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان اردن.
- السالم، مؤيد سعيد، حرشوش، عادل (2004) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن
- السوداني، رافد حمد سلمان مهوي (2016) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية بحث وصفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 22، العدد 44
- الشمري، احمد عبد الله، سلمان فاطمة عبد والشمري محمد عوض جار الله، (2021) تأثير الاستشعار البيئي في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 15، العدد 37.
- الشيرواني، عبد الرحمن زرار عبد الرحمن، تحليل علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية بالتشارك المعرفي ودورها في الاداء المتميز، (2020) اطروحة دكتوراه غير منشورة.
- عدوان، منير زكريا احمد، (2011)، " واقع سياسة الاختيار والتعيين واثرها على المسار الوظيفي في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية التجارة الجامعة الاسلامية غزة.
- 17.
- العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008) اثر العلاقات بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- علوان، بشرى محمد (2018) النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة، مجلة جامعة كربلاء، المجلد، 16، العدد، 3.
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد (2007) (فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 1، 12.
- مزهر، رمزي عطية، (2019) دور راس المال المعرفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، القدس، مجلد 1، العدد 28.
- Abuzaid, A. N. (2018).” Employees’ Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success”, A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4).
- Abuzaid, A. N. (2018).” Employees’ Empowerment and its Role in Achieving Strategic Success”, A Practical Study on Jordanian Insurance Companies. Jordan Journal of Business Administration, 14(4)
- Allen, H , Snell, G. (2005), Human resources information systems success assessment, An integrative model. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5,5.
- Allui, A., & Sahni, J. (2016), Strategic human resource management in higher education institutions, empirical evidence from Saudi, Procedia-Social and Behavioral Sciences,
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A. Z. (2015), Strategic human resource management, innovation capability and performance, An empirical study in Indonesia software industry,



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

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