



دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز الجامعي دراسة في الجامعات الخاصة في محافظة دهوك

أ.د. حكمت رشيد سلطان، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة نوروژ، دهوك، اقليم كردستان، العراق
د. حكيم توفيق احمد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، اقليم كردستان، العراق
يوسف مجيد ياسين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، اقليم كردستان، العراق

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى تشخيص الدور الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق التميز الجامعي اختار الباحثان ميدان التعليم العالي (الجامعات الخاصة) في محافظة دهوك وهي ثلاثة جامعات (نوروژ، جيهان، الجامعة الأمريكية) ميداناً للدراسة ويمثل مجتمع الدراسة جميع القيادات الادارية والعلمية (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد كلية، معاون عميد كلية، رؤساء الأقسام، مديري الوحدات الإدارية والعلمية) وكان (78) قيادياً وإدارياً وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بسبب عدم تواجد مجتمع الدراسة بأكمله فترة توزيع استمارة الإستبانة وقد بلغت عينة الدراسة (56) قيادياً وإدارياً وعلمياً في الجامعات الثلاث. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها إن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر ايجابياً في التميز الجامعي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من المقترحات اهمها تفعيل ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق اغراض التميز الجامعي لدى الجامعات المبحوثة.
الكلمات الدالة: استراتيجيات الموارد البشرية ، التميز الجامعي.

المقدمة

يعد التميز الجامعي واحدة من الموضوعات المهمة والحديثة في ظل عصر العولمة والانفتاح والتحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة عامة والجامعات خاصة. وقد أصبحت معايير التميز والعوامل التي تساعد على تحقيق التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى إليها الجامعات.
وتعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف المهمة التي تركز على المورد البشري باعتباره أتم مورد وأكثر مورود تأثيراً. حيث إن قدرة أية منظمة على تحقيق أهدافها في التميز يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد العاملين ذوي القدرات والمهارات والمحافظة عليهم، وإن ممارسة أنشطة الموارد البشرية من مدخل استراتيجي هي الكفيلة بتطوير الموارد البشرية في أية منظمة.
وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على طبيعة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومجالات التميز في الجامعات المبحوثة. فضلاً عن طبيعة العلاقة والتأثير للمتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) مع المتغير المعتمد (التميز الجامعي).
ثم حددت الدراسة فرضية تمثل في وجود علاقة ارتباط وتأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى الكلي والجزئي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ووضعت مجموعة من التوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

الفصل الاول / الجانب النظري

اولاً: الموارد البشرية واستراتيجياتها

1. مفهوم الموارد البشرية وأهميتها

شهدت إدارة الموارد البشرية الكثير من التغيرات وتمثلت هذه التغيرات في محورين رئيسيين، الأول هو التحول من إدارة شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية أما المحور الثاني فتمثل في التحول من إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية الموارد البشرية. وشمل التحول الأولى المساعدة في الاعتراف بأن الأفراد هم العناصر المهمة في المنظمات بشكل عام ويمكن أن تدار بشكل علمي وبنطوي، التحول الثاني على ضرورة ممارسة نشاطات الموارد البشرية في إطار استراتيجي بحيث تكون متوائمة مع متطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة (عبدالقادر وأبو انس، 2012: 147).

وبعامة فإنه يمكن تصنيف تعريف الموارد البشرية في إطار فئتين تشمل الأول تعاريف عامة تمثل الإطار العام للموارد البشرية وهي مستندة إلى إدارة الموارد البشرية تمثل أبعادها وممارساتها. أما الفئة الثانية فتتطوي على القدرات المميزة للعاملين ومعارفهم وخبراتهم ومواقفهم (kazulauskait, 2012: 80).

ويمكن القول أن تباين وجهات النظر حول مفهوم الموارد البشرية وتعدد تعاريفها يعزى إلى تأثيرها ويرى (أبو الجدائل، 2012: 77) أن هذه الرؤى والنظريات تساهم في فهم السياق العام لإدارة الموارد البشرية وفيما يأتي بيان لرأي تلك النظريات في إدارة الموارد البشرية.

الجدول (1) نظريات إدارة الموارد البشرية

ت	النظريات	الفلسفة
1.	نظرية الاعتماد على الموارد Resource dependency theory	ندرة الموارد تحدد السياسات والإجراءات التي تعتمدها المنظمات. الموارد البشرية يعتبر من الموارد النادرة والتي ينبغي إدارتها بعناية.
2.	نظرية الميزة التنافسية Competitive advantage theory	ينبغي للمنظمات الاستفادة من الميزة التنافسية التي تميزها عن المنظمات الأخرى. الموظف هو مورد نادر ذات قيمة كبيرة، غير قابل للاستبدال، والتغيير.
3.	نظرية النظم العامة General system theory	المنظمات هي أنظمة معقدة. إدارة الموارد البشرية هي نظام فرعي. إن فشل أو نجاح أي مكون سيكون له تأثير كبير على المنظمة.
4.	نظرية رأس المال البشري Human capital theory	هو نهج اقتصادي - الأفراد هم أصول ذات قيمة مالية. يمكن الاستثمار في الأفراد كما يتم في الأصول الأخرى كالاستثمار في الآلات والمعدات.
5.	نظرية التغيير التنظيمي Organizational change theory	مع مرور الوقت تمر المنظمات بأشكال ومستويات مختلفة من التغييرات ينبغي أن تضمن إدارة الموارد البشرية التطابق بين الأهداف المعلنة والتغيرات المتوقعة والأداء المطلوب.
6.	نظرية الطوارئ الاستراتيجية Human capital theory	للمنظمات عدة أنماط استراتيجية تعتمدها. يعتمد الخيارات الاستراتيجية على بيئة المنظمة. يجب أن تعتمد إدارة الموارد البشرية على خيار معين يتم اختياره وفقاً لإستراتيجية المنظمة.
7.	نظرية التعلم التنظيمي Organizational learning theory	نجاح أية منظمة يعتمد قدرتها على التعلم. المعرفة السابقة للموظفين يسهل التعلم وتطبيق التعليم الجديد ذات الصلة بها. ينبغي أن تسهل إدارة الموارد البشرية عملية التعلم المستمر.

Source: Ltika Joosephat Stephen (2011) Fundamentals of human resource management-published by : African Studies Center-PP.5

في إطار دراستنا هذه يمكن أن نورد تعريفاً بعد القاسم المشترك للمنطقات الفكرية التي وردت في الجدول (1) من جهة كما أنه يتواءم مع متطلبات هذه الدراسة من جهة أخرى وينطوي ذلك التعريف "على أن الموارد البشرية تعد سلسلة الأنشطة والفعاليات التي تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بهدف توفير الكفاءات المؤهلة للجامعات في الوقت المناسب وتسخير طاقاتهم وخبراتهم ومعارفهم وقدراتهم في تحقيق التميز الجامعي".

ثانياً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

عرف قاموس المعجم الوسيط كلمة الممارسة بأنها طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل. والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة، والعمليات، والوظائف، والمواصفات القياسية، والارشادات، ويرى (Basuki et al, 2013: 5) بأن الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تسمى أيضاً بنظام عمل عالي الأداء أو الإلتزام العالي بإدارة الموارد البشرية، بينما يرى (القاضي، 2012: 25) إلى أنها مجموعات معينة من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية ذات الأداء العالي.

2. أنواع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مدى التأثير أو العلاقة التبادلية بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والمتغيرات التنظيمية الأخرى وتذهب بعض الدراسات إلى أنها حزمة معينة من الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تتبناها المنظمات فيحدد (Bernadin, 2007: 7) الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تشمل على تخطيط الموارد البشرية، وتحليل العمل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء). ويشير (المغربي، 2016: 31) إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتألف من (التخطيط، الإختيار، التعيين، التنمية، الأجور والمرتببات، الأمن والصحة المهنية، علاقات العمل، وبحوث الموارد البشرية). والجدول (2) يشير إلى تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين حول الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية.

الجدول (2) الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ت	الباحث	الممارسات	ميدان الدراسة
1.	حسن، 2010	الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظم التعويض	الاتصالات-الكويت
2.	القاضي، 2012	الإستقطاب والتعيين، نظم التعويض، التدريب والتطوير، مشاركة الأداء	الجامعات الخاصة -الأردن
3.	بلفقيه، 2012	إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين	المستشفيات الخاصة - اليمن
4.	Tabasi et al:2014	التوظيف، التدريب، المشاركة، تقييم الأداء، خدمات التعويض	صناعة البتروكيماويات - إيران
5.	Dele et al :2015	التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام التعويض، التخطيط الوظيفي	الصناعات المصرفية- نيجيريا
6.	Ding et al :2015	التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إدارة المكافآت	الخدمات اللوجستية- الصين
7.	Aktharsha & Sengottuvel :2016	التوظيف والإختيار، التعويض والمكافآت، تقييم الأداء، العمل الجماعي، التديب والتطوير	المستشفيات -الهند
8.	Maimako & Bambale : 2016	تدريب والتنمية ، تقييم الأداء، التعويض، السلامة والصحة	الجامعات الحكومية- ولاية كانو - نيجيريا
9.	Dahie & Mohamed : 2017	التوظيف والإختيار- التعويض والمكافآت ، إدارة التقييم والأداء	قطاع الاتصالات مقاديشو - صومال
10.	غانم : 2018	الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية	منظمات خدميه عموميه- الجزائر

المصدر: شيروان، عبدالرحمن زرار، (2019)، أطروحة دكتوراه، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.

ومن خلال استقراء آراء الكتاب والباحثين حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية توقف كل الباحث عند ممارسات الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويض والحوافز، وتقييم الأداء، حيث تكررت هذه الممارسات أو بعضها في معظم الآراء فضلاً عن أنها تتواءم مع بيئة الدراسة وعينها التي هي عدد من الجامعات الخاصة في محافظة دهوك/ العراق، وفيما يأتي شرح لهذه الممارسات:

أ. **الإستقطاب والتعيين:** وهي الممارسة المتعلقة بالبحث عن الموارد البشرية وجذبهم وتعيينهم من بين الأفراد ذوي المهارات والخبرات والمعارف وملائمتهم لوظائف المنظمة، وقد عرفها (ابو جليدة، 2018: 10) على أنها مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين، للعمل في المنظمة. ويؤكد (زعتري، 2013: 17) بأن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الإستقطاب تبنى على أساس جذب العناصر البشرية متعددة المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات واختيار الأفضل منهم.

ب. **التدريب والتطوير:** هي تلك الممارسات المتعلقة بتحسين قدرة العاملين على أداء المهام الموكلة إليها بطريقة أفضل، فلا يمكن أن يدخل العامل المنظمة وهو يستطيع القيام بأداء وظيفته بصور مثالية بدون الدخول في دورات تدريبية مختلفة (الربيعي، 2018: 17). ويؤكد (حسنين، 2016: 7) على ضرورة تطوير التدريب التقليدي الحالي والتوجه نحو التدريب الاستراتيجي ويؤكد على أن التدريب الاستراتيجي يعني التركيز على اعتبار التدريب والتطوير قيمة استثمارية مضافة لمستقبل أعمال المنظمة ويمكنها من الوصول إلى مستوى عالي من الأداء. ويؤكد (العتيبي، 2010: 27) على أن التدريب المنفذ على ضوء استراتيجية المنظمة يظهر بوضوح الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

ج. **التعويض والحوافز:** ويشير إلى إجمالي الإيرادات التي يتقاضاها الموظف وقد تكون على شكل مكافآت مالية لأداء جهد يتجاوز الأجر الأساسي الذي يمنح له، ومزايا أخرى مادية ومعنوية. وذكر (الربيعي، 2018: 22) ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبناها المنظمات فيما يتعلق بالتعويض والحوافز وهي (استراتيجية الأجور المرتفعة، والاستراتيجية الأجور الاعتيادية، واستراتيجية الأجور المنخفضة) ويؤكد بأن المنظمات في الغالب تهدف عند صياغة هذه الاستراتيجيات إلى جذب أيدي عاملة ماهرة وتحافظ عليهم وتحفزهم. كما يشير (Demo et al, 2012: 399) إلى أنه من الجوانب المعتمدة في قياس هذه الممارسة في الإطار النظري تكمن في مدى حصول العاملين على تعويضات عادلة وأجور وحوافز إضافية وعلاوات وترقيات.

د. **تقييم الأداء:** يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعد حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستقرار لها. وذكر (Demo et al, 2012: 399) أن الهدف الأساسي من هذه الممارسة الاستراتيجية هو تقييم أداء العاملين وما يمتلكونه من قدرات من أجل إتخاذ القرارات المناسبة عند إجراء الترقيات وتخطيط المسار الوظيفي وتطوير العاملين. وعرف (أبوجليدة، 2018: 12) تقييم الأداء على أنها عملية إجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية.

ثانياً: التميز الجامعي

1. مفهوم التميز

يعد الإهتمام بمفهوم التميز أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالتفوق بشكل الخاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (يوسف، 2005: 48)، وبين الجدول (3) آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم التميز.

الجدول (3) آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم التميز

ت	الباحث / السنة	المفهوم
1.	يوسف، 2005: 49	هو تجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، فضلاً عن كونه أداء يتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً.
2.	Armstong, 2009: 113	الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز وإحتواء العاملين.
3.	Pakwihok, 2010: 32	الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن إستدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على إستدامة أداؤها المتفوق خلال مدة من الزمن لاتقل عن ثلاث سنوات

4.	البحيبي، 2014: 187	أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة.
----	--------------------	---

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالإعتماد على المصادر المذكورة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن التميز هو تحقيق مستوى أعلى من الأداء الذي تجعل المنظمة منفرداً وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والتي تشمل التركيز على النتائج، الإهتمام بالمستفيدين، القيادة، إشراك الأفراد، التحسين المستمر، الإبداع، المنفعة المتبادلة بين الشركات، المسؤولية الإجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فضلاً عن كونه هو التفوق على ما يقدمه المنافسين كماً ونوعاً.

2. مجالات التميز في الجامعات

أما بصدد التميز في النشاط الجامعي فقد اقترح (محبوب، 2003: 130-131) عدداً من المجالات للإرتقاء بمستواها والتميز فيها سواء على مستوى المقارنة مع الجامعات المماثلة أو على مستوى المقارنة مع المعايير الوطنية أو الإقليمية أو الدولية وفقاً يأتي تلك المجالات.

أ. الإدارة الجامعية: تعد الإدارة الجامعية التي تتبنى التميز أمراً في غاية الأهمية لتطبيق المؤسسة التعليمية لمعايير العمل الجامعي وتشمل السلطات الإدارية المتاحة لأصحاب المناصب، ويمكن النظر إلى هذه الإدارة من عدة زوايا وهي (الخطيب، 2006: 42):

- عدها نشاطاً ومجموعة من العمليات المتشابكة التي تترابط فيما بينها داخل المؤسسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة.
- تعد حقلًا من حقول الدراسة، وتعني هنا مجموعة النظريات والمبادئ والمفاهيم والمهارات التي تساعد الباحث أو الإداري على فهم وتحليل وتفسير الظواهر والأنشطة الإدارية وتعيينه على التنبؤ بها وتوجيهها.
- تعد نظاماً له مدخلات وعمليات ومخرجات.

ويدخل في إطار تميز الإدارة الجامعية تميز التخطيط الاستراتيجي ومتابعة العملية التعليمية وتحسينها، ومرونة التشريعات باللوائح الجامعية وصياغتها بشكل واضح ومحدد (الملاح، 2005: 38)، فضلاً عن متابعة الأنشطة التي تساعد على تبني التميز (الجزراوي، 2000: 51)، وتحديد عناصر التفوق الجامعي والتي تنبثق من أهداف واستراتيجيات الجامعة، كما وتعد فلسفة الإدارة الجامعة المدخل المناسب لإدراك مكونات هذه العناصر (محبوب، 2003: 151).

ويتضمن هذا المعيار مؤشرات.

ب. نظام إدارة الجودة: إن أحد أهم أسباب تبني نظام الجودة في التعليم هو إمكانية إدارة هذا النظام (Robert, 1997: 39)، ويشير (Evanse) إلى إدارة الجودة بأنها مفهوم متكامل للإدارة موجه نحو تحقيق التطوير والتحسين المستمر للسلع والخدمات ومن خلال مشاركة الجميع لتحقيق رغبات الزبائن، وإن الإحاطة بماهية إدارة الجودة يتوجب الفصل بين مفهومي الإدارة والتقنية، في نظام الجودة يتوجب إدارة النظام بشكل فعال حتى يؤدي الغرض الذي أعد من أجله، فالإدارة تكمن في كيفية تحديد المشكلة والوقوف على كافة تفاصيلها وتشخيصها ومن ثم البحث عن السبل والطرائق العلمية في حلها (Kemp, 2006: 22).

وحتى تتميز المؤسسة في مجال الجودة تحتاج إلى أن تتخذ طريقة متميزة لإدارة المؤسسة بغض النظر عن أنشطتها أو موقعها الجغرافي، وهذا يستدعي أن تتبنى المؤسسة خمسة عناصر وهي (الجبوري، 2008: 22):

جعل قيادة الجودة هدفاً استراتيجياً، نشر إجراءات الجودة داخل أرجاء المؤسسة ككل، ترجمة إستراتيجية الجودة في المؤسسة إلى مواصفات سلعة أو خدمة موجهة بمتطلبات الزبون، توضيح أداء وظيفة الجودة ذاتها (المسؤوليات، المهام، الأدوار)، التحفيز والدعم المستمرين واعتماد مقاييس موحدة داخل المؤسسة.

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية تبني هذا النظام بشكل صحيح لابد من التركيز على الطلبة والمستفيدين واعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من إستراتيجية الجامعة والتركيز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية واعتبارها كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة (العاني وآخرون، 2002: 37)

ويتضمن هذا المجال المؤشرات الآتية:

وثائق وسجلات نظام إدارة الجودة، توفير التسهيلات والمواصفات، مراقبة العمليات، وقياسها وتحليلها، العمليات والمعايير "الأنظمة"، أساليب السيطرة على المدخلات والموارد.

ج. **تطوير الجودة، والتحسين المستمر:** يعد التحسين المستمر بالإعتماد على المفهوم الياباني (Kaizen) فلسفة البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين العمليات أو الوصول إلى أرقى حالات التميز، ويتركز تطوير الجودة والتحسين المستمر على جراء التحسينات في كافة الجوانب التي تتعلق بالأنشطة الجامعية، ويتطلب دعم جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجهود المبذولة في كافة المستويات (البيسفي، 2008: 31).

وقد اعتمدت الجامعات الأمريكية مجموعة من الآليات للتميز هذا المحور هي (علي، 2009: 62):
تحديد فريق التحسينات، تكوين فريق الجودة المناسبة للتطوير، تحديد العمليات والأنشطة المناسبة، البحث عن أسباب الإنحرافات والصعوبات، تحديد مجالات التحسينات وتطوير الجامعة.

وبعامة فإن هذا المتغير ينطوي على مؤشرات للتميز أهمها:

تطوير المناهج الدراسية، تقييم وتحليل نتائج إختبارات الطلبة.

أساليب معالجة الإنحرافات الأدائية للطلبة، التخصيصات المالية لأنشطة تطوير الجودة، التقنيات التعليمية والمختبرية وطرائق التدريس، أساليب تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

د. **رضا المستفيدين (الطلبة والمجتمع):** لا يمكن فصل الخريج عن مجتمعه الذي يعيش فيه، لذا كان من الضروري أن يكون أحد مجالات التميز هو أن تتمكن المؤسسة من إثبات دورها في خدمة المجتمع المحلي ولا يتحقق ذلك إلا برفع المستوى الثقافي والوعي المجتمعي، والعمل على المشكلات التي يعيشها المجتمع (مصطفى، 2007: 6). ويتوقف نجاح الجامعة في تأدية وظيفتها الإجتماعية على مدى قدرتها على إحداث التغيير المرغوب فيه، عن طريق الأساتذة والمناهج والمختبرات، فيدخل الطالب جاهلاً لنفسه ولقدراته، ثم تبدأ مسؤولية الجامعة في إعادة بناء معارف الطلبة بما يتفق مع الأهداف واعداده، الإعداد السليم لتحمل المسؤولية تجاه نفسه ومجتمعه (الخطيب، 2006: 52). ويجب على المؤسسة التعليمية التحقق من أن حاجات الطلبة والمجتمع قد تم تلبيتها أو تجاوزها من خلال عمليات التقييم الذاتي للنظام التعليمي وعملية التعلم ذاتها، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التركيز على الجوانب الآتية (الملاح، 2005: 34):

- الفهم الكامل لحاجات المستفيدين على الأمدين القريب والبعيد، وذلك من خلال التغذية العكسية وتوظيف جميع المعلومات المتعلقة بحاجة المستفيدين وإدارتها.

- ربط كل من حاجات المستفيدين مع عمليات تقوم العملية التعليمية في المؤسسة.

- ضرورة إيجاد نظام اتصال فعال ما بين المؤسسة والمستفيدين يمكن من خلاله تبادل الخبرات والعمل على حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدين.

- ضرورة قيام المؤسسة بقياس رضا المستفيدين عن أداء خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج مع خريجي جامعات أخرى متقدمة على المستوى الإقليمي أو الدولي أو العالمي واستخدام هذه النتائج في تقويم وتحسين العملية التعليمية داخل المؤسسة.

هـ. **الأنشطة الجامعية العلمية:** تعد الأنشطة العلمية من أهم الأنشطة والوظائف الرئيسية التعليمية، وتبرز أهميتها في إظهار مجالات التحديث والتطوير المرتبط بالقطاعات التنموية للمجتمع وتصوير التنبؤات المستقبلية للمجتمعات وآلية التعامل معها وربط قنوات البحث العلمي بقنوات الإنتاج وتطوير المعارف التقنية ومواجحة طموحات المجتمع التعليمية والمادية (العبادي، 2006: 474)، ذلك يتوجب على الجامعة أن ترفع من مستوى التدريس للقيام بالبحث العلمي، ونشر المعرفة، بحث المشكلات التي تواجه سوق العمل في الميادين الحياتية المختلفة، والعمل على إيجاد حلول ناجحة تعمل على ردف هذه المؤسسات بالكوادر من الخريجين (مصطفى، 2007: 7). ولعل البحث العلمي هو أكثر النشاطات النضافاً بالجامعة (الخطيب، 2006: 47).

وبعامة فإن هذا المجال ينطوي على نشاطات:

المؤتمرات والندوات العلمية، الإتفاقيات العلمية والثقافية، توفير المراجع والمصادر للتزود العلمي، هيكل الإختصاصات والمراتب العلمية، حركة البحث العلمي والتأليف والنشر، الدراسات والمنشورات التعاقدية، عضوية الاتحادات والجمعيات الدولية.

و. **الأنشطة الجامعية الأخرى:** وتعرف الأنشطة الجامعية الأخرى بـ (الأنشطة اللاصفية) وهي أي معلومة يتلقاها المتعلم أو حركات يقوم بها خارج الوقت المقرر للدرس وقد تكون هذه النشاطات فردية أو جماعية، والنشاطات اللاصفية تعني قدرة الفرد على القيام بأعمال تساعد على تنمية مواهبه الإبداعية وصقلها بأسلوب علمي هادف يضيء عليها جواً من المرح والمتعة مما تساعده على استقبال اليوم الدراسي بنشاط وحيوية أكبر (ابو غنيم والرامي، 2009: 7). إن عد الأنشطة اللاصفية أو اللامنهجية بوصفها معياراً على تميز المؤسسة التعليمية دليل على أهمية هذه الأنشطة وأثرها على سلوكيات الطلبة كما أشار إليها (العبادي، 2006: 472)، وتتمثل مؤشرات هذا المتغير في: خدمة المجتمع، وخدمات العاملين، وخدمات الطلبة، الخطط والبرامج والأنشطة اللاصفية.

الفصل الثاني / الجانب الميداني

أولاً: منهج الدراسة

أساليب جمع البيانات: بهدف بناء الإطار النظري تم الإطلاع على ما تيسر من الدراسات العربية والأجنبية ممثلة في الرسائل والأطرايح والبحوث والكتب ونتائج المؤتمرات.

أما في الجانب الميداني فقد تم الإعتداد على إستمارة الإستبانة والتي صممت لهذا الغرض وتناولت (الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والتي عبرت عنها (20) سؤال ينقسم الى الأبعاد الأربعة بواقع خمسة أسئلة لكل ممارسة استراتيجية للموارد البشرية ومجالات التميز الجامعي التي عبرت عنها ب (30) سؤال لكل مجال (5) أسئلة تعكس أهداف الدراسة.

ثانياً : وصف مجتمع الدراسة وعينها

اختار الباحثان ميدان التعليم العالي (الجامعات الخاصة) في محافظة دهوك وهي ثلاثة جامعات (نوروز، جيهان، الجامعة الأمريكية) ميداناً للدراسة ويمثل مجتمع الدراسة جميع القيادات الادارية والعلمية (رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، عميد كلية، معاون عميد كلية، رؤساء الأقسام، مديري الوحدات الإدارية والعلمية) وكان (78) قيادياً وإدارياً وتم إختيار عينة من مجتمع الدراسة بسبب عدم تواجد مجتمع الدراسة بأكمله فترة توزيع استمارة الإستبانة وقد بلغت عينة الدراسة (56) قيادياً وإدارياً وعلمياً في الجامعات الثلاث.

وتم إختيار الجامعات كميدان للدراسة لمسوغات منها أنها تمثل روافد مهمة في رفد سوق العمل بملاكات مؤهلة علمياً وفي مختلف التخصصات، وكونها مطالبة بتحقيق التميز بينها وبين الجامعات الخاصة في هذه المحافظة وبينها وبين الجامعات في محافظات عراقية أخرى. والجدول (4) يبين نتائج توزيع أعداد الإستبانة والألقاب العلمية لعينة الدراسة.

الجدول (4) اللقب العلمي لعينة في الجامعات المبحوثة

اللقب العلمي				العدد الإستبيانات	الموصف الجامعة
مدرس مساعد	مدرس	استاذ مساعد	استاذ		
4	7	12	5	28	جامعة نوروز
2	5	10	2	19	جامعة جيهان
—	1	4	4	9	جامعة الامريكية
6	13	26	11	56	المجموع

ثالثاً : علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

يشير الجدول (5) إلى علاقات الإرتباط بين مؤشرات المتغير المستقل استراتيجيات الموارد ومؤشرات المتغير المعتمد (التميز الجامعي).

جدول (5) علاقة الإرتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية ومجالات التميز الجامعي

التميز الجامعي	مجالات التميز الجامعي						مجالات التميز الجامعي استراتيجيات الموارد البشرية
	الأنشطة الجامعية الأخرى	الأنشطة الجامعية العلمية	رضا المستفيدين	تطوير وتحسين الجودة	نظام إدارة الجودة	الإدارة الجامعية	
0.744*	0502*	0.808	0.511**	0.633*	0.804*	0.635*	الإستقطاب والتعيين
0.731*	0.613*	0.780*	0.505**	0.705*	0.790*	0.796*	التدريب والتطوير
0.456**	0.444**	0.501*	0.321**	0.411*	0.405*	0.522*	التفويض والتحفيز
0.612*	0.660**	0.811*	0.675*	0.650*	0.738*	0.632*	تقييم الأداء
0.712*	0.578**	0.790*	0.433**	0.702*	0.711*	0.740	

- يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة إرتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية ومجالات التميز الجامعي وقد بلغت قيمة الإرتباط (0.712) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01).

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإستقطاب والتعيين ومجالات التميز الجامعي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.744) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وكانت أعلى قيمة ارتباط بين الإستقطاب والتعيين والأنشطة الجامعية العلمية في حين أقل قيمة ارتباط كانت بين الإستقطاب والتعيين والأنشطة الأخرى.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والتطوير ومجالات التميز الجامعي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.731) وهي قيمة معنوية عند مستوى دالة (0.01) وكانت أعلى قيمة ارتباط بين التدريب والتطوير والإدارة الجامعية في حين أن أقل قيمة ارتباط كانت بين التدريب والتطوير ورضا المستفيد.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعويض والتحفيز ومجالات التميز الجامعي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.456) وهي قيمة معنوية عند مستوى دالة (0.05) وكانت أعلى قيمة ارتباط بين التعويض والتحفيز والإدارة الجامعية في حين أن أقل قيمة ارتباط كانت بين التعويض والتحفيز ورضا المستفيد.
 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الأداء ومجالات التميز الجامعي وقد بلغت قيمة الارتباط (0.612) وهي قيمة معنوية عند مستوى دالة (0.01) وكانت أقوى علاقة ارتباط بين تقييم الأداء ومجال الأنشطة الجامعية العلمية في حين أن أقل قيمة ارتباط كانت بين تقييم الأداء ومجال الإدارة العليا.
 - أقوى علاقة ارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية كل على حدة ومجالات التميز الجامعي مجتمعة كانت بين استراتيجية الإستقطاب والتعيين والتميز الجامعي في حين أن أضعف علاقة معنوية كانت بين استراتيجية التعويض والتحفيز والتميز الجامعي.
- ويشير الجدول (6) إلى معطيات نتائج الحاسبة في بيان تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في التميز الجامعي في الجامعات المبحوثة.

جدول (6) تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في مجالات التميز الجامعي في الجامعات المبحوثة

Sig	قيمة T	R ²	قيمة B ₁	قيمة B ₀	استراتيجيات الموارد البشرية
0.000	0.455*	0.507	0.553	0.785	الإستقطاب والتعيين
0.000	4.89*		0.534		التدريب والتطوير
0.05	2.18*		0.207		التعويض والتحفيز
0.01	2.89*		0.374		تقييم الأداء

*P ≤ 0.05 D و F(52.3) N = 56

تشير معطيات العلاقة التأثيرية في الجدول (6) إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر معنوياً في التميز الجامعي في الجامعات المبحوثة. ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (18.08) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند درجتي حرية (52،3) وبلغ معامل التحديد (R²) (0.507) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 51% تقريباً من المتغير المعتمد. كما إن جميع استراتيجيات الموارد البشرية كان لها تأثير معنوي في التميز الجامعي وذلك بدلالة قيم (T) التي ظهرت معنوية للممارسات الاستراتيجية الأربعة وكانت أعلى قيمة تأثير لاستراتيجية الإستقطاب والتعيين، تلتها استراتيجية التدريب والتطوير ثم تقييم الأداء وأخيراً التعويض والتحفيز. وقد ذلك ضعف نظام التحفيز في الجامعات المبحوثة بالرغم من كفاءة الممارسات الأخرى وبنسب متباينة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- أ. فرضت تداعيات الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات إلى سعي المنظمات إلى التميز وإن هذا السعي يعتمد كلياً في أحد أركانه على استراتيجيات الموارد البشرية.
- ب. يذهب بعض الباحثين إلى تحديد أبعاد التميز في المنظمات الصناعية وبعض المنظمات الخدمية بمؤشرات ومعايير معينة. إلا أن قطاع التعليم العالي (الجامعات) لها مجالات محددة في التميز.
- ت. ظهرت علاقة معنوية عالية بين استراتيجيات الموارد البشرية إجمالاً وتفصيلاً وجميع مجالات التميز الجامعي في الجامعات المبحوثة.
- ث. ذهبت الجامعات المبحوثة إلى موضوع التميز في النشاطات العلمية بإستثمار الموارد البشرية وتفعيل استراتيجياتها بالمرتبة الأولى ثم مجال تفعيل نظام إدارة الجودة بالاعتماد على الموارد البشرية في المرحلة الثانية.
- ج. أشارت النتائج إلى إن الجامعات المبحوثة لا تستغل بشكل كفو قدرات الموارد البشرية في التميز في مجال رضا المستفيدين من خدمات الجامعات المبحوثة.

ح. هناك تأثير معنوي لإستراتيجيات الموارد البشرية في التميز الجامعي في الجامعات المبحوثة وكان أعلى تأثير لآستراتيجية الإستقطاب والتعيين وأقل تأثير معنوي لآستراتيجية التفويض والتحفيز.

ثانياً : التوصيات

1. أن تستغل الجامعات المبحوثة نسبة تأثير الإستقطاب والتعيين العالية في التميز الجامعي وأن تذهب بإستمرار في تحسين وتطوير معايير إستقطاب وتعيين التدريسيين.
2. نظراً لوجود تأثير معنوي للتدريب والتطوير في التميز الجامعي وينسب مقبولة فعلى الجامعات المبحوثة مشاركة التدريسيين في دورات تدريبية للإفادة من التجارب الجامعية الناجحة.
3. أن توجه الجامعات مزيد من الإهتمام لأنظمة وآستراتيجية التعويض والتحفيز وبما يتوافق مع تطورات التدريسيين في تحقيق مستويات تنسجم ومكانتهم الإجتماعية.
4. أن تدرك الجامعات المبحوثة إن تحقيق التميز يرتبط بالإمتيازات المالية فضلاً عن توزيع الجهد على التدريسيين بشكل عادل وشفاف.
5. على الجامعات المبحوثة تشكيل وحدة خاصة بمتابعة آراء المستفيدين من الخدمات الجامعية (طلبة، تدريسيين، مجتمع) وتفعيل التغذية الراجعة لآرائهم والاستفادة منها بشكل واضح.
6. أن تعمل الجامعات المبحوثة بتفعيل حقيبة الجودة الجامعية كحزمة واحدة مثل جودة القيادة، جودة التريسيين، جودة المناهج، جودة الخدمات الجامعية، جودة البحوث، لأن تركز على محور وتترك محاور أخرى وهذا ما أشترته نتائج الدراسة.
7. استمدت الإدارة الجامعية والأنشطة العلمية الكثير من حصة التميز الجامعي فعلى هذه الجامعات اختيار قيادات إدارية مبدعة وريادية وأن لا تعتمد فقط على اللقب العلمي فحسب.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

الأطاريح والرسائل الجامعية

- 1- ابو جليدة، سعد سمير، (2018)، أثر آستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على اداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 2- البحيسي، عبدالمعطي محمود، (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .
- 3- البيسفي، حسن حسين علي، (2003)، أثر بعض مؤشرات فاعلية نظام معلومات الادارية في تطبيق نظام التحسين المستمر (كايزن)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك .
- 4- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، (1991)، متطلبات اقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .
- 5- الجزراوي، رغد يوسف كبرو، (2006)، اعادة هندسة العمليات كمدخل لتحسين المستمر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق .
- 6- حسن، عبدالمحسن احمد حاجي، (2010)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق تميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 7- الربيعي، زكريا علي مهدي، (2018)، أثر آستراتيجيات ادارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8- زعتري، عبدالعزيز هاني شمس الدين، (2013)، ممارسة آستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ودورها في المرونة الآستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 9- شيرواني، عبدالرحمن زرار، (2019)، أطروحة دكتوراه، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق.
- 10- علي، الرقط، (2009)، أمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر : المتطلبات والمبررات الاساسية، رسالة ماجستير، كلية الاداب، الجزائر .

- 11- غانم، هاجر، (2018)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، اطروحة دكتوراه مقدمة الى قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 12- القاضي، زياد مفيد، (2012)، علاقة ممارسة الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على اداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 13- الملاح، منتهى احمد علي، (2005)، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.

14- البوريات والمؤتمرات

1. ابو غنيم، محمد ناجي والرماحي، سهير عبدالكريم، (2009)، اهمية وضع استراتيجية لتطبيق نظام الجودة والاعتماد الاكاديمي، جامعة الكوفة، العراق.
2. الخطيب، محمد سلمان، (2006)، ادارة الاعتماد الاكاديمي التعليمي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (73).
3. العبادي، محمد عيسى، (2006)، التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة، المؤتمر العربي الأول لجودة الجامعات، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة.
4. عبدالقادر، احمد محمدي، وابو سن احمد ابراهيم، (2012)، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الانتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات الجياد الصناعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم والتقانة، مجلد (12)، عدد (2).
5. مصطفى عبد الرؤوف الزهري، (2007)، وحدة ضمان الجودة ومخرجات التعليم العالي المؤتمر السادس لعمداء كليات الاداب في الجامعات العربية، جامعة الجنان، لبنان.

15- الكتب

- 1- حسنين، احمد جابر، (2016)، التدريب الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- 2- العاني، خليل ابراهيم محمود وكوريل، عادل عبدالملك والقزاز، اساميل ابراهيم، (2002)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000، الطبعة الاولى، مطبعة الاشقر، بغداد.
- 3- العتيبي، محمد زويد، (2010)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- محجوب، بسام فيصل، (2003)، ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
- 5- المغربي، محمد فاتح محمود البشير، (2016)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 6- يوسف، بسام عبدالرحمن، (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

1. Armstrong Micheal, (2009), **of Strategic Human Resource Management: aguide to action** 4thed. New York S.A.
2. Basuki A. Thoyib, A. Sadiri, A. Djazuli, (2013), The role of Strategic Human Resource Management Pracyic Mediatd by Knowledge management on Service Quality. Journal of Business Management, vol:11. No:20. P58.
3. Bernarding, H.J, (2007), **Human Resource Management An Experiential Approach**.4thed . Bosten.
4. Demo. Gisela, Elain Rabelo Neiva, Lava Nunes, Kasia Rozzett, (2012), **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis**, B.A Review, Vol.9, No.4.
5. Kazlasuskait,R&Bucinniene(2008), **the role of Human Resource and Sustainable Competitive Advantage**, Work Humaning, vol .5,No.5.
6. Kemp, Sid, (2006), **Quality Management Demystified: a self – teaching Guide** New yourk.
7. Pakwihok, Somantthe. (2012), **Achieving Superior Corporate performance and the Characteristics of managerial dimension: the stock change of Thailand** Ph.D, thesis, Thailand .
8. Robert, Lundquist, (1997), **Quality in Higher Education Approach to its Management and Improvement**, Lulea University, Sweden.