

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية ودورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي

"دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان – العراق"

زين هات خالد حاجي^{1*} و محمود محمد امين عثمان²

¹ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم كردستان، العراق. (zhinhat.haji@stud.uoz.edu.krd)

² كلية التقنية ناكري، جامعة دهوك التقنية، اقليم كردستان، العراق.

تاريخ الاستلام: 2023 تاريخ القبول: 2023 تاريخ النشر: 2023 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1258>

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في تحقيق التفوق الاستراتيجي. وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي: ما مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في الجامعات المبحوثة؟ ما مدى توافر أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟ ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية وأبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟ وتكمن أهمية البحث في تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة وبيان دورها في تحقيق التفوق الاستراتيجي، وكالية لهذا البحث في تحقيق أهدافه تم وضع فرضيتان رئيسيتان لذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، إذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (135) شخصاً يمثلون القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة، واسترد منها (103) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (76.3%). وقد عولجت البيانات احصائياً بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS: V. 22). وقد بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية والتفوق الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في التفوق الاستراتيجي على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها: من الضروري ان تولى الجامعات المبحوثة اهتماما كبيرا بممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية لما لها من دور واضح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية وبالتالي تؤثر على تحقيق التفوق الاستراتيجي في جامعاتها. وتقترح الدراسة على الجامعات المبحوثة القيام بتحديث نظام التعويضات باستمرار بما يتلائم مع متطلبات السوق، لان تحديث هذا النظام يساهم على زيادة الروح المعنوية للعاملين وزيادة فعاليتهم في العمل.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية الرشيقية، التوظيف الرشيق، التمكين الرشيق، التفوق الاستراتيجي، التفوق التنافسي، الاستراتيجية الملائمة.

1- المقدمة

المنظمة الاستراتيجية والطبيعة المتطورة للعمل. وإن التغييرات التي حدثت في بيئة الاعمال خلال السنوات القليلة الماضية تسلط الضوء بشكل متزايد على عدم ملاءمة النهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية. بين ظهور مهارات جديدة ونقص المواهب المؤهلة لتلبية احتياجات العمل يتعين على إدارة الموارد البشرية مراجعة أساليبها وتنفيذ المزيد من التكتيكات الاستراتيجية. حيث أصبحت الرشاقة والمرونة هي مفتاح النجاح في إدارة الموارد البشرية (Karman, 2019: 4). وفي هذا السياق نجد ان ادخال منهجية الرشاقة في ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم وبشكل فعال في تحقيق التفوق للمنظمة استراتيجياً. ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة للتحقق من دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في تحقيق التفوق الاستراتيجي.

2- الإطار المنهجي للدراسة

1-2- مشكلة الدراسة

ادى العولمة وانتشار الثورة المعلوماتية الى ظهور منافسة قوية بين مؤسسات التعليم العالي على مستوى اقليم كردستان العراق وعلى المستوى الدولي، وان الاعلان السنوي لترتيب الجامعات الحكومية والخاصة من قبل وزارة التعليم العالي في اقليم كردستان العراق بدوره يساهم في تعظيم القيمة السوقية للجامعة وتؤثر في حصتها السوقية، وعند مقارنة الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق مع الجامعات العالمية الريادية نجد ان هنالك فجوة كبيرة بينهم، كل هذه الاسباب تعد من العوامل الرئيسية التي تفرض

اجبرت بيئة الاعمال الحالية شديدة التغير والتعقيد والمتصفة بفرط التنافس المنظمات على التفكير والبحث عن الاليات التي تذهب بها الى ابعد من المنافسة، إذ لم تعد المنافسة افضل خيار للمنظمة للبقاء في السوق، بل وجب عليها ان تكون متفوقة لتكون في مأمن مؤقت من تحركات المنافسين. وفي هذا السياق ظهرت عدة مفاهيم تعبر عن تفوق المنظمة منها الاداء المتميز، المزايا التنافسية، المنظمة ذات الاداء العالي، التميز المنظمي، التألق المنظمي، والتفوق الاستراتيجي. وعندما ننظر إلى التفوق نرى أن قياسه قد تغير بمرور الوقت وفقاً لسياق قوة المنافسة في بيئة الاعمال، فالمنافسة العالمية الحالية تجعل من الضروري معالجة التفوق بالتفصيل وفي الجوانب المتعددة، كان كافياً للمنظمات أن تحصل على أعلى ربح أو تقدم السلع والخدمات بالجودة العالية كمؤشر على التفوق، بينما الآن وبسبب الظروف التنافسية تم ربطه مع بعض المفاهيم الأخرى مثل رضا العملاء واقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية وغيرها.

تدرك العديد من المنظمات اليوم أهمية إدارة الموارد البشرية الرشيقية في التفوق الاستراتيجي لانها تتعامل مع الأصول الأكثر قيمة للمنظمة. وهي عملية طويلة الأمد ومستمرة تعمل على مواءمة برامج ومبادرات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة الاستراتيجية. وتوفر ممارسات إدارة الموارد البشرية إطار عمل يربط بين اداء الموارد البشرية وممارسات التنمية بأهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل. وهي تركز على عدة قضايا استراتيجية منها توفير الموارد البشرية على المدى الطويل في سياق أهداف

2-3- اهداف الدراسة

- ان الهدف من هذه الدراسة هو العمل على كشف دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيفة في تحقيق أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، وعليه فان أهداف الدراسة الحالية تتخلص في الاتي:
- مراجعة الدراسات والبحوث التي تناولت ادارة الموارد البشرية الرشيفة وممارساتها، وكذلك التفوق الاستراتيجي وابعادها، من أجل وضع إطار مفاهيمي وبناء نموذج مناسب لسباق بيئة اعمال في إقليم كردستان العراق.
 - التعرف على مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة وأبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المدروسة.
 - تحديد قدرة الجامعات على تحقيق أبعاد التفوق الاستراتيجي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة.
 - تجربة علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيفة والتفوق الاستراتيجي في الجامعات المدروسة.
 - تقديم عدد من التوصيات والاستنتاجات للجامعات التي تمت دراستها حول كيفية تحسين مستويات ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة في المستقبل من أجل تحقيق أبعاد التفوق الاستراتيجي.

2-3- مخطط الدراسة وفرضياتها

قام الباحثان ببناء مخطط افتراضي يعبر عن الارتباط النظري بين متغيرات الدراسة، حيث أن المخطط يتضمن متغيرين أساسيين، وهو امر مطلوب للمعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ونتائجها الميدانية، تمثل المتغير الأول المتغير المستقل المتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة ويضم بدوره خمسة أبعاد، وتمثل المتغير الثاني المتغير المعتمد بالتفوق الاستراتيجي ويضم بدوره ثلاثة أبعاد، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيفة والتفوق الاستراتيجي (على المستوى الكلي والفردى) في جامعات المبحوثة.

على الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق التوجه نحو تحقيق المزيد من التفوق استراتيجيا بما يضمن بقائهم في المنافسة.

وعليه فقد بات من الضروري على الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق التي تسعى إلى تحقيق التفوق استراتيجيا على المستوى المحلي والدولي أن تكون لها إدارات قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ماتمتملكه من الموارد والقدرات من خلال ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيفة المتمثلة بـ (التوظيف الرشيق، والتطوير الرشيق، وإدارة الاداء الرشيفة، والتعويضات الرشيفة، والتمكين الرشيق)، وما تتطلبه من ابعاد التفوق الاستراتيجي المتمثلة بـ (التفوق التنافسي، والاستراتيجية الملائمة وتفوق الموارد).

بناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في مدى قدرة الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق على التفوق الاستراتيجي اعتماداً على ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيفة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة في الجامعات المبحوثة؟
2. ما مدى توافر أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟
3. ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة وأبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

2-2- أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من حيث أنها تعاملت مع مجال لا يزال هناك الندرة في الدراسات الميدانية التي أجريت في هذا المجال في بيئة إقليم كردستان العراق، كما تكتسب الدراسة الأهمية الميدانية لان نتائجها يمكن أن تفيد مؤسسات التعليم العالي في إقليم كردستان العراق منها جامعات اقليم كردستان العراق بشكل عام والجامعات التي شملتها الدراسة بشكل خاص، حيث أن الدراسة من خلال تشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة وأبعاد التفوق الاستراتيجي، فهي تعتبر مساهمة بحثية على مستوى تلك الجامعات المبحوثة، ويمكن ترشيدها بإدارتها بأفضل السبل لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيفة وتوفير أبعاد التفوق الاستراتيجي، ويمكن أن ينعكس ذلك إيجاباً في أداء هذه الجامعات وقدرتها على التكيف والعمل في بيئة الأعمال المعاصرة.

لتقنيات العمل المختلفة داخل المجموعة أو الفريق أو المنظمة، من خلال تغيير الطريقة التي يتم بها توظيف المهارات التنظيمية وتطويرها واستدامتها (Subramanian & Suresh, 2022: 136).

وفي هذا السياق تعرف الباحثان إدارة الموارد البشرية الرشيقة بأنها تعبر عن النهج الرشيق في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية منها (التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، إدارة الاداء الرشيقة ، التعويضات الرشيقة، والتمكين الرشيق)، والاحتفاظ على قوى عاملة مرنة، وتقليل الوظائف الزائدة عن الحاجة والمكلفة والمنظمة والتركيز على الوظائف التي لها القيمة الزائدة للمنظمة بما يساهم في الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمة.

3-1-2- ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة

تعتمد الدراسة الحالية على الممارسات الاتية لقياس إدارة الموارد البشرية الرشيقة وهي كالآتي:

1. التوظيف الرشيق Agile Recruitment

ترتبط أساليب التوظيف الرشيقة بطرق جديدة للتواصل والإبلاغ عن الوظائف الشاغرة، كإعطاء واجبات منزلية لمقدم الطلب، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل أكثر فاعلية في الاعلان عن الوظائف الشاغرة وإنشاء صورة العلامة التجارية لصاحب العمل (Heilmanna, et al., 2018: 7). وتعمل المنظمة من خلال التوظيف الرشيق على بناء تسلسل هرمي لتوجيه إجراءات التوظيف والتي تشمل تشكيل استراتيجية توظيف بسيطة، ووضع معايير لقياس وتحليل وتحسين والتنبؤ بصحة والتقدم المحرز في جهود التوظيف، وتوافر نظام تتبع المتقدمين وحل برمجيات التوظيف لتبسيط وأتمتة المهام المتعلقة بفحص المرشحين، عقد اجتماعات يومية لتعديل جهود البحث بناءً على الملاحظات لتجنب إضاعة الوقت (Subramanian & Suresh, 2022: 144).

بالاستناد الى ما سبق ترى الباحثان بأن التوظيف الرشيق تعبر عن عملية اجراء المقارنة بين الافراد المرشحين للتوظيف في ضوء معايير الوظيفية تناغم ثقافة المنظمة مع ثقافة المرشح، وتعتبر الخطوة الأولى لدخول الموارد البشرية المناسبة الى المنظمة، والذي يبدأ بالعمليات الاساسية دون تكاليف وعمليات غير ضرورية، وتشمل هذه استقطاب عدد مناسب من العمال المؤهلين، واختيار افضل مرشح حسب احتياجات المنظمة، وتعينهم في وظيفة شاغرة، وفي ظل إدارة الموارد البشرية الرشيقة تعتبر التوظيف جزءا من وظيفة كل مدير، وتعد عملية مستمرة يحدث في جميع الأوقات.

2. التطوير الرشيق Agile Development

تحقق التطوير الرشيق افضل النتائج الممكنة بأقل استهلاك للوقت والكلفة من خلال الاستخدام الامثل لموارد التدريب ومكوناته، والتطوير الرشيق ليس عملية خطية تعتمد على المدرب والمتدرب والزمان والمكان، بل انه متاح طوال الوقت مع الجميع في كل مكان وفي كل المستويات (Kumar & Singh, 2015: 6). في التطوير الرشيق تنتقل المسؤولية من المدير إلى الموظفين، يحتاج الموظفين إلى تصميم جدولهم الزمني وقائمة المهام والأهداف الخاصة بهم، تتكون السمات الاساسية للتطوير الرشيق من انه تمكن الفرق من إنتاج حلول قيمة، والاستفادة من الأدوات لتقييم استعداد الموظفين للتعلم والتكيف مع المواقف والمشكلات المتغيرة" والتركيز على الأساليب الحديثة التي تستخدم البيانات لاكتشاف المهارات المطلوبة للوظائف المستقبلية اعتمادا على اهتمام الموظفين (Subramanian & Suresh, 2022: 137).

بناء على ما سبق، تجد الباحثان ان التطوير الرشيق تعبر عن العملية التي يتدرب ويعتلم ويتطور من خلالها الموظفون في جميع المستويات الادارية من أجل زيادة معارفهم وخبراتهم للوظائف المستقبلية التي يحتاجون إليها، وهي ليست عملية خطية تعتمد على المدرب والمتدرب والزمان والمكان، بدلا من ذلك فهي متاحة طوال الوقت مع الجميع في كل مكان وفي جميع المستويات.

3. إدارة الاداء الرشيقة Agile Performance Management

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي (على المستوى الكلي والفردى) في الجامعات المبحوثة.

2-4- اساليب جمع البيانات وتحليلها.

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذه الدراسة، تم الاعتماد على الأساليب والتقنيات الخاصة لكل من الإطار النظري والميداني. في اعداد الجانب النظري، اعتمدت الدراسة الحالية على استخدام المواد التي كانت متاحة في المصادر الأجنبية والعربية من الدراسات والبحوث العلمية، بالإضافة الى عدد من الأطروحات والرسائل الجامعية والكتب التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة من المكتبات والانترنت. واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني من الدراسة لكونها الطريقة الأساسية لجمع البيانات، فقد تم مراعاة قدرتها على تحديد تشخيص متغيرات الدراسة وقياسها، بالإضافة الى ادراكها وفهمها من قبل الأفراد المبحوثين، وعرضها على مجموعة من المحكمين متخصصين في الإدارة وعلم النفس والأحصاء واللغة العربية. واعتمدت الدراسة الحالية مقياس (Likert) المكون من خمس نقاط لتحديد أوزان الاستجابة وهي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) مع أوزان القياس (1,2,3,4,5) على التوالي. تم استخدام البرمجة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) لاستكمال العمليات الإحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد العلاقات بين متغيراتها.

2-5- حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها هي محددات موضوعية للدراسة.
2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة من الفترة الواقعة بين (1/11/2020 و 1/11/2021).
3. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بعدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.
4. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالقيادات الادارية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان.

3- الأطار النظري

3-1- إدارة الموارد البشرية الرشيقة

3-1-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الرشيقة.

تعبر إدارة الموارد البشرية الرشيقة عن ذلك النظام الذي يزيد القيمة المضافة للمنظمة وتقديمها للموارد البشرية بالشكل الذي تشارك نظام الرشيق في جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية (Zirar, et al., 2015: 1). ويرى (Netland & Powell, 2016: 4) ان ادارة الموارد البشرية الرشيقة هي احدى الطرق لبناء اساس الرشاقة في المنظمة، من خلال التحسين المستمر في جميع ممارساتها الادارية. ويقصد بادارة الموارد البشرية الرشيقة التطبيق الرشيق في الموارد البشرية وكذلك في وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال تقليل الوظائف الزائدة والمكلفة، وزيادة الوظائف التي تضيف قيمة الى المنظمة (Subramanian & Ramkumar, 2016: 19).

إدارة الموارد البشرية الرشيقة عبارة عن مجموعة من السياسات او الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتي توفر موارد بشرية رشيقة، وثقافة العمل التعاوني، ومنظمات التعلم، وتصميم فرق العمل الموجهة والممارسات الموجهة لتمكين المورد البشري التي تتكامل كنظام موارد بشرية (Junita, 2021: 7). ووفقا لـ (Bouranta, et al., 2021: 20) ان ادارة الموارد البشرية الرشيقة هي نهج شامل يعتمد على الجوانب الرشيقة لفلسفة الرشاقة التي تؤدي إلى بحث لا ينتهي عن التحسين وزيادة الكفاءة. تركز إدارة الموارد البشرية الرشيقة على كيفية قيام الموارد البشرية بتكثيف العقلية المرنة

3-2-1- مفهوم التفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي هو عبارة عن التكامل بين مصطلحي التفوق والاستراتيجية ليعبر عن التفوق في المجالات الاستراتيجية للمنظمة، ويقصد بالمجالات الاستراتيجية للمنظمة جميع المجالات ذات التأثير الكبير وطويلة الامد في وجود ومستقبل المنظمة. ولإزالة الغموض عن مفهوم التفوق الاستراتيجي نعرض في الآتي وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال.

يعرف (Depperu & Cerrato, 2005) التفوق الاستراتيجي بأنه عبارة عن قدرة المنظمة بالسيطرة على الموارد والعوامل الحرجة المتعلقة بالموردن، وأيضاً الوصول الى افضل قنوات التوزيع وتوليد المعرفة الاستراتيجية والعمل بها بشكل اكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين. والتفوق الاستراتيجي تعبر عن حالة تتفاعل فيها المنظمة مع بيئة سريعة التغير، والتركيز على قدراتها الخاصة، والاستخدام والاستعانة بمصادر خارجية كوسيلة للاستغلال الفعال للموارد المتاحة (Demirtas, 2013: 1136). هو الحالة التي توفر فيها المنظمة اسباب التفوق، وتطور المزيج التسويقي، وتشكل الموارد وتخلق الفرص للعملاء للاستمتاع والراحة مع منتجات المنظمة (Demir, 2018: 409). ويؤكد (الزبيدي ومهدي، 2019: 148) ان التفوق الاستراتيجي هو القدرة على اداء الاعمال بشكل متفوق عن باقي المنظمات مما يساهم في استقرار المنظمة والمحافظة على بقائها وتحقيق مكانة لها وبالتالي هو العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه المنظمة في تفوقها عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلا عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاتها والقدرة على التفكير في سلك اسواق جديدة محلية او عالمية وإفادة بما تملكه من نقاط قوة وباستعمال التقنية الحديثة في تقديم منتجات جديدة او تطوير المنتجات الحالية بما يحقق لها التفوق.

وأشار (حماد والكبيسي، 2020: 7) ان التفوق الاستراتيجي هو اسلوب فكري وفلسفي شامل للإدارة يعتمد على منهجية تخلص بكيفية تحقيق نتائج ملموسة في المنظمة من اجل تحقيق بعض التوازنات في تلبية احتياجات جميع الاطراف، سواء اصحاب المصلحة او المجتمع ككل، ضمن ثقافة التعلم والابداع والتحسين المستمر والمراجعة الشاملة لمختلف أنشطة المنظمة.

وبناءً على المفاهيم أعلاه يمكن تعريف التفوق الإستراتيجي بأنه عبارة عن قدرة المنظمة في السيطرة على الموارد غير القابلة للتقليد من قبل الآخرين، وتوليد المعرفة الاستراتيجية والعمل بها بشكل اكثر كفاءة و فاعلية من المنافسين عن طريق تبني استراتيجيات ملائمة تساعدها في تقديم السلع والخدمات بشكل افضل من المنافسين من خلال اكتشاف واستغلال الفرص الريادية قبل المنافسين.

3-2-2- أبعاد التفوق الاستراتيجي

من خلال البحث في هذا المجال تبين انه لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التفوق الاستراتيجي. اذ يشير العديد من الباحثين على موضوع التفوق الاستراتيجي ولايعتمدون على أبعاده الحقيقية لتفوق الاستراتيجي، ولهذا السبب تجد الباحثان ان أبعاد التفوق الاستراتيجي تتمثل في التفوق التنافسي، الاستراتيجية الملائمة وتفوق الموارد. وفيما يأتي شرح لهذه الأبعاد:

1. التفوق التنافسي Competitive superiority

يعبر التفوق التنافسي عن القدرة على خلق قيمة التي يدركها الزبائن على انها متفوقة على المنافسين (Willow, 2015: 32).

ويؤكد (رؤوف والشهواني، 2020، 305) على ان التفوق التنافسي هو القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها، والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لآمد بعيد في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين.

يشير (Azizsafaei, 2016: 77) ان إدارة الاداء الرشيقة هي ملكية النتائج، بروتوكولات إدارة الالتزام، تتضمن متابعة مجموعة من الأهداف المشتركة عبر المنظمة، وتحديد الأهداف حول مقاييس الأداء المشتركة، وتقديم ملاحظات مستمرة وفي الوقت الحقيقي، ومراجعة الأقران الإيجابية، مراجعات 360 درجة، تركيز على القيمة المشتركة، والتقييمات على أساس النتائج. ويوضح (Ranasinghe & Sangaradeniya, 2021: 27) ان المنظمات التي تتبنى قيم الرشيقة سيكون لديها طرق أكثر فعالية لقياس الأداء، وبالتالي في العديد من المنظمات، كانت أول ممارسة تقليدية للموارد البشرية هي مراجعة الأداء السنوية، جنباً إلى جنب مع أهداف الموظفين التي تتدفق من أهداف العمل والوحدة كل عام. نظراً لأن الأفراد يعملون في مشاريع قصيرة الأجل غالباً ما يقودها قادة مختلفون ويتم تنظيمهم في فرق عمل، فإن ردود الفعل على الأداء تأتي مرة واحدة في السنة من رئيسه، والتي غالباً ما تكون غير منطقية للموظفين. ومع ذلك، يحتاج الموظفون إلى التعليقات مرات أكثر من وجهات نظر مختلفة.

اعتماداً على ما سبق نستطيع القول أن إدارة الاداء الرشيقة هو الاداء المتميز والمرن الذي يتضمن المبادئ والادوات والممارسات للتحسين عملية صنع القرار باستمرار، وله أهداف شفافة، ويعزز الثقافة التنظيمية من أجل التحسين المستمر للمنظمة لان لها التغذية العكسية بالشكل المستمر، وفي الاداء الرشيق تعتمد على تكيف العامل مع جميع الفرص في البيئة واستغلالها، وفي الاداء الرشيق يعتمد على عدد من العوامل وهي التكلفة، والمخزون، الانتاجية، الطاقة والجودة.

4. التعويضات الرشيقة Agile Compensation

التعويض الرشيق هو الاعتراف والتقدير للموظف على شكل عوائد وجوائز وامتيازات ومكافآت متساوية مع الالتزام المتوقع وتقاسم الأرباح وخيارات الأسهم، اذ لا توجد مكافآت لأولئك الذين يفشلون في الالتزام بالقيم الأساسية للمنظمة في نظام التعويض الرشيق، وتقدم الجوائز أو المكافآت الصغيرة للحفاظ على الالتزامات، التقدير والجوائز الكبيرة لأخذ المهام الصعبة، للتعلم السريع، لاكتساب مهارات جديدة، لنمذجة السلوك الرشيق، لتبادل المعلومات المفيدة. تركز التعويضات الرشيقة على تشجيع الابتكار وتستند إلى كل من التدابير المالية وغير المالية (الهدايا والدعائية وحفلات العشاء)، والتعويض على أساس الوقت ومعدل أداء المجموعة على المحصلة النهائية، وفي التعويض الرشيق تقسم على اساس المهارة أو المعرفة أو الأجر على أساس الكفاءة، وتركز التعويضات الرشيقة على زيادة الأداء القائمة على المجموعة، التعرف على العمل الجماعي ومكافأته، وتعتمد المكافآت ومقاييس النجاح أو الأهداف على الأداء الفردي والجماعي (Azizsafaei, 2016: 79).

بالاستناد الى ما سبق ترى الباحثان ان التعويضات الرشيقة هي عملية تخصيص الرواتب والاجور والاعتراف والتقدير للموظف على شكل عوائد وجوائز وامتيازات ومكافآت متساوية، وفي التعويضات الرشيقة كل موظف معترف بادائه في المنظمة وله مقابل مادي او/و المعنوي حسب ادائه وعمله.

5. التمكين الرشيق Agile Empowerment

يتمثل التمكين الرشيق في تبني النظام اللامركزي، وبناء علاقات علائقية مع الموظفين، تقليل القواعد والإجراءات التنظيمية، التركيز على الإدارة الكلية، ويكون هناك تقاسم للسلطة، وتطوير قدرات الإدارة الذاتية والقيادة الذاتية (Azizsafaei, 2016: 78). ويشير (Grass, et al., 2020: 22) الى التمكين الرشيق يشمل جميع المستويات، المستوى الفردي، الفريق والقيادة، والإدارة العليا. بالاستناد الى ما سبق يعرف الباحثان ان التمكين الرشيق هو احد اداة الإدارة الحديثة التي تشمل بناء علاقات قوية مع الموظفين وتقليل القواعد والاجراءات التنظيمية، من خلال تفويض السلطة للموظفين ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، ومنح الموظفين حق الإدارة الذاتية وتطوير أنفسهم، وتقييم أدائهم بما يساهم في زيادة الثقة بأنفسهم وتؤدي الى خفض النفقات والعمليات الاضافية غير الضرورية.

3-2- التفوق الاستراتيجي

وجيهان دهوك)، ويرجع السبب في اختيار هذه الجامعات ليكون عينه للدراسة الى جملة من الاسباب وهي:

1. غالبية الجامعات المبحوثة اقدم نسبيا، ولديها خبرة متراكمة، مما يساعد على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وأبعاد التفوق الاستراتيجي.
2. وجود عدد كبير من الافراد العاملين في الجامعات المبحوثة، مما تعطي قيمة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة.
3. عدم وجود دراسات سابقة في تلك الجامعات التي تجمع بين متغيرات الدراسة الحالية .

وتمثل الأفراد المبحوثين في الدراسة الحالية بالقيادات الادارية من رئيس الجامعة، مساعد رئيس الجامعة، العميد، معاون العميد، رئيس القسم، مدير وحدة ادارية حيث تم توزيع 135 استمارة أعيد منها 109 استمارة 103 منها صالحة للتحليل، أي بنسبة الاستجابة (76.3٪).

ومن بين إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان المتعلقة بالمعلومات العامة للمبحوثين اتضحت أن ما نسبته (79.6٪) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور مقابل نسبة الإناث التي بلغت (20.4٪) من الأفراد المبحوثين. وأن أغلب أفراد المبحوثين يقعون ضمن الفئة العمرية (31-40 سنة) بمعدل (46.6٪) من المجموع الكلي، وتلتها الفئة العمرية (24 - 30) بنسبة (12.6) من مجموع الأفراد المبحوثين، وجاءت الفئات العمرية (41 - 50) (فوق 51 سنة) بنسبة متساوية حيث بلغ (20.4٪) لكل منهما، وبينت نتائج التحليل الوصفي أن أغلب أفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة هم من حملة شهادة الماجستير بنسبة (57.3٪)، وبلغ حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (36.9٪)، والنسبة المتبقية من الافراد المبحوثين والبالغة (5.8٪) هم من حملة شهادة بكالوريوس. ويتضح أن (55.3٪) من الأفراد المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي مدرس، ونسبة (17.5٪) منهم من حملة اللقب العلمي أستاذ، وحامل اللقب العلمي استاذ مساعد بنسبة (13.6٪)، ومدرس المساعد يشغلون في الجامعات المبحوثة بنسبة (5.8٪). وفيما يتعلق بالخدمة الاجمالية اتضحت من نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الديمغرافية أن (41.7٪) من الأفراد المبحوثين ضمن الفئة الذين لديهم خدمة (أكثر من 8 سنوات) وهي النسبة الأعلى من بين الأفراد المبحوثين حسب مدة الخدمة الجامعية الاجمالية، في حين بلغت نسبة (33.0٪) من الأفراد المبحوثين ضمن فائئة (5 - 8 سنوات)، اما الافراد المبحوثين الذين يندرجون تحت فئة (أقل من 4 سنوات) يشكل نسبتهم (25.2٪) وهي اقل نسبة من بين الأفراد المبحوثين، وتبين إنه حوالي (41.7٪) من الأفراد المبحوثين لهم خبرة أكثر من (8 سنوات). فيما يتعلق بالخدمة في المنصب الحالي تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن النسبة الأكبر والبالغة (67.0٪) من الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة في المنصب الحالي يندرجون ضمن فئة (4 سنوات فأقل)، في حين أن نسبة (16.5٪) من الأفراد المبحوثين تتراوح خدمتهم بين (5-8 سنوات) و (أكثر من 8 سنوات) بالشكل المتساوي. وظهرت نتائج التحليل الوصفي ان اغلبية الأفراد المبحوثين مشاركين في الدورات التدريبية وبنسبة بلغت (76.7٪)، وتظهر النتائج ان النسبة (51.9٪) من المبحوثين تقع ضمن فئة من (1-5) ممن لديهم المشاركة في الدورات التدريبية، بينما نسبة (16.5٪) يمثل الافراد الذين يشاركون في الدورات بعدد (6 - 10) دورات، ونسبة (31.6٪) من المبحوثين هو مشاركين في اكثر من 11 دورة تدريبية.

4-2- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

4-2-1- وصف وتشخيص ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة

أ- التوظيف الرشيق

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي للجامعات المبحوثة لهذا البعد بمؤشراته ($X_5 - X_1$) تميل إلى اتجاه الاتفاق على توافر التوظيف الرشيق في الجامعات المبحوثة بنسبة (73.78٪) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.88) وبانحراف معياري مقداره (0.840)، في حين بلغت

بالاستناد الى ما سبق ترى الباحثان ان المقصود بالتفوق التنافسي هو التغلب على المنافسين في السوق من خلال الامكانيات والقدرات والخصائص الفريدة للمنظمة التي تنفرد بآدائها يصعب تقليدها من قبل المنافسين الاخرين.

2. الاستراتيجية الملائمة appropriate strategy

يقصد بالاستراتيجية الملائمة خلق المكانة لكل من المتعاملين بطريقة جيدة، وهي تعمل بمجموعة من القرارات التي يترتب عنها اعداد وتطبيق الاستراتيجية المصممة لتحقيق الاهداف، ويجب ان تكون هذه الاستراتيجية يتلائم مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ومن خلال الاستراتيجية الملائمة تمكن المنظمة من القيام باجراء مستقل لكل وحدة من الوحدات الادارية (دارين، 2005: 64). عادة يكون هناك عدد كبير من البدائل الاستراتيجية، يجب على القادة الاستراتيجيين اختيار الاستراتيجية الملائمة من بين العديد من هذه الاستراتيجيات، وهذا يعتمد على انظمة معلومات جيدة ويعمل بالعديد من نماذج العمل، والاستراتيجية الملائمة تساعد المنظمة على استغلال مواردها بشكل جيد وبالتالي تساعد المنظمة على تحقيق التفوق الاستراتيجي (Hendriks, 2019).

بالاستناد الى ما سبق تجد الباحثان ان الاستراتيجية الملائمة هي أحد أهم أبعاد التفوق الاستراتيجي، ويقصد به اختيار أفضل استراتيجية من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، التي تعمل على تعزيز نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص في البيئة الخارجية قبل المنافسين لتحقيق التفوق الاستراتيجي.

3. تفوق الموارد resource superiority

فقد تملك المنظمة الموارد المتفوقة ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد بفعالية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر التفوق الاستراتيجي، كما لا تحتاج المؤسسة إلى الموارد المتفوقة ذات الجودة العالية من أجل إرساء التفوق الاستراتيجي طالما انها تستحوذ على موارد وقدرات لا يمتلكها منافسون آخرون (تشارلز، 2006: 213). ويقصد بتفوق الموارد هو عملية جذب الموارد والاحتفاظ بها حتى يمكن من خلالها خلق القدرات التنافسية و تحقيق التفوق الاستراتيجي (Jang, 2013: 64).

وبناء على ما سبق يمكن القول ان تفوق الموارد يشير إلى جذب والاحتفاظ بالموارد التنظيمية الملموسة (المادية والمالية) وغير الملموسة (الاسماء التجارية، والملكية الفكرية، والمعرفة والمهارات، والتكنولوجيا) المطلوبة داخل المنظمة، وهذه الموارد لها تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية وخلق قيمة إضافية للمنظمة.

4- الاطار الميداني للدراسة

4-1- وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق والبالغ عددها (18) جامعة خاصة للعام الدراسي 2021 - 2022، وتم اختيار الجامعات الخاصة لتشكّل ميدانا لاجراء الدراسة لان الباحثان وجدت ان قطاع التعليم العالي يوفر الشروط الموضوعية والبيئة المناسبة لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة ويرجع ذلك للاعتبارات الاتية:

1. الدور الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات في التنمية الاقتصادية للبلد.
2. كونها من المؤسسات الحيوية في بناء المجتمع.
3. وجود المنافسة القوية بين الجامعات الخاصة لتحقيق أعلى المراتب التصنيف الإقليمي والدولي، مما يبرز أهميته للقيمة الربحية الزائدة والتفوق الاستراتيجي عند تلك الجامعات.

وتمثل عينة الدراسة في (7) جامعات خاصة تم اختيارهم بشكل قصدي غير عشوائي، وتشمل جامعات (نوروز، جيهان دهوك، لبناني فرنسي، تيشك، جيهان سليمان، بيان،

تبين ان الجامعات المبحوثة تعتمد على توافر السمات الشخصية والمعرفية والمهارات والخبرة اللازمة للعمل لدى المرشح للتوظيف، وتبين ان (X3) لديها أقل مستوى الاتفاق بنسبة (72.8%)، بمتوسط حسابي (3.88)، والانحراف المعياري (0.855) مما يدل على ان الجامعات المبحوثة تمتلك بوابة الكترونية للتعليم والتطوير يمكن الموظفين الوصول الى موارد التعلم المكثفة وبرامج التدريب عبر الانترنت، وبالمقابل فإن العبارة (X8) له أقل مستوى مساهمة للجامعات المبحوثة وهو بنسبة (50.4%) بمتوسط حسابي (3.48) والانحراف المعياري (1.046) والتي تشير الى ان الجامعات المبحوثة تخصص سنويا الموارد المالية لتدريب القادة في جميع المستويات.

نسبة غير متأكد (19.8%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فقد بلغت (6.4%). وهذا يدل على توافر مؤشرات التوظيف الرشيق في الجامعات المبحوثة. ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم التوظيف الرشيق تبين أن (X4) لها أعلى نسبة الاتفاق ونسبته (78.6%)، وبانحراف المعياري (0.856)، وبمتوسط الحسابي (3.95) وهو

الجدول (1) مقاييس الوصفية لعبارات ممارسة التوظيف الرشيق

std	mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		X
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.735	3.90	0	0	2.9	3	23.3	24	54.4	56	19.4	20	X1
0.867	3.95	0	0	7.8	8	16.5	17	48.5	50	27.2	28	X2
0.797	3.83	0	0	5.8	6	24.3	25	51.5	53	18.4	19	X3
0.856	3.95	0	0	8.7	9	12.6	13	53.4	55	25.2	26	X4
0.946	3.79	4.9	5	1.9	2	22.3	23	51.5	53	19.4	20	X5
0.840	3.88	0.98		5.42		19.8		51.86		21.92		مجموع
		6.4						73.78				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

وللتعرف على تفاصيل العبارات التي ساهمت في ارتفاع وانخفاض مستوى ممارسة التطوير الرشيق، اوضح ان العبارة (X7) ساهمت بأعلى نسبة الموافقة بنسبة (72.8%) بمتوسط حسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.855) مما يدل على ان الجامعات المبحوثة تمتلك بوابة الكترونية للتعليم والتطوير يمكن الموظفين الوصول الى موارد التعلم المكثفة وبرامج التدريب عبر الانترنت، وبالمقابل فإن العبارة (X8) له أقل مستوى مساهمة للجامعات المبحوثة وهو بنسبة (50.4%) بمتوسط حسابي (3.48) والانحراف المعياري (1.046) والتي تشير الى ان الجامعات المبحوثة تخصص سنويا الموارد المالية لتدريب القادة في جميع المستويات.

ب- التطوير الرشيق تشير معطيات الجدول (2) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X6 – X10) التي مثلت التطوير الرشيق، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (60.4%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذا البعد في الجامعات المبحوثة، مقابل (9.34%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (30.1%) كانوا غير متأكدين من توافر هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.894)، وهذا ما يشير إلى اتفاق نسبة جيدة على توفر أغلب مؤشرات هذه الممارسة في الجامعات المبحوثة.

الجدول (2) مقاييس الوصفية لعبارات ممارسة التطوير الرشيق

std	mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		X
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.938	3.70	2.9	3	4.9	5	31.1	32	41.7	43	19.4	20	X6
0.855	3.88	0	0	7.8	8	19.4	20	49.5	51	23.3	24	X7
1.046	3.48	1.9	2	17.5	18	30.1	31	32.0	33	18.4	19	X8
0.761	3.66	0	0	3.9	4	39.8	41	42.7	44	13.6	14	X9
0.871	3.75	0	0	7.8	8	30.1	31	41.7	43	20.4	21	X10
0.894	3.69	0.96		8.38		30.1		41.52		19.02		مجموع
		9.34						60.54				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

انحراف معياري (0.887) و (0.951) على التوالي، مما يدل على ان إدارة الجامعات المبحوثة تقوم بتقييم اداء الموارد البشرية باستمرار وتزودهم بنتائج التقييم في الوقت الفعلي، وتخضع الموارد البشرية كافة لعملية التقييم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. في حين كان للعبارة (X15) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذه الممارسة، وتبين ان نسبة الاتفاق عليها (60.2%) وبمتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.951) وهو تشير الى ان الجامعات المبحوثة تستخدم المنهجية 360 درجة لتقييم الاداء.

ت- إدارة الاداء الرشيق تشير نتائج الوصف لهذا البعد المذكورة في الجدول (3) بأن نسبة اتفاق اراء الافراد المبحوثين تجاه العبارات (X6 – X10) والتي استخدمت في قياسه الى أنها تميل بنسبة الاتفاق بنسبة (68.54%) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق (7.38%) وجاءت هذه القيم بمتوسط الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.884). وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع او انخفاض مستويات الاتفاق تجاه ممارسة إدارة الاداء الرشيق، فقد تبين ان عبارات (X11) و (X14) لها نسبة (72.8%) بشكل المتساوي، وبمتوسط حسابي (3.84) و (3.91) على التوالي،

الجدول (3) مقاييس الوصفية لعبارات ممارسة إدارة الاداء الرشيق

Std	mean	لا اتفق بشده	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشده	X
-----	------	--------------	---------	-------	------	-----------	---

		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.887	3.84	1.9	2	5.8	6	19.4	20	52.4	54	20.4	21	X11
0.989	3.78	3.9	4	4.9	5	24.3	25	43.7	45	23.3	24	X12
0.738	3.82	0	0	3.9	4	26.2	27	54.4	56	15.5	16	X13
0.853	3.91	0	0	6.8	7	20.4	21	47.6	49	25.2	26	X14
0.951	3.62	3.9	4	5.8	6	30.1	31	44.7	46	15.5	16	X15
0.884	3.79	1.94		5.44		24.08		48.56		19.98		مجموع
		7.38						68.54				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

ث- التعويضات الرشيقية

خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم التعويضات الرشيقية تبين أن للعبارة (X20) والتي تشير إلى "يتميز نظام التعويضات في جامعتنا بالشفافية" هو الأكثر اتفاقاً من قبل افراد المبحوثين بنسبة (60.2%) وبمتوسط الحسابي (3.63)، وبانحراف معياري قدره (0.929)، وتبين أن (X18) هو الأضعف إسهاماً إذ بلغ نسبة الاتفاق فقط (37.9%) بوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.95) مما يدل على ان إدارة الجامعات المبحوثة لا تحدد الرواتب والاجور على أساس الكفاءة والدرجة العلمية.

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة على المستوى الكلي بخصوص التعويضات الرشيقية بمؤشرات (X16 - X20) تميل إلى اتجاه الاتفاق بنسبة (51.46%) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.44) وانحراف معياري قيمته (1.038)، في حين بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (31.84%)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (16.72%). ومن

الجدول (4) مقاييس الوصفية لعبارات التعويضات الرشيقية

Std	mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		X
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.988	3.53	3.9	4	7.8	8	35.9	37	35.9	37	16.5	17	X16
1.054	3.57	4.9	5	8.7	9	30.1	31	36.9	38	19.4	20	X17
1.164	3.09	10.7	11	19.4	20	32.0	33	26.2	27	11.7	12	X18
1.057	3.37	6.8	7	11.7	12	31.1	32	38.8	40	11.7	12	X19
0.929	3.63	2.9	3	6.8	7	30.1	31	44.7	46	15.5	16	X20
1.038	3.44	5.84		10.88		31.84		36.5		14.96		مجموع
		16.72						51.46				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

ج- التمكين الرشيق

التمكين الرشيق. ومن خلال متابعة مدى مساهمة كل عبارة في دعم التمكين الرشيق، تبين أن (X23) هو الأكثر إسهاماً في ذلك باتفاق متوسط أفراد المبحوثين، بوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.947) مما تشير إلى أن الجامعة تخلق مناخاً من الثقة والاعتماد المتبادل وتعزز المواطنة التنظيمية بين الموارد البشرية، وتبين أيضاً أن (X21) والتي تشير إلى "يتم تفويض السلطة والمهام للموارد البشرية في جامعتنا على أساس الخبرة بدلاً من المنصب الوظيفي"، هو الأضعف إسهاماً في ذلك بنسبة (60.2%) بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وانحراف معياري (1.101).

تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد المبحوثين تجاه العبارات (X21 - X25) التي مثلت لممارسة التمكين الرشيق، إذ تشير النسب على المستوى الكلي للعينة أن (66.04%) من الأفراد المبحوثين متفقون على توافر هذه الممارسة في الجامعات المبحوثة، مقابل (11.1%) ذهبوا إلى عدم الاتفاق مع هذا التوجه، وأن نسبة (22.9%) كانوا غير متأكدين من توافر هذه الممارسة، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.942)، وعليه توجد نسبة اتفاق مقبولة على مؤشرات هذا الممارسة المتمثلة بتعزيز

الجدول (5) مقاييس الوصفية لعبارات التمكين الرشيق

std	mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		X
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
1.101	3.54	6.8	7	9.7	10	23.3	24	42.7	44	17.5	18	X21
0.864	3.69	0	0	11.7	12	22.3	23	51.5	53	14.6	15	X22
0.947	3.82	3.9	4	3.9	4	20.4	21	50.5	52	21.4	22	X23
0.977	3.71	1.0	1	11.7	12	25.2	26	39.8	41	22.3	23	X24
0.822	3.83	0	0	6.8	7	23.3	24	50.5	52	19.4	20	X25
0.942	3.72	2.34		8.76		22.9		47		19.04		مجموع
		11.1						66.04				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

2-2-4- وصف وتشخيص أبعاد التفوق الاستراتيجي
أ- التفوق التنافسي
تشير نتائج التحليل لبيانات أداة الدراسة الواردة في الجدول (6) أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة لبعده التفوق التنافسي بمؤشراته (Y1 - Y5) متفقة على هذا البعد بنسبة (73.78٪) من تلك الإجابات، بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.917)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد (6.44٪)، وبلغت نسبة غير مؤكد (19.8٪). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بُعد التفوق التنافسي تبين أن أعلى نسبة اتفاق كانت على مؤشر

الجدول (6) مقاييس الوصفية لبعده التفوق التنافسي

Std	Mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		Y
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.944	3.83	3.9	4	3.9	4	19.4	20	51.5	53	21.4	22	Y1
0.846	4.03	0	0	4.9	5	19.4	20	43.7	45	32.0	33	Y2
0.954	3.85	2.9	3	4.9	5	21.4	22	45.6	47	25.2	26	Y3
0.895	3.94	2.9	3	1.0	1	22.3	23	46.6	48	27.2	28	Y4
0.947	3.92	2.9	3	4.9	5	16.5	17	48.5	50	27.2	28	Y5
0.917	3.91	2.52		3.92		19.8		47.18		26.6		مجموع
		6.44						73.78				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

ب- الاستراتيجية الملائمة

لاهدافها الواقعية والقابلة للتحقيق، هو الأكثر إسهاما في ذلك باتفاق افراد عينة الدراسة بنسبة (78.6٪)، وبتوسط الحسابي (4.06) والانحراف المعياري (0.978) وتبين أيضا (Y8) هو الأضعف إسهاما في ذلك بنسبة (59.2٪) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.773) والتي تشير الى انه تأخذ إدارة الجامعة بنظر الاعتبار الاستراتيجية الماضية، والقدرة على المخاطرة، والتوقيت الملائم، عند اختيار الاستراتيجيات.

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين على المستوى الكلي لعينة الدراسة بخصوص الاستراتيجية الملائمة بمؤشراتها (Y6 - Y10) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (69.48٪) من تلك الإجابات، بوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري قيمته (0.886)، في حين بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (25.22٪)، أما نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (5.22٪). ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم بعد الاستراتيجية الملائمة، تبين ان أعلى نسبة اتفاق موجودة في العبارة (Y6) التي تشير الى ان للجامعة خطة معلنة وفقا

الجدول (7) مقاييس الوصفية لبعده الاستراتيجية الملائمة

Std	Mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		Y
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.978	4.06	3.9	4	1.9	2	15.5	16	41.7	43	36.9	38	Y6
0.901	3.80	3.9	4	1.9	2	23.3	24	52.4	54	18.4	19	Y7
0.773	3.76	0	0	1.9	2	38.8	40	40.8	42	18.4	19	Y8
0.883	3.82	0	0	7.8	8	26.2	27	42.7	44	23.3	24	Y9
0.896	3.89	2.9	3	1.9	2	22.3	23	48.5	50	24.3	25	Y10
0.886	3.87	2.14		3.08		25.22		45.22		24.26		مجموع
		5.22						69.48				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

أ- تفوق الموارد

الموارد، فقد تبين ان العبارة (Y11) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغ إسهامها (90.3٪) بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.645)، مما يدل على ان للجامعات المبحوثة علامة تجارية مرموقة، مما يميزها عن الجامعات الأخرى في اقليم كردستان العراق. في حين كان للعبارة (Y16) أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة اتفاق، اذ جاءت نسبة الاتفاق (55.3٪) وبتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري

تشير نتائج الوصف في الجدول (8) بأن نسبة الاتفاق لاراء افراد الجامعات المبحوثة في تجاه العبارات (Y11 - Y16) والتي استخدمت في قياسه الى أنها تميل الى الاتفاق بنسبة (70.25٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (6.3٪)، وجاءت هذه القيم بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.881). وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع او انخفاض مستويات الاتفاق تجاه تفوق

(0.924)، وهذا يشير الى ان الجامعات المبحوثة تمتلك شبكة واسعة من العلاقات مع الجامعات المتقدمة على المستوى المحلي والدولي بمستوى.

الجدول (8) مقاييس الوصفية لبعء تفوق الموارد

Std	mean	لا اتفق بشده		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		Y
		%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	
0.645	4.23	0	0	1.0	1	8.7	9	56.3	58	34.0	35	Y11
0.773	4.03	1.0	1	1.9	2	16.5	17	54.4	56	26.2	27	Y12
0.906	3.70	2.9	3	4.9	5	28.2	29	47.6	49	16.5	17	Y13
1.058	3.81	3.9	4	5.8	6	26.2	27	34.0	35	30.1	31	Y14
0.977	3.79	1.9	2	8.7	9	22.3	23	42.7	44	24.3	25	Y15
0.924	3.66	2.9	3	2.9	3	38.8	40	35.9	37	19.4	20	Y16
0.881	3.87	2.1		4.2		23.45		45.15		25.1		مجموع
		6.3						70.25				

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام النتائج التي اعدتها بواسطة البرامج SPSS الاحصائي.

3-4- اختبار فرضيات الدراسة

البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على كل من التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، إدارة الاداء الرشيقة، التعويضات الرشيقة، والتمكين الرشيق أدى ذلك إلى تحسين مستويات التفوق الاستراتيجي لها.

• تبين أن قيم معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وبين أبعاد التفوق الاستراتيجي والمتمثلة بكل من التفوق النافسي، الاستراتيجية الملائمة، وتفوق الموارد قد بلغت (0.755)، (0.732)، (0.615) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وبين أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وهذا ما يشير الى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من التفوق النافسي، الاستراتيجية الملائمة، وتفوق الموارد لها.

• تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، وبين أبعاد التفوق الاستراتيجي كانت بين إدارة الاداء الرشيقة وبعء التفوق التنافسي والتي كانت (0.763) وعند مستوى معنوية (0.01)، في حين كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وبين أبعاد التفوق الاستراتيجي كانت بين التطوير الرشيق وبعء تفوق الموارد والتي كانت (0.413) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيمتين.

3-4-1- اختبار علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة

والتفوق الاستراتيجي: يركز هذا المحور على اختبار ما جاء في الفرضية الرئيسة الاولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وعلى المستوى الكلي والجزئي، وكالاتي:

1. الارتباط الكلي: يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.788)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات التفوق الاستراتيجي لها.

2. الارتباط الجزئي: يوضح الجدول (9) وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وبين التفوق الاستراتيجي حيث كانت النتائج، كما يلي:

• تبين أن قيم معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والمتمثلة بكل من التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، إدارة الاداء الرشيقة، التعويضات الرشيقة، والتمكين الرشيق وبين التفوق الاستراتيجي، قد بلغت (0.679)، (0.567)، (0.788)، (0.587)، (0.653) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي.

الجدول (9) الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي وأبعادهما

المؤشر الكلي	تفوق الموارد	الاستراتيجيات الملائمة	التفوق التنافسي	التفوق الاستراتيجي إدارة ممارسات الموارد البشرية الرشيقة
.679**	.540**	.581**	.690**	التوظيف الرشيق
.567**	.413**	.545**	.549**	التطوير الرشيق
.788**	.605**	.732**	.763**	إدارة الاداء الرشيقة
.587**	.442**	.588**	.534**	التعويضات الرشيقة
.653**	.552**	.582**	.610**	التمكين الرشيق
.788**	.615**	.732**	.755**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي *معنوي عند مستوى (0.01)

- في ضوء معادلة الإندثار، تُشير قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للتفوق الاستراتيجي ومن خلال أبعادها بقيمة (0.839). وذلك عندما تكون قيمة ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة ومن خلال أبعادها مساوياً للصفر، مما يدل على أن التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة تستمد خصائصها وبشكل كبير من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة وأبعاده والتي اعتمدها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في عملياتها، تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات التفوق الاستراتيجي لها.
- قيمة الميل الحدي (B₁) بلغت (0.788) والتي تفسر على أن التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة بمقدار (1) لدى الجامعات المبحوثة، سيصاحبه تغير في التفوق الاستراتيجي بمقدار (0.788)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي.
- قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.618) والتي تشير إلى أن التغير في التفوق الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة والذي كان بنسبة (61.8٪) يمكن إسناده إلى متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (38.2٪) من التغير في التفوق الاستراتيجي تعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، يتبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة والتفوق الاستراتيجي (على المستوى الكلي والفردى) في الجامعات المبحوثة).

2-3-4- تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي: تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والهادفة للتعرف على التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي وكالاتي:

1. التأثير على المستوى الكلي: تم استخدام معامل الإندثار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الادخال (Enter) وذلك لاختبار التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي، وقد تبين من نتائج التحليل في الجدول (10) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في المتغير المعتمد التفوق الاستراتيجي، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (165.964)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وبدرجات حرية (1، 101)، كما يتبين من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلي النتائج الآتية:

الجدول (10) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي

التفوق الاستراتيجي				الأنموذج	
Sig.	F			R ²	Beta
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة		
0.000	1	-	-	-	B ₀ الثابت
0.001	102	3.94	165.964	0.618	B ₁ إدارة الموارد البشرية الرشيقة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. N=103 P ≤ 0.05

إدارة الاداء الرشيقة " كونه من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة المؤثرة في التفوق الاستراتيجي.

النموذج الثاني: دخل ممارسة التمكين الرشيد إلى جانب ممارسة إدارة الاداء الرشيقة في التأثير على التفوق الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة في هذا الأنموذج وبعد أن تم استبعاد ممارسة التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، التعويضات الرشيقة. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لممارسة إدارة الاداء الرشيقة والتمكين الرشيق تأثيراً أعلى في التفوق الاستراتيجي من الممارسات الأخرى، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (9.046)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (100). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لممارسات إدارة الاداء الرشيقة والتمكين الرشيق وحسب قيمة (R²) والتي بلغت (0.678)، أي أن ممارسات إدارة الاداء الرشيقة والتمكين الرشيق لوحدها تفسر ما نسبته (67.8٪) من التغير الذي يحصل في التفوق الاستراتيجي وأن النسبة المتبقية المتبقية تعود لممارسات الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على هذه النتائج، فإنه من الممكن القول بأن الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين التفوق الاستراتيجي لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال، فإن عليها التركيز على إدارة الاداء الرشيقة والتمكين الرشيق مجتمعة باعتبارها من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة المؤثرة في التفوق الاستراتيجي.

2. التأثير على المستوى الجزئي: لاستيعاب حالة التأثير لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي، لذلك تم تطبيق مؤشر الإندثار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (11) إلى الآتي:

الأنموذج الأول: اقتصر هذا الأنموذج على إدارة الاداء الرشيقة فقط وبعد أن تم استبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقة الأخرى، وهي كل من التوظيف الرشيق، التطوير الرشيق، التعويضات الرشيقة، التمكين الرشيق. فقد تبين من نتائج هذا التحليل أن لممارسة إدارة الاداء الرشيقة تأثيراً أعلى في التفوق الاستراتيجي من الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية الرشيقة، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (12.880) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (101). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لمتطلب إدارة الاداء الرشيقة وحسب قيمة (R²) قد بلغت (0.618)، مما يدل على أن هذا المتطلب لوحده يفسر ما نسبته (61.8٪) من التغير الذي يحصل في التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وأن النسبة المتبقية المتبقية تعود لممارسات الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على هذه النتائج، فإنه من الممكن القول بأن الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين التفوق الاستراتيجي لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال، فإن عليها التركيز على

الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين التفوق الاستراتيجي لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق والتوظيف الرشيق باعتبارها من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية المؤثرة في التفوق الاستراتيجي.

كما يمكن القول بأن ممارسات التطوير الرشيق والتعويضات الرشيقية قد تم استبعادهم من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في التفوق الاستراتيجي، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية الرشيقية يستمد تأثيره في التفوق الاستراتيجي من ممارساتها الثلاثة والمتمثلة بكل من إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق والتوظيف الرشيق في الجامعات المبحوثة، وهذا بدوره يؤشر للباحثة ضعف اهتمام الجامعات المبحوثة بعلاقة ممارسات التطوير الرشيق والتعويضات الرشيقية بمتغير التفوق الاستراتيجي.

النموذج الثالث: دخل ممارسة التوظيف الرشيق إلى جانب إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق في التأثير في التفوق الاستراتيجي للجامعات المبحوثة في هذا النموذج، وبعد أن تم استبعاد ممارسات التطوير الرشيق والتعويضات الرشيقية. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أن لممارسات إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق والتوظيف الرشيق تأثيراً أعلى في التفوق الاستراتيجي من الممارسات الأخرى، وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.946)، (3.460)، (2.991) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.66) وبدرجة حرية (99). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لممارسات إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق والتوظيف الرشيق وحسب قيمة (R²) والتي بلغت (0.702)، أي أن ممارسات إدارة الاداء الرشيقية والتمكين الرشيق والتوظيف الرشيق لوحدها تفسر ما نسبته (70.2٪) من التغير الذي يحصل في التفوق الاستراتيجي وأن النسبة المئوية المتبقية تعود للممارسات الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. وبناءً على هذه النتائج، فإنه من الممكن القول بأن

الجدول (11) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في التفوق الاستراتيجي

الأبعاد الداخلة في النموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في النموذج	قيمة Beta	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	-	1.218	-	-	-	0.000
الأول	إدارة الاداء الرشيقية	0.788	0.618	12.880	101	0.000
الثابت	-	0.878	-	-	-	0.001
الثاني	إدارة الاداء الرشيقية	0.616	0.678	9.046	100	0.000
	التمكين الرشيق	0.304		4.465		0.000
الثابت	-	0.571	-	-	-	0.000
الثالث	إدارة الاداء الرشيقية	0.514	0.702	6.946	99	0.000
	التمكين الرشيق	0.239		3.460		0.001
	التمكين الرشيق	0.220		2.991		0.004

N = 103

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة T الجدولية = (1.66) ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي والمذكورة في الجداول (10) و(11)، يمكن الاستنتاج بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية وعلى المستوى الكلي تؤثر في التفوق الاستراتيجي، وأن ممارسات إدارة الاداء الرشيقية، التمكين الرشيق والتوظيف الرشيق تؤثر وعلى المستوى الجزئي في التفوق الاستراتيجي، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرشيقية في التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة).

5- الاستنتاجات والمقترحات

5-1- الاستنتاجات

3. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني ممارسة التوظيف الرشيق من قبل الجامعات المبحوثة. ويستنتج من ذلك بأن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، ترى بأن التوظيف الرشيق تعد من مضامين ادارة الموارد البشرية الرشيقية" كونها تستند على القيم والتناسب الثقافي للمرشح عند التوظيف ضمن اجراءات عملية التوظيف تتميز بالبساطة والمرونة مع اجراء مراجعة دورية لسياساتها.

4. اوضحت نتائج التحليل الوصفي بأن هنالك ضعفا في توفر التعويضات الرشيقية في الجامعات المبحوثة، قد يرجع السبب الى تأثرهم بالازمة المالية التي مرت بها اقليم كردستان العراق مما اثرت في تقليل الطلب على الدراسة في الجامعات الخاصة.

5. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات الأفراد المبحوثين جاءت متفقة على توافر أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وجاء بعد التفوق التنافسي في المرتبة الأولى من حيث نسبة الاتفاق، ويليهما بعد الاستراتيجية الملائمة في المرتبة الثانية ومن ثم بعد تفوق الموارد في المرتبة الثالثة. مما يدل على اعطاء اهمية كبيرة للمنافسة من قبل الجامعات المبحوثة، ويرجع السبب الى وجود منافسة قوية بين الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق، لان الوصول الى التفوق الاستراتيجي وتحقيق المراتب العالية في التقييم السنوي للجامعات يساهم في زيادة حصولهم على الطلبة من وزارة التعليم العالي في حكومة اقليم كردستان مقارنة بالجامعات التي تأتي في المراتب المتأخرة من التقييم:

1. اشارت نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الديمغرافية ان الجامعات الخاصة في اقليم كردستان تركز في المناصب القيادية على فئة الذكور اكثر من الاناث، قد يرجع السبب للتأثيرات الثقافية في المجتمع، وكثرة مهام المرأة المنزلية مقارنة بالرجال مما يساهم في عدم استلامهم للمناصب الادارية.

2. اتضح من نتائج التحليل الوصفي للمعلومات الديمغرافية ان اكثرية الافراد المستجيبين حاصلون على درجة الماجستير والدكتوراه، مما يؤشر على حرص ادارة الجامعات قيد الدراسة تكليف حاملي الشهادات العليا في المناصب الادارية حرصا في الحصول على نقاط اكثر في عملية ضمان الجودة وتقييم الجامعات.

6. كشفت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة وبين أبعاد التفوق الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، مما يشير الى انه كلما اعتمد ادارة الجامعات المبحوثة على ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة يؤدي الى تحقيق مستويات اعلى من حالة التفوق الاستراتيجي.
7. اوضحت نتائج تحليل الارتباط على المستوى الجزئي وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل ممارسة من ممارسات ادارة الموارد البشرية وبين التفوق الاستراتيجي. وكانت اقوى علاقة الارتباط بين ادارة الاداء الرشيقة وبين التفوق الاستراتيجي. اما اضعف العلاقة المعنوية فكانت بين التعويضات الرشيقة والتفوق الاستراتيجي.
8. تبين من نتائج تحليل الانحدار ان هناك تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في ابعاد التفوق الاستراتيجي على المستوى الكلي. وعلى المستوى الجزئي تم استبعاد التطوير الرشيق والتعويضات الرشيقة من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة في التفوق الاستراتيجي، مما يدل على أن التفوق الاستراتيجي يستمد تأثيره من ادارة الموارد البشرية الرشيقة من ممارستها الثلاثة فقط والمتمثلة بكل من ادارة الاداء الرشيقة، التمكين الرشيق والتوظيف الرشيق في الجامعات المبحوثة، وهذا بدوره يؤثر للباحثة ضعف اهتمام الجامعات المبحوثة بعلاقة ممارسات التطوير الرشيق والتعويضات الرشيقة مع متغير التفوق الاستراتيجي.

5-2- المقترحات

1. تقترح الدراسة الحالية على الجامعات قيد الدراسة ان تولى اهتماما كبيرا بممارسات ادارة الموارد البشرية الرشيقة لما لها من دور واضح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية وبالتالي تؤثر في تحقيق التفوق الاستراتيجي في جامعاتها.
2. توصي الدراسة ادارة الجامعات المبحوثة بتخصيص الموارد المالية سنويا لعمليات التعلم والتدريب للقادة على جميع المستويات الإدارية بغرض زيادة مهاراتهم وخبراتهم العملية وتحسين أدائهم الفردي بما يساهم في تحسين اداء الجامعة نحو تحقيق التفوق الاستراتيجي.
3. تقترح الدراسة الحالية للجامعات المبحوثة العمل على تضمين استراتيجيات الجامعة في مجال التعلم والتطوير مناهج استباقية وتفاعلية للتعلم وتطوير الموارد البشرية، لان ادراج هذا المنهج في الاستراتيجية التنظيمية للتعلم والتطوير يزيد من كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل الجامعة ويلغي الحاجة الى قوي العمل الخارجية.
4. تقترح الدراسة الجامعات المبحوثة القيام بتحديث نظام التعويضات باستمرار بما يتلائم مع متطلبات السوق، لان تحديث هذا النظام يساهم في زيادة الروح المعنوية للموارد البشرية وزيادة فعاليتهم في العمل.
5. توصي الدراسة الجامعات المبحوثة العمل على موازنة نظام التعويضات مع التغييرات البيئية الداخلية والخارجية.
6. على الادارة المالية للجامعات المبحوثة العمل على تحقيق العدالة في نظام الرواتب والاجور والحوافز في الجامعة وذلك من خلال وضع معايير يتم تطبيقها على الكل بدون استثناء بما يساهم في ارضاء الموارد البشرية في عملهم وبالتالي تؤثر في زيادة انتاجيتهم في العمل وتحقيق التفوق الاستراتيجي.
7. على الجامعات المبحوثة الاعتماد على تقارير تقييم اداء الموارد البشرية بشكل مستمر من أجل تحديد الحوافز التي يستحقونها، والعمل على تحقيق التوازن في توزيع الحوافز بين الموارد البشرية على جميع المستويات والوظائف.
8. اذا ما اردت الجامعات المبحوثة تحقيق التفوق الاستراتيجي لهم، على اداراتهم العليا ان تأخذ في الاعتبار الاستراتيجيات الماضية، والقدرة على تحمل المخاطرة، والتوقيت المناسب، عند اختيار الاستراتيجيات الجديدة.

Continuous Agile Team Innovation Process, Journal of Product Innovation Management published by Wiley Periodicals LLC on behalf of Product Development & Management Association, Vol. (1). No. (1), Pp. (2 – 28).

- Heilmanna, Pia & Forsten-Astikainenb, Riitta & Kultalahti, Susanna, 2018, Agile HRM practices of SME, Journal homepage, VOL. (58), NO. (6), PP. (1291 – 1306).
- Hendriks, Max, 2019, Can machine learning automatically choose your best model checking strategy, University of Twente, P.O. Box 217, 7500AE Enschede, The Netherlands.
- Jang, Seung Hoon, 2013, The Offensive Framework of Resource Based View (RBV): Inhibiting Others from Pursuing Their Own Values, Journal of Management and Strategy, Vol. (4), No. (1), Pp. (62 – 69).
- Junita, Audia, 2021, Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment, Conference: Proceedings of the 5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, Diponegoro University, Semarang, Indonesia.
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. International Journal of Sustainable Economy, 11(4), 324-346.
- Kumar, Arun & Singh, Priyadarshani, 2015, Lean Learning and Development: The Transformation in Information Age, Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference, Crowne Plaza Hotel, Dubai.
- Netland, Torbjørn & Powell, Daryl, 2016, The Routledge Companion to Lean Management, New York, Routledge.
- Ranasinghe, V.R. & Sangaradeniya, Y.M.S.W.V., 2021, Agile Human Resource Management, Faculty of Commerce and Management Studies, University of Kelaniya, Sri Lanka, PP. (23 – 33).
- Subramanian, Nagamani & Suresh, M., 2022, Assessment Framework for Agile HRM Practices, Global Journal of Flexible Systems Management, VOL. (23), NO. (1), PP. (135-149).
- Subramanian, Soumya & Ramkumar, N., 2016, Lean Practices, Empowerment and Sustainability: the moderating role of Competency Mapping – Development of a Conceptual Framework, Commerce Spectrum Reprints and Permissions drsanstpeters, VOL. (4), NO. (2), PP. (23-31).
- Willow, S., 2015, "Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation: The Complexities of TMT Composition", Academy of Management Proceedings, Vol. (7), No. (3), Pp. 32.
- Zirar, Araz & Radnor, Zoe & Charlwood, Andy, 2015, The Relevance of the Human Resource Management (HRM) to Lean in the Service Sector: Evidence from Three Exploratory Case Studies, Paper presented at the Loughborough School of Business and Economics (SBE) Doctoral Conference 2015, Loughborough, UK.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

- تشارلز، جارت جونز، 2006، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي محمد سيد أحمد عبد المتعال، طبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، سعودية.
- حماد، احمد جدعان & الكبسي، صلاح الدين عواد، 2020، دور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق الاستراتيجي بحث ميداني في بعض المصارف الاملية العراقية، مجلة العلوم الإدارة والاقتصاد، المجلد (26)، العدد (122).
- دارين، بوزيدي، 2005، مساهمة الاعداد الاستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، شهادة الماجستير غير المنشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
- رؤوف، رعد عدنان و الشهواني، الاء عبدالوهاب، 2020، تحقيق التفوق التنافسي في اطار اعتماد بعض استراتيجيات التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في البغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (51)، ص. 300 – 317.
- الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي & مهدي، حنان حسين، 2019، العلاقة الترابطية فيما بين معالجات الجهل معرفيا وتحقيق التفوق استراتيجيا : دراسة وصفية تحليلية لعينة من القادة في وزارة التربية، مجلة العلوم الاقتصاد و الإدارة، المجلد (25)، العدد (113).

ثانياً: المصادر الاجنبية.

- Azizsafaei, Farzaneh, 2016, The role of human resource management in achieving organizational agility, a thesis has been submitted in partial fulfillment of the requirements of the University of the City of Birmingham for the degree of Doctor of Philosophy Birmingham City Business School, Birmingham City University, Birmingham, United Kingdom.
- Bourantaa, Nancy & Psomasa, Evangelos & Antony, Jiju, 2021, Human factors involved in lean management: a systematic literature review, Journal homepage, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. (33), NO. (9-10), PP. (1 – 33).
- Demir, Konur Alp, 2018, Coastal Urbanization in The Context of Integrated Coastal Zone Management, YÖNETİM VE EKONOMİ, Vol. (25), No. (2), Pp. (409 – 426).
- DEMIRTAS, Ozgur, 2013, Evaluating the Core Capabilities for Strategic Outsourcing Decisions at Aviation Maintenance Industry, Procedia - Social and Behavioral Science, ELSEVIER, Vol. (99), No. (1), Pp. (1134 – 1143).
- Depperu, Donatella & Cerrato, Daniele, 2005, ANALYZING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS AT THE FIRM LEVEL: CONCEPTS AND MEASURES, Business Administration, Università Cattolica del Sacro Cuore, Via Emilia Parmense 84, 29100 Piacenza, PP. (1 – 27).
- Grass, Anastasia & Backmann, Julia & Hoegl, Martin, 2020, From Empowerment Dynamics to Team Adaptability—Exploring and Conceptualizing the

کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي وروئي وان ل بجهئينانا سترکةفتنا ستراتيژي دا
ظتةکوليينةکا شرؤطةکاري ية بو نيرينين سترکرةديين کارطيري ل ناظ بذاردةکا زانکويين تايبةت دا ل هريمما کوردستاني . ئيراق

کورتی:

ئارمادجا فه کوليني نياسينا روئي کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي ل بجهئينانا ستراتيژي. ول بن روناهايا ئارمانجي، گرفتا فه کوليني کومه کا پرسياران کورت دکته فه وهکو: ئايا تا چه ند کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي ل ناف زانکويين ژير فه کوليلينکرنى دا هه يه؟ وئايا تا چه ند ره هه ندين ستراتيژي ل ناف زانکويين ژير فه کوليلينکرنى دا هه نه؟ وسروشتي په يوه ندين هه فگرئيدانى چيه وکارتیکرنا ل نافه را کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي و ره هه ندين ستراتيژي ل زانکويان دا؟ وگرنگيا فه کوليني خوه دبيني ل ده ستنيشانکرن کريارين ريفه برنا سامانين مروفي ل ناف زانکويين ژير فه کوليلينکرنى دا وديارکرن روئي وان ل بجهئينانا ستراتيژي دا، وميانرما في فه کوليني ل بده ستقه ئينانا ئارمانجين خوه، دوو گرئيمانين سهره کي بو في چه ندى هاتينه دانان، وفه کوليني پشتبه ستل ل سهر ريبازا پافه کورنى يا شرؤفه کاري کريه، وب ربي يا فورما راپرسيني هاتينه کوم کرن وهاتينه دابه شکر ل سهر بژارده يه کا هه ره مه کي ژ (135) که سان کو نوينه ريا سهر کرده بين کارگيري دکن ل ناف زانکويين فه کولين ل سهر هاتيه کرن، وژ وان فورما تنى (103) فورمين راپرسيني هاتينه فه گهراندن وريژه يا به رسفدانى گه هشته (76.3%). وه ف داتايه ب شيوه يه کي ئارمادجى وب ربي يا پاکتجه کا ئارمادجى (SPSS:V.22) هاتنه چاره سه کرن. وه نجامين فه کوليني ديارکريه کو په يوه ندييه کا هه فگرئيدانى يا معنوى هه يه ل نافه را کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي و سهرکه فتنا ستراتيژي ل سهر ناستي هه موکي دا بو وه بژارده يا فه کولين لسهر هاتيه کرن. وه بوونا په يوه ندين کو کارتیکرنه کا معنوى هه يه يا کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي ل سهرکه فتنا ستراتيژي ل سهر ناستي هه موکي. وفه کوليني کومه کا پيشنياران پيشکشکريه ژ وانا: يا پيدى يه کو زانکويين فه کولين ل سهر هاتيه کرن گرنگيه کا مه زن بده نه کريارين نازکانه بين ريفه برنا سامانين مروفي کو روله کي روون هه يه ژ بو جييه جيکرن پلانا ستراتيژي يا زانکويين بجهئينانا ئارمانجين ستراتيژي وپاشان کارتیکرني ل بده ستقه ئينانا ستراتيژي ل ناف زانکويين مه دا، وه کولين بو زانکويين فه کولين ل سهر هاتينه کرن پيشنيار دکته بو نوکرنه فه يا سيسته ما قهره بوويان ب بهرده وامي کو ل گه ل پيداويستين بازارى دا بگوتجيت، چونکي نوکرنه فه يا في سيسته مي روئي خوه هه يه ل زنده کرنا گياني معنوى لجه م کارمندان وزنده کرنا کارايي وشيانين وان ل کاري دا.

په يقين ده ستپيکي: ريفه برنا نازکانه بو ساماني، مروفي، گه رخستنا نازک، شيانانا نازک، سهرکه فتنا ستراتيژي، ستراتيژيه تا گوتجايي.

Agile human resource management practices and their role in achieving strategic superiority
An analytical study of the opinions of administrative leaders in a sample of private universities in the Kurdistan Region – Iraq

Abstract:

The study aims to identify the role of agile human resource management practices in achieving strategic excellence. In light of the study objective, the problem was summarized by a set of questions, namely; To what extent are the agile human resource management practices available in the universities under the study? To what extent are the dimensions of strategic excellence available in these universities? What is the nature of the correlation and influence between agile human resource management practices and the dimensions of strategic excellence in these universities? The study also aims to identify human resource management practices in these universities and explain its role in achieving strategic excellence. The study adopted the inductive approach (descriptive and analytical), as the data were collected by a questionnaire and distributed to a random sample of (135) people representing the administrative leaders in the universities under the study, and 103 questionnaires were retrieved from them, with a response rate of (76.3%). The data were statistically analyzed using the statistical package (SPSS: V. 22). The results of the study showed that the existence of a significant correlation between agile human resource management practices and strategic superiority at the overall level of the responding sample. In addition, the outcomes show that there is a significant relationship between the practices of agile human resources management and strategic excellence. The study presented a number of recommendations, the most important of which are: It is necessary for the universities under the study to pay great attention to the practices of agile human resource management because of their important role in implementing the organization's strategic plan and achieving strategic goals and thus affecting the achievement of strategic excellence in their universities. The study suggests that these universities should constantly update the compensation system in line with market requirements, because updating this system contributes to increasing the morale of workers and increasing their effectiveness at work.

Keywords: Agile human resource management, Agile recruitment, Agile empowerment, Strategic superiority, Competitive superiority, Appropriate strategy.