

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة) Measuring the status of Capabilities of Basrah University and the horizons of improvement "Field Study"

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى الاهتمام بالقدرات في جامعة البصرة وعملية تحسينها، ويتعامل البحث مع القدرات الجامعية من خلال (الكفاءات الأكاديمية والدارية)، يستخلص البحث من خلال الدراسات مجموعة من العوامل التي تسهم في قياس بناء القدرات الجامعية وتحسينها، ويصنفها إلى نوعين من العوامل الأول إسهامه المباشر في بناء القدرات (العوامل المتعلقة بالموارد البشرية)، والثاني يسهم في تحسين القدرات، ويضع محددات على مستوى كفاءتها (العوامل التنظيمية، الثقافية، والبيئية)، استند البحث إلى فرضية رئيسة مفادها (يتأسس بناء القدرات الجامعية وتحسينها على مستوى الاهتمام بكل من عوامل (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، الشراكة) .

واتخذ البحث جامعة البصرة ميداناً للدراسة، لأنها هدف التحسين المتوقع ومن جميع الجوانب، وطور لأغراض جمع البيانات الميدانية استبانته ضمت (سبعة) متغيرات رئيسية، فسرتها (ست وثلاثون) فقرة، واستخدم لأغراض القياس مدرج قياس خماسي الأبعاد، واختبرت دقة المقياس ومستوى الثقة به وفقاً لمتطلبات اختبارات الصدق والثقة، واستخدم لأغراض التحليل وتحديد مستويات الأهمية كل من أسلوب (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري واختبار t)، وأسلوب (التحليل العاملي)، وظهر التحليل العديد من النتائج أهمها

قدرة المقياس في متغيراته وفقراته على قياس العوامل المؤثرة في القدرات الجامعية، وأكدت النتائج عوامل النجاح الحدية التي تسهم في بناء القدرات في جامعة البصرة وتحسينها، كما أشارت النتائج إلى ضعف استجابة الجامعة لهذه العوامل، مما أدى إلى ضعف إسهامها في بناء القدرات وتحسينها في جامعة البصرة، وهذا يتطلب الاهتمام بهذه العوامل من خلال إستراتيجية شاملة للموارد البشرية تسهم في إعادة بناء القدرات الجامعية، وتطويرها، وتحسين أدائها .

ABSTRACT

This paper aims at recognition of concern level in the abilities of Basrah university and its improvement process . The paper deals with university abilities through managerial and academic competency . In addition ,the paper extracts through studies group of factors which are contributing in measuring the building and improving of university abilities These factors are classified into two types, the first one contributes directly in abilities building (human resources factors), and the second contributes in abilities improvement and puts determinants on its competency (organizational , cultural , and environment factors).The paper depends on major hypothesis : " the building and the improvement of university abilities are established upon the concern level in all factors (human resources , organization structure ,institutional structure ,rules and laws ,university environment , university culture ,partnership)

The study domain is Basrah university, because it is the target of expected improvement in all aspects .A questionnaire from is developed to collect data where it contains seven major variables clarified by thirty six sections .Also ,five dimensions scalar is used for the purpose of measuring , while it is subjected to credibility and certainty tests . Moreover , arithmetic mean , standard deviation, t-test ,and identifying the concern levels . The analysis reveals many results ,the most important one is the measure ability by its variables and sections in measuring the influential factor on university abilities . The results emphasizes on the marginal factors of success which are contributing in building and improving abilities at Basrah university .The results indicate to the weakness of university response to those factors which resulted in its weak contributions in abilities building and improvement at the university .This of course , requires the concern in these factors through comprehensive strategy of human resources which contributes in the building and improving of university abilities.

المقدمة

تعد الموارد البشرية العامل المهم في قوة بناء المنظمة وتحسين أدائها بنوعيه التشغيلي والاستراتيجي، وتصبح الموارد البشرية أكثر أهمية في المنظمة الجامعية، لأن مدخلاتها ومخرجاتها بشرية،فضلا عن الدور الرئيس لهذه الموارد (الكفايات الاكاديمية والإدارية) في فاعلية عمليتها

التعليمية (أو العملية الجامعية) وتتجلى فاعلية الموارد البشرية الجامعية ومن ثم العملية الجامعية بصفتها الشاملة من بناء إستراتيجية تركز على (القدرات الجامعية)، وتعمل على تحسينها، إذ تعرف القدرات بصفة عامة بأنها (مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات (الميول والسلوك) التي تؤثر في أداء الفرد الممكن قياسها ومقارنته بمستويات أداء معتمدة، وتحسينية عن طريق التدريب والتطوير (الحناق، ٢٠٠٧، ٦٣)، وتعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها (النمط الذي يهتم بالتخطيط لتطور المورد البشري والأنشطة الأخرى المتعلقة بانجاز أهداف المنظمة) (Noe:١٩٩٦: 4)

وعليه فإن استراتيجية الموارد البشرية الجامعية ينبغي أن تنظم العوامل التي تسهم في تفعيل الموارد البشرية الجامعية وتعزيزها لقدرات الجامعية المترتبة عليها فضلا عن الوضع في الاعتبار العوامل الأخرى التي تسهم في تحديد مستوى فاعلية القدرات الجامعية، وعلى الرغم من تعدد هذه العوامل واختلافها الا أن البحث لخصها في سبع مجموعات من العوامل هي عوامل كل من (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، الشراكة) وافترض البحث (أن بناء القدرات الجامعية وتحسينها يتأسس على مستوى اهتمام جامعة البصرة في هذه العوامل)، وتم التعرف على اهتمام الجامعة في هذه العوامل من خلال استمارة استبانته صممت لهذا الغرض، وقيست نتائج استجابة الاستبانة لعواملها، ومستوى اهتمام أفراد العينة بهذه العوامل باستخدام ثلاثة مقاييس احصائية متعلقة بموضوع القياس هي كل من (التحليل العاملي، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) واكدت النتائج أهمية العوامل بالنسبة لبناء وتحسين القدرات الجامعية، الا أنها اشترت ضعف اهتمام جامعة البصرة بهذه العوامل، وقد انعكس بحالة ضعف في القدرات الجامعية للجامعة موضوع الدراسة .

أولاً : الإطار المنهجي للبحث
١. المشكلة :

تعمل جامعة البصرة في وسط ظروف علمية ومجتمعية متغيرة، ويقتضي دور الجامعة الساند لتقدم البلد وتطوره، اهتماماً اكبر بقدرات الجامعة بما يسمح بممارسة الجامعة دوراً أكثر فعالية وتأثيراً في عمليات البناء والتطور، غير أن الواقع يشير إلى ضعف الاهتمام بالقدرات الجامعية، ومحدودية الوسائل والخدمات التي تسهم في تفعيلها وتنمية طاقاتها، فضلاً عن محدودية الدراسات

المتعلقة بهذا الجانب المهم من متطلبات تطوير وتحسين الأداء الجامعي، لذا أصبح من الضروري التصدي لمثل هذه المشكلة والبحث عن أسبابها ومعالجاتها، ولخصت المشكلة الحالية موضوع الدراسة في سؤالين:

- هل يمكن تشخيص العوامل التي تسهم في قياس مستوى الاهتمام بالقدرات في جامعة البصرة وعملية تحسينها ؟
- هل يمكن أن تسهم نتائج التحليل في إعادة بناء القدرات في جامعة البصرة وعملية تحسينها ؟

٢. الأهداف :

- أ- بلورة إطار نظري يحدد العوامل المتوقع أن تسهم في قياس بناء القدرات الجامعية وتحسينها .
- ب- التعرف على مدى أهمية هذه العوامل في بناء وتحسين القدرات الجامعية .
- ج- التعرف على مستوى إدراك العاملين في جامعة البصرة واهتمامهم بهذه العوامل

٣. الأهمية : يمكن التعرف على أهمية البحث من خلال ما يأتي

- أ- الدور الذي تؤديه عملية تنمية وتحسين القدرات في تحسين الأداء الجامعي .
- ب- حاجة الجامعة إلى التطوير والتحسين المستمر لتلاحق التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة .
- ج- الدور الواسع والمهم للجامعة في ترصين البناء الاقتصادي والمؤسسي والإداري للدولة وفي تقديم الخدمات المتنوعة للمجتمع .

٤. - الفرضية :

يتأسس بناء القدرات الجامعية وتحسينها على مستوى الاهتمام بعوامل كل من (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، الشراكة) .

٥. - طريقة الدراسة :

اعتمد البحث في جانبه النظري على أسلوب المناقشة والتحليل المنطقي وفي جانبه الميداني على أسلوب دراسة الحالة، وصمم لإغراض جمع البيانات المتعلقة بعوامل ومؤشرات قياس القدرات

الجامعية وتحسينها، استبانة تصف وتقيس مستوى إسهام هذه العوامل في بناء القدرات الجامعية واستجابتها لتحسين القدرات الجامعية وتم تلخيصها في سبعة عوامل رئيسة (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، الشراكة)، وتفسيرها في (٣٦) فقرة، أجريت اختبارات الصدق والثبات لضمان ملاءمة الاستمارة للأغراض التي صممت من أجلها. اختيرت عينة عمديه من مجتمع الجامعة ضمت (رئاسة الجامعة، العمداء، مسؤولي التدريب والتطوير، وبعضاً من الأساتذة من ذوي الخبرة والتجربة) ، وكان حجم العينة (٥٠) مفردة .

استخدمت لأغراض التحليل بعض الأدوات الإحصائية الملائمة لطبيعة الاستمارة واتجاهاتها (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتحليل العاملي)، إذ يقيس الوسط الحسابي أهمية المتغيرات من وجهة نظر أفراد العينة (أي أهميتها بالنسبة للجامعة موضوع البحث)، و يقيس التحليل العاملي أهميتها بالنسبة للمقياس ومكوناته، فضلاً عن التحقق من صدق العوامل (الصدق العاملي) .

ثانياً : الإطار النظري (مفاهيم ووجهات نظر)

١. مفهوم القدرات وبناء القدرات

تعرف القدرات بأنها (مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات " الميول والسلوك" التي تؤثر تأثيراً واضحاً في أداء الفرد، الذي يمكن قياسه ومقارنته بمستويات أداء معتمدة، وتحسينه عن طريق التدريب والتطوير) (الخناق ، ٢٠٠٧: ٦٣)، يستخلص من التعريف أن القدرات تستند إلى المورد البشري وتنعكس على مستوى أدائه، ويمكن تحسينها عن طريق التدريب والتطوير، إذ أن أداء الفرد يتحدد بأداء الجماعة ويتكامل معها مؤدياً إلى تحقيق أداء المنظمة، لذا تمت الإشارة إلى القدرات بأنها (المهارات التي تستخدم في تنسيق الموارد ووضعها في حالة الاستخدام المنتج) (Hill & Jonse,2001:137)، وأن حالة التفاعل بين القدرات والموارد تتم من خلال (الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة)، وهذا يعني أن القدرات ليست مجموعة من المعارف والمهارات المحددة بالفرد ذاته فحسب ، وإنما تظهر وتطور من خلال توظيفها في استثمار الموارد التنظيمية باتجاه الأهداف التي ترغب فيها المنظمة، وهذا يضع القدرات في المنظمة ضمن إطار أوسع وأكثر تنظيماً، يقع ضمن مفهوم الكفايات (Competence)، وهي (النظم الفرعية الإدارية والتقنية التي تتكامل من خلالها مختلف) التكنولوجيات ، والعمليات، والموارد، والخبرات والمهارات المعرفية من أجل تحقيق المنتج أو

الخدمة التي تمنح المنظمة ميزات تنافسية فريدة ومستدامة وذات قيمة مضافة ((Macmillan & Tampoe, 2000:120، وعليه فإن المصطلح الأكثر تحديداً للقدرات (مفهومًا وأهدافًا ومكونات)، هو بناء القدرات، إذ أن الهدف الأساسي لبناء القدرات هو (تعزيز إمكان تقويم وتحديد التساؤلات المتعلقة بسياسة المنظمة ونماذج التنفيذ من خلال خيارات التطوير، بالاعتماد على المعرفة الواضحة لاحتمالات البيئة، والمحددات والحاجات التي يهتم بها أبناء البلد)، لذا يمكن تصور القدرات بالوظيفة التي تتوسط بين سياسات المنظمة ووسائل تنفيذها، متضمنة الدور الذي يمكن أن يؤديه الأشخاص من خلال (معارفهم، ومهاراتهم) التي تحشد وتنظم وتوجه موارد المنظمة نحو إشباع الحاجات التنظيمية والاجتماعية، وهذا يجعل من عبارة بناء القدرات تتضمن (الموارد البشرية، والعلمية، والتكنولوجية، والتنظيمية، والمؤسسية، وموارد البلد الأخرى). (UNCED, 1992، وتعرف بأنها (عملية مستمرة وبعيدة المدى يشارك فيها جميع أصحاب المصالح، والحكومة، والمنظمات غير الحكومية، والجمعيات المهنية، والجامعات، وآخرون)، (UNDP)، تهتم هذه العملية بتحقيق الأنسجام والتكامل بين القرارات الإدارية والممارسات العملية المعتمدة على مهارات ومعارف الأشخاص، وتسعى إلى تحسين إمكانات الإدارة والأشخاص العاملين في المنظمة . (Ulrich & lake, 1990)

يستخلص من العرض المذكور أنفاً ما يأتي :

- أ- أن القدرات مفهوم واسع ومعقد يمتد من المعارف والمهارات الشخصية إلى موارد المنظمة وأهدافها وعلاقتها الداخلية والخارجية .
- ب- ويقع هذا المفهوم الواسع للقدرات والذي يسهم في تطوير وتحسين قدرات المنظمة ضمن مفهوم (بناء القدرات) .
- ج- ويتضمن بناء القدرات جانبين رئيسين ، الأول يتعلق بالموارد البشرية التي تعد المصدر الرئيس لبناء القدرات ، والثاني يتعلق بالعوامل ذات الصلة بمستوى تطوير القدرات وتحسينها.
- د- وتوصف عملية بناء القدرات بأنها عملية مستمرة تتأسس على تفاعل الموارد والإمكانات بأنواعها المختلفة وتتوسط في فعلها وتأثيراتها بين الأهداف والسياسات من جانب ، ومتطلبات التنفيذ من جانب آخر .
- هـ- ويسهم في تحسين قدرات الأشخاص ضمن المنظمة وفي زيادة طاقة المنظمة وإمكاناتها في استيعاب الجديد والتكيف للتغيير .

و- وتؤدي عمليات التدريب والتطوير والاستثمار الايجابي للعوامل والقوى التنظيمية والبيئية ذات العلاقة دوراً مهماً في تحسين القدرات ببعديها (الأشخاص، والتنظيم).

٢. مبررات بناء القدرات ومجالاتها

تعد عملية بناء القدرات من المسائل الحدية في مستوى المنظمة، وأن قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار، وعلى بلوغ أهدافها تعتمد كثيراً على مستوى قدراتها وإمكاناتها في تحسين هذه القدرات وتطويرها، وهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى كشف القدرات وتحديدها والاهتمام الجدي بها، ومن أهم هذه الأسباب :-

١. ضعف العلاقة بين الطلب والتجهيز، أي صعوبة استجابة المنظمة للطلبات المثبتة عليها، والطلبات هنا لا تتحدد بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن، وإنما تتعدى ذلك إلى الطلبات المتنوعة لأصحاب المصالح، فضلاً عن طلبات التغيير والتطوير .

٢. الانتقال إلى التمويل الذي يفرضه واقع عمل المنظمات، خصوصاً إذا تم ربطه بمتطلبات الجودة وخفض الكلفة، وهذا يصعب تحقيقه دون الاهتمام الجدي بالقدرات المتوافرة للمنظمة وإمكانات تحسينها .

٣. حاجة المنظمات إلى المساندة من أجل الاستجابة المستمرة للتغيير .

٤. العزلة التي تعاني منها المؤسسات التدريبية نتيجة لضعف أنظمة الاتصالات، أو المواءمة المنطقية بين الاحتياجات التدريبية، والمتطلبات التدريبية .

٥. محدودية كفاءة مواد تطوير التدريس والتعليم، وهذه تنعكس سلباً على اتجاهات تطوير القدرات واستثمارها .

٦. الطرائق البديلة لبناء القدرات لم تعرف ما فيه الكفاية، أي أن الحاجة إلى معرفة واستخدام البدائل المختلفة لبناء القدرات لا زالت غير معروفة أو غير واضحة للعديد من المنظمات .

كل هذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام ببناء القدرات وتطويرها والبحث عن مصادر بنائها والعناصر والقوى المؤثرة فيها (فرص أو محددات). تتركز عملية بناء القدرات بإبعادها المتعددة على الموارد البشرية بالمنظمة، ويُعد تطوير القدرات البشرية القاعدة الأساسية في بناء وتحسين القدرات التنظيمية (في مستوى المنظمة)، وتتأسس على فرضية مفادها (أن التعليم والتدريب يقعان في قلب مجهودات بناء وتطوير القدرات)، وهذه تتطلب سلسلة من الإجراءات التي توجه وتساعد الموارد البشرية في زيادة معارفها، ومهارتها، وإدراكها، وفي تطوير الاتجاه الذي يشكل الأساس في مجال (التغيير التطوري)، وهذا يتطلب معرفة بالقدرات المستهدفة وطرائق تطويرها،

وتشخص القدرات في أي منظمة بالاستناد إلى طبيعة عمل المنظمة، ومتطلبات عملية التحويل فيها، ويقدر تعلق الأمر بالمؤسسة الجامعية فإن مجالات قدراتها غالباً ما تقع ضمن الآتي : (الخناق، ٢٠٠٧:٧٠)

- قدرات توصيل المعلومات للطلبة .
- قدرات التجديد في أساليب تدريس المناهج .
- قدرات البحث العلمي .
- قدرات تقويم الأداء .
- القدرات الإدارية .

وبلخصها البحث في نوعين رئيسيين من القدرات هما (القدرات الأكاديمية وتعني القدرات الناتجة عن الكفاءات التدريسية و البحثية)، و (القدرات الإدارية وتعني القدرات الناتجة عن القيادة الجامعية) .

٣ . تحديد العوامل التي تسهم في بناء القدرات الجامعية وتحسينها يستخلص مما سبق ذكره أنفاً أن القدرات تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمة، وتعزيز إمكاناتها نحو بلوغ الأهداف، وهي تشكل قاعدة قوية تستند إليها المنظمة في تحقيق ميزات التنافسية، إلا أن القدرات بصفقتها مفهوماً محدداً، أو بناء القدرات بصفقتها عملية شاملة ومستمرة تلائم بين هيكل المنظمة ومواردها من جانب ومهارات الأشخاص العاملين فيها من جانب آخر تشكل إطاراً يوحد محصلة التفاعل باتجاه بلوغ الأهداف، وهي تتطلب التطوير والتحسين، من خلال البحث عن عواملها وشبكة العلاقات فيما بينها، إذ تستند عملية بناء القدرات بصفة عامة إلى ثلاثة عناصر رئيسية :

١. تطوير الموارد البشرية : يعني العملية التي تزود الأفراد بالوسائل والإجراءات التي تساعد على إدراك وتعلم المهارات، والوصول إلى المعلومات والمعارف والتدريب الذي يحقق إنجاز الأداء بفاعلية .
٢. التطوير التنظيمي : يعني العملية التي تهتم بنفاصل هيكل، وعمليات وإجراءات الإدارة من داخل المنظمة، وإدارة العلاقات بين المنظمات المختلفة والقطاعين (الخاص والعام) والمجتمع المحلي .

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

٣. تطوير الإطار المؤسسي والقانوني : يعني العملية التي تهتم بإجراءات تغيير التشريعات والقوانين لتمكين المنظمات، والمؤسسات، والوكالات في جميع المستويات وفي جميع القطاعات من تعزيز قدراتها .

إذ أن القدرات في الجامعة تتركز حول العملية التعليمية والبحثية يوصفها اللب التشغيلي في العملية الجامعية، وأن المخرجات الجامعية تعتمد أساساً على مستوى إدراك هذه العملية وتنفيذها، لذا تمت الإشارة إلى مجالات القدرات الجامعية في كل من (توفير المادة العلمية (منهجاً ومصدراً)، توصيل المادة العلمية (طريقة ووسائل)، تعزيز البحث العلمي (مجالاً وتسهيلات)، إدارة العملية الجامعية (تخطيطاً وتنفيذاً)، توفير الخدمات الساندة (نوعاً و كماً))، وهذه جميعاً تعتمد القدرات البشرية أو قدرات الموارد البشرية في الجامعة، لذا ينبغي النظر إلى عملية بناء القدرات الجامعية وتحسينها من زاويتين، الأولى تهتم بكشف قدرات الموارد البشرية وطرائق تحسينها، والثانية تهتم بتشخيص وقياس (العوامل) التي تضع محددات على قدرات الموارد البشرية في الجامعة ، وينعكس الاهتمام بها إيجاباً على تحسين القدرات الجامعية بصفقتها الإجمالية، لذا تم النظر إلى القدرات الجامعية (بناء وتحسين) من زوايا متعددة، إذ ركز (Lind & Jennifer) على بناء معايير ومتطلبات الاستجابة لها، واهتم (Quinn) بنموذج استثمار قدرات المورد البشري، أما (Mach argue) فقد أكد متطلبات تطوير الموارد البشرية (تنظيمية، تدريبية، بيئية)، ولخصت في الجدول (١) .

جدول (١)

بعض وجهات النظر حول بناء القدرات الجامعية وتحسينها

Machargue,1996	Quinn,1996	Lind & Jennifer,1998	ت
----------------	------------	----------------------	---

١	وضع معايير عالية للأداء	استقطاب رأس المال البشري	تطوير العاملين الجدد في مؤسسات التعليم العالي
٢	تطوير العاملين من خلال التدوير الوظيفي.	صناعة رأس المال البشري	تنظيم ورش العمل
٣	تعديل كل واجهة من واجهات محيط العمل	تنشيط رأس المال البشري	إيجاد المواد المساعدة في تدوين المنهج
٤	تزويد مستويات المنظمة بمواهب جديدة	المحافظة على رأس المال البشري	الدعم لأنشطة التقدم
٥	المشاركة في عملية التغيير	-----	إيجاد الموارد المرتبطة بأنشطة التقويم التشغيلي
٦	-----	-----	تحسين بيئة التدريب والتعليم
٧	-----	-----	التطوير التنظيمي لتحسين ادوار القادة
٨	-----	-----	الأكاديميين في التطوير المهني المشاركة في مؤتمرات التطوير في المستويين المحلي والدولي

المصدر : (نعمة ، حسين ، ٢٠٠٧ : ١٤) ، (العبيدي ، ٢٠٠٧ : ١٥٢)

يستخلص من جدول(١) :

- تشكل الموارد البشرية المجال الأساسي في تطوير القدرات الجامعية فهي جوهر القدرات الجامعية، والمجال الذي يتحقق من خلاله بناء القدرات .
- تحتضن مجال (الموارد البشرية) وتسانده في عملية بناء القدرات وتحسينها مجالات أخرى من داخل المنظمة الجامعية متمثلة(بالهيكل التنظيمي ، العملية الجامعية، والنظام الإداري والقانوني الجامعي).
- وتتطلب عملية بناء القدرات وتحسينها ماياتي :
 - تأسيس معايير مستهدفة لقياس الأداء الجامعي بكل مفاصله .
 - تأسيس طرائق وأساليب لجذب واستقطاب الكفاءات والمؤهلات الجامعية الملائمة للاختصاصات والوظائف المختلفة .
 - تطوير استراتيجيات وبرامج تطويرية لتنمية وتحسين معارف ومهارات الموارد البشرية في الجامعة العاملة في النشاطات الرئيسة والساندة .
 - أنشاء النظم والإجراءات التي تسهم في الاحتفاظ بالموارد البشري وتفعيل إمكاناته الحالية والكامنة .

هـ- اتخاذ الإجراءات والممارسات التي تجعل من البيئة الجامعية بشكل عام وبيئة التدريس والبحث بشكل خاص ملائمة لمتطلبات نجاح العملية الجامعية وفعاليتها .

و- تطوير وتعزيز الشراكة مع أصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة من داخل الجامعة وخارجها .

تشكل الآراء والتصورات المذكورة آنفاً أرضية جيدة في تشخيص وتحديد العوامل المساهمة في بناء القدرات الجامعية، فهي تساعد في استخلاص العوامل التي تسهم مباشرة في بناء القدرات، والعوامل الأخرى التي ينعكس مستوى الاهتمام بها ايجابياً أو سلباً على عملية تحسين القدرات الجامعية. فعندما يتصف البناء التنظيمي مثلاً في (عدم الوضوح في الصلاحيات والمسؤوليات، أو في العلاقات عبر الهيكل التنظيمي، أو في الوصف الوظيفي، أو في نظم الاتصالات) فإنه عندها يصبح محدداً للقدرات الجامعية، حتى لو توافرت الكفاءة والمؤهلات في قدراتها البشرية، والمسألة نفسها بالنسبة للعوامل الأخرى التي يمكن أن تسهم في بناء القدرات وتحسينها.

وإذ أن عملية بناء القدرات تتبادل فيها العلاقة والاعتمادية مع مجالات (الموارد البشرية، والعلمية، والتكنولوجية، والتنظيمية، والمؤسسية، والموارد الأخرى في المنظمة) ووصفت بأنها عملية تتوسط بين خطط المنظمة ومتطلبات التنفيذ، ويشارك فيها جميع أصحاب المصالح، وتهدف إلى تطوير وتحسين مهارات ومعارف وممارسات الموارد البشرية في المجالات التي تزيد من طاقة الجامعة وقدرتها في استثمار مواردها المختلفة وتحسين مخرجاتها، وهذا يعني أن القدرات الجامعية تناسس على العديد من العوامل من داخل الجامعة وخارجها وهذه العوامل قد تنعكس (مباشرة أو غير مباشرة) على بناء القدرات الجامعية وقد تشكل (فرصاً أو محددات) على عملية تحسين هذه القدرات، لذا فإن قياس مستوى الاهتمام بالقدرات الجامعية وعملية تحسينها تقتضي البحث عن هذه العوامل (تشخيصاً وتحديداً)، وقياس مستوى أهميتها بالنسبة لمتطلبات بناء القدرات الجامعية وعملية تحسينها وقدمت جهات نظر متعددة عن العوامل التي تسهم في بناء القدرات الجامعية وعملية تحسينها لخصت في جدول (٢) .

بعض وجهات النظر عن العوامل المساهمة في بناء القدرات
الجامعية وتحسينها

ت	Wikipedia, 2007	Simon Deakin,2005	Macmillan & Tampoe, 2000	Kay,1993
١	تطوير الموارد البشرية	الخصائص الشخصية (البدنية، والعقلية، والبيولوجية)	الأشخاص	شبكة العلاقات التنظيمية والمؤسسية
٢	التطوير التنظيمي	الخصائص البيئية (المناخ التنظيمي، المحيط المادي، الهيكل التكنولوجي الساند)	الثقافة	الموجودات الإستراتيجية
٣	تطوير الإطار المؤسسي	الخصائص الاجتماعية والمؤسسية (العادات الاجتماعية، القواعد القانونية، السياسات العامة) .	المهارات	السمعة
٤	تطوير الإطار القانوني			الابداع

<http:// en.wikipedia.org>

تعتمد قدرات المؤسسة الجامعية على مستوى قدرات الأشخاص العاملين فيها، لأن قدرات الشخص تعني إمكانه من أنجاز مجموعة من الأشياء ذات القيمة، أو أن يحقق القيمة من أدائه، وفي المجالات الجامعية المنتجة، تتحدد قدرة الشخص في أداء وظيفته (تعليمية، بحثية، سائدة) بمدى وضوح ووصف الوظيفة أو العملية والتعليمات التي تحكمها، وشبكة العلاقات والاتصالات التي تحقق مساندتها وتزودها بالمعلومات، وهذه جميعاً تحتاج إلى اهتمام وإدراك (بالهيكل التنظيمي والمؤسسي للجامعة)، والمسألة نفسها بالنسبة للتشريعات والقوانين التي تنظم العملية الجامعية، وتكسيها الشرعية، والبيئة التي توفر الظروف التي يمكن أن تنمو وتتوسع فيها، والثقافة الجامعية التي توحد الرؤى والاتجاهات، بما يضمن الاصطفاف المنظم باتجاه أنجاز الأهداف والشراكة مع أصحاب المصالح والأطراف الأخرى التي توفر الفرص والموارد والاستراتيجيات التي تسهم في كسب وتطوير المعارف والمهارات والإبداعات والعلاقات الفعالة مع الآخرين .

في ضوء ما سبق ذكره واستناداً إلى أهمية كل عامل بالعلاقة مع كل من معايير (ترصين بناء القدرات الجامعية، والإسهام الفعال في تطويرها، والانعكاسات الإيجابية على تطوير وتحسين المجالات الاختصاصية الجامعية، وتحسين الأداء الجامعي)، تم استعراض الآراء ووجهات النظر

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

- المتعلقة ببناء القدرات الجامعية وتحسينها في الجدولين (٢،١) واستخلص منها العوامل ذات الصلة الحدية، وعدت عوامل النجاح الحدية في بناء وتحسين القدرات، وهي كما يأتي:
١. الموارد البشرية : (الجذب، الاحتفاظ، والتطوير) .
 ٢. الهيكل التنظيمي : (الوظائف، العلاقات، والاتصالات) .
 ٣. الهيكل المؤسسي: (شبكة العلاقات الخارجية، وأصحاب المصالح) .
 ٤. التشريعات والقوانين : (الأنظمة والأوامر والتعليمات التي تنظم وتحكم العملية الجامعية) .
 ٥. البيئة الجامعية : (بيئة الجامعة الداخلية، والمحيط الخارجي ومستوى التفاعل المترتب عليها) .
 ٦. الثقافة الجامعية : (القيم المشتركة بين الأشخاص في الجامعة، تأثيرات القيم من خارج الجامعة) .
 ٧. الشراكة : (صيغ الشراكة والتعاون مع الجامعات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة) . وعليه سوف يتم استخدام هذه العوامل في قياس واقع القدرات الجامعية في جامعة البصرة، وفي تشخيص المجالات التي ستسهم في عملية تحسينها .

ثالثاً : اختبارات الصدق والثبات

جدول (٣)

نتائج اختبارات الصدق والثبات

رمز المتغير	المتغير	الفقرة المفسرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	t	Sig أقل من ٠,٠١
C1	الدقة	مستوى قدرة المقياس على قياس الجوانب المطلوب قياسها.	٣,٢	١,٠٨	١١,٤	٠,٠٠
C2	الوضوح	مستوى وضوح فقرات المقياس.	٣,٩٣	٠,٨٠	١٩	٠,٠٠
C3	المضمون	مستوى افصاح الفقرة عن المعنى المقصود منها.	٣,٨٧	٠,٧٤	٢٠	٠,٠٠
C4	الهدف	مستوى استجابة الفقرة لهدفها المحدد .	٣,٦٧	٠,٩٩	١٥,٨	٠,٠٠

t: المجدولة بمستوى معنوية (٠,٠١) ودرجة حرية (١٥) = ٢,٩٥
 تحليل الموثوقية للمقياس = Alpha = ٠,٩٤
 Alpha المعيارية = ٠,٧٠ فما فوق

تم اختبار صدق المقياس وثباته بطريقتين، أخذت الأولى صيغة استمارة الاستطلاع لأراء عينة من الاختصاصيين الأكاديميين بحجم (١٥) مفردة، وعلى وفق الخصائص في الجدول (٣) أعلاه، والتي تشير في نتائجها إلى صدق المقياس وثباته، وأظهرت النتائج أن الوسط الحسابي لأراء أفراد العينة يتراوح بين (٣,٩٣-٣,٢)، وبأنحرافات معيارية صغيرة، ومستوى معنوية مقبول أكدته قيم (t) وهي جميعاً أكبر من قيمة (t) المجدولة البالغة (٢,٩٥)، وبمستوى معنوية (٠,٠١)، مشيرة إلى الاتجاه الايجابي للوسط الحسابي مؤكدة اتصاف المقياس (بالدقة والوضوح ومطابقة المضمون، والاستجابة للهدف)، وتم تعزيز هذه النتائج باختبار (Alpha) للتحقق من مدى الثقة بالمقياس، وكانت قيمة Alpha المحسوبة (٠,٩٤) وهي أكبر من قيمة (Alpha) المعيارية والبالغة (٠,٦٠) فما فوق). يدل تحليل النتائج أعلاه صدق المقياس وثباته ودقته، وجاهز يته لقياس الأغراض التي صمم من اجلها .

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

رابعاً: تحليل النتائج ومناقشتها
تماشياً مع الهدف الرئيس للبحث المتضمن بناء القدرات الجامعية، وتحسينها والفرضية التي تتوقع تحسين القدرات الجامعية يتأسس على مستوى الاهتمام بكل من (الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، والشراكة)، فقد اتخذت طريقة الاستجابة للهدف، والتحقق من الفرضية أسلوبين، الأول اعتمد في قياس الأهمية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، مختبراً معنويتها باختبار (t)، والثاني اعتمد في قياس الأهمية (التحليل العائلي)، مختبراً معنويتها من خلال القيمة العينية والتباين المفسر، ولكل أهميته ومدلولاته الخاصة .
أ- تقدير الأهمية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويقصد بالأهمية هنا (أهمية العوامل) من وجهة نظر أفراد العينة، إذ يحدد مستوى الأهمية (مستوى اهتمام الجامعة بعوامل بناء القدرات الجامعية وتحسينها) .

جدول (٤)

نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t)

Variables	t	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
VAR00001	٧,٧	2.0000	1.0000	0.2582	٠,٩٥	٢,٦	الاستقطاب
VAR00002		2.7333	1.1629	0.3003			

VAR00003	٩	2.4000	0.8281	0.2138				
VAR00004	١١	8.4000	0.8281	0.2138				
	١٦							
VAR00005	٦,٦	2.1333	1.2459	0.3217				
VAR00006	7	2.4000	1.2984	0.3352	١,٢	٢,١	الاحتفاظ	
VAR00007	6	2.0667	1.2799	0.3305				
VAR00008	5	2.0000	1.4639	0.3780				
VAR00009	11.6	3.0000	1.0000	0.2582				
VAR00010	12.5	3.0000	0.9258	0.2390	١,٠	٢,٩	التطوير	
VAR00011	9.8	2.8667	1.1255	0.2906				
VAR00012	8	2.6667	1.2344	0.3187				
VAR00013	10	2.8000	1.0823	0.2795				
VAR00014	11.8	2.9333	0.9612	0.2482	٠,٩	٢,٨	الهيكل التنظيمي	
VAR00015	11.9	2.7333	0.8837	0.2282				
VAR00016	11.9	2.7333	0.8837	0.2282				
VAR00017	9.7	٣,٠٠٠٠	1.1952	0.3086	١,٢	٣,٠	الهيكل المؤسسي	
VAR00021	13.5	3.8000	1.0823	0.2795				
VAR00022	8.1	2.8667	1.3558	0.3501	١,١	٢,٩	التشريعات والقوانين	
VAR00023	11.5	3.0667	1.0328	0.2667				
VAR00024	7.3	2.1333	1.1255	0.2906				
VAR00025	8.6	2.3333	1.0465	0.2702				
VAR00026	6.8	2.2667	1.2799	0.3305	١,٢	٢,٢٥	البيئة الجامعية	
VAR00027	7	2.2000	1.2071	0.3117				
VAR00028	6.7	2.2000	1.2649	0.3266				
VAR00029	10.8	3.0000	1.0690	٠.2760				
VAR00030	12.3	3.3333	1.0465	0.2702	١,٠	٣,٩	الثقافة الجامعية	
VAR00031	14	3.7333	1.0328	0.2667				
VAR00032	16.8	3.6000	0.8281	0.2138				
VAR00033	11.4	3.1333	1.0601	0.2737				
VAR00034	6.9	2.6000	1.4541	0.3754	١,٣	٢,٨٥	الشراكة	
VAR00035	7.9	2.8000	1.3732	0.3546				
VAR00036	8.5	2.9333	1.3345	0.3446				

اتضح من الجدول (٤) المتضمن نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) لعوامل ومؤشرات قياس مستوى القدرات الجامعية ما يأتي :

١. أن قيم الأوساط الحسابية لجميع المتغيرات الفرعية التي يتضمنها المقياس تتراوح بين (٢ - ٣,٨)، وأن نسبة (٣٠% منها) أكبر من الوسط الفرضي (٣)،

- ونسبة (٧٠% منها) اقل من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني أن النسبة الأكبر من المتغيرات الفرعية قد حظيت باهتمام ضعيف نسبياً من قبل أفراد العينة .
٢. أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات الفرعية تتراوح بين (٩,٠ - ١,٣) وهي جميعاً صغيرة، وتشير إلى تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها (حدها المركزي)، مؤكدة الاعتماد على نتائج قياسات الوسط الحسابي .
٣. تراوحت قيمة (t) لأوساط جميع المتغيرات الفرعية بين (٥ - ١٦,٨) وهي جميعاً اكبر من قيمة (t) المجدولة بدرجة حرية (٣٥) ومستوى معنوية (٠,٠١) وبالبالغة (٢,٧٣) تقريباً، مؤكدة معنوية نتائج اختبار الوسط الحسابي، وبالتالي قبول هذه النتائج .
٤. حظي متغير (الاستقطاب) بوسط حسابي (٢,٦)، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن متغيراته الفرعية (الجذب، مجمع الموارد البشرية، النشاط الإعلامي)، كانت اقل من الوسط الفرضي (٣)، اما المتغير الفرعي (السمعة الجامعية) مكان اكبر من الوسط الفرضي (٣) وهذا يعني أن قوة استقطاب الجامعة للموارد البشرية يتأني بدرجة كبيرة من خلال سمعتها، مع استخدام محدود للوسائل الأخرى .
٥. وحظي متغير (الاحتفاظ بالموارد البشرية) بوسط حسابي (٢,١)، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن جميع المتغيرات الفرعية للمتغير ذاته (متطلبات الاستقرار، الحوافز والمكافآت، الظروف الإنسانية والاجتماعية، وخدمات السكن) كانت اقل من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني أن نشاطات الجامعة للاحتفاظ بمواردها البشرية ضعيفة، ولا تمكن من الاحتفاظ بالموارد وضمان استقرارها .
٦. وحظي متغير (تطوير الموارد البشرية) بوسط حسابي (٢,٩)، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن المتغيرين الفرعيين (برامج التطوير، والدورات التدريبية)، كانت بمستوى الوسط الفرضي (٣)، في حين أن المتغيرين الفرعيين (مكافأة التميز، وتقويم التدريب)، كانت اقل من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني أن اهتمام الجامعة محدود نسبياً في الجوانب التدريبية والتطويرية، واهتماماً ضعيفاً بكل من (مكافأة التميز، وتقويم التدريب) .
٧. وحظي متغير (الهيكل التنظيمي) بوسط حسابي (٢,٨)، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن جميع المتغيرات الفرعية للمتغير ذاته (الوصف الوظيفي، الواجبات،

- المسؤوليات، الاتصالات)، كانت اقل من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني ضعف اهتمام الجامعة بالعناصر الرئيسية لفاعلية الهيكل التنظيمي .
٨. وحظي متغير (العلاقات الخارجية) احد المتغيرات الفرعية للهيكل المؤسسي للجامعة بوسط حسابي (٣,٠) وهو مساوٍ للوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً واضحاً نسبياً للجامعة مع أصحاب المصالح الآخرين (جامعات ومنظمات) .
٩. وأكدت نتائج تحليل المتغيرات الفرعية الأخرى للهيكل المؤسسي (المرجعية الإدارية، أصحاب المصالح، وتأثير هذه الجهات في القرار الجامعي)، أن المرجعيات الأكثر وضوحاً في رأي أفراد العينة (الوزارة ، مجلس الوزراء، المحافظة)، مع تأكيد الدور الأكبر في هذه المرجعيات للوزارة، كما أن الجامعة تتبادل العلاقة مع العديد من أصحاب المصالح من أبرزها (المؤسسات الحكومية، منظمات المجتمع المدني، أولياء أمور الطلبة، والمجتمع المحلي)، ألا أن الجهات الأكثر تعاملًا مع الجامعة هي (المؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني)، وكانت الجهات المؤثرة في قرار الجامعة هي كل من (المنظمات الطلابية، الوزارة، المنظمات الجماهيرية، المحافظة)، ألا أن الجهات الأكثر تأثيراً من بينها هي (المنظمات الطلابية والوزارة) .
١٠. وحظي متغير (التشريعات والقوانين) بوسط حسابي (٢,٩) وهو اقل من الوسط الفرضي(٣)، وأن المتغيرات الفرعية وهي كل من (القيود التي تضعها التشريعات والقوانين، الوضع) ، كانت أعلى من الوسط الفرضي (٣) أو بمستواه، في حين أن المتغيرات الفرعية وهي كل من (التغير المستمر في التشريعات والقوانين، نظام المراقبة والسيطرة الجامعي)، كانت اقل من الوسط الفرضي(٣)، وهذا يشير إلى الأنعكاسات السلبية للتشريعات والقوانين على متطلبات بناء وتحسين القدرات الجامعية .
١١. وحظي متغير (البيئة الجامعية) بوسط حسابي (٢,٢٥)، وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن جميع متغيراته الفرعية وهي (توفير المتطلبات العلمية، توفير المتطلبات البحثية، ملاحقة التطورات العلمية، ملاحقة المعلومات) كانت قيمها اقل من الوسط الفرضي (٣)، وهذا يعني ضعف اهتمام الجامعة بتوفير متطلبات تطوير العملية التعليمية والبحثية .
١٢. وحظي متغير (الثقافة الجامعية) بوسط حسابي (٣,٤)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (٣)، وأن جميع متغيراته الفرعية وهي (تأثيرات الثقافة من الخارج، ضعف تأثير القيم

الجامعية، الخليط من الثقافات من داخل الجامعة، الثقافة العلمية والمهنية)، وكانت الأخيرة هي الأقل اهتماماً، وهذا يعني أن الثقافة الجامعية الحالية تشكل قيوداً ومحددات على القيم العلمية والمهنية للثقافة الجامعية .

١٣. وحظي متغير (الشراكة) بوسط حسابي (٢,٨٥) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣)، وأن المتغير الفرعي (الضوابط والتعليمات)، كانت اكبر من الوسط الفرضي (٣)، في حين أن المتغيرات الفرعية (الاتفاقات مع الجامعات الأخرى، الاستثمار المشترك مع أصحاب المصالح، التعاون مع الأطراف الأخرى) كانت اقل من الوسط الفرضي، وهذا يعني أن للجامعة اهتماماً واضحاً نسبياً (بالتعليمات والضوابط الجامعية)، في حين أن اهتمامها كأن محدوداً بنشاطات الشراكة الأخرى .

تشير نتائج التحليل المذكور آنفاً إلى ماياتي :

١. ضعف ادراك افراد العينة لعوامل بناء القدرات وتحسينها ،مؤكددا ضعف اهتمام الجامعة بهذه العوامل.
٢. أنعكس ضعف اهتمام الجامعة أو محدوديته في العوامل الأساسية لبناء وتحسين القدرات الجامعية على تحول هذه العوامل إلى قيود تحد من إمكان الجامعة في بناء وتحسين قدراتها بشكل عام والبشرية منها بشكل خاص .
٣. وظهر ضعف الاهتمام بالعوامل في مجالات افنقار الجامعة (إلى الاستراتيجيات وخطط العمل التي تساعد على الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوءة، وإلى الوصف الواضح للهيكل التنظيمي وإلى إدراك الجميع بمضامين الوصف المتعلقة بهم، وإلى التشريعات والقوانين التي تواكب التطور الجامعي، وإلى خصائص البيئة الجامعية الملائمة لنشاطات التدريس والبحث، وما تتطلبه من بناء أوأصر الشراكة مع الآخرين، فضلاً عن خليط

الثقافات من داخل الجامعة وأنعكاساته السلبية على القيم المهنية والعلمية الجامعية).
٤. أكد ضعف الاهتمام بعوامل بناء القدرات ، ومحدودية فعاليتها بالعلاقة مع متطلبات العملية الجامعية.

ب- تقدير أهمية العوامل باستخدام التحليل العاملي
أن الغاية من استخدام التحليل العاملي التعرف على مدى ملاءمة هذه العوامل في قياس القدرات الجامعية ، وتأشير متطلبات عملية تحسينها،

إذ يكشف التحليل العاملي عما يلي :

- صدق (معنوية) العوامل المتوقع أن تشارك في بناء القدرات وعملية تحسينها.
- مستوى أهمية أي عامل بالعلاقة مع مضمونة، والعوامل الأخرى المشاركة معه.
- تفسر النقاط أعلاه من خلال (القيمة العينة، التباين المفسر، ونسبة التشبع)، وحسب كل حاله.

ت	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
العامل	استقطاب الموارد البشرية	الاحتفاظ بالموارد البشرية	تطوير الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي	التشريعات والقوانين	البيئة الجامعية	الثقافة الجامعية	الشراكة

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وفاق تحسينها (دراسة حالة)

جدول (٥) نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

نسبة التباين		القيمة العينية ١٢		نسب المكونات أو (الخصائص المفسرة للعوامل)		نسبة التباين	
١/٤	٥٠%	٢,٠١	٢,٠١	١/٣	١/٢	٢,٠١	٥٠%
٥,٤٨		٠,٦٠٠	٠,٩٤٢	١/١	١/٢	٠,٩٤٢	
١/٦		٠,٨٩٨	٠,٩٨٠	١/٨	١/٧	٠,٩٨٠	
١/١١		٠,٨٢٩	٠,٩٣٦	١/١٢	١/١٠	٠,٩٣٦	
١/١٦		٠,٨٤١	٠,٨٩٠	١/١٣	١/١٩	٠,٨٩٠	
٠,٦٢٢		٠,٧٢٨	٠,٧٦١	١/١٤	١/٢٠	٠,٧٦١	
٠,٧٤٦		٠,٩٣٤	٠,٩٧٩	١/٢٦	١/٢٧	٠,٩٧٩	
٠,٦٥١		٠,٧٠٣	٠,٨٢٥	١/٢٦	١/٢٧	٠,٨٢٥	
٠,٨٢٢		٠,٨٦٢	٠,٩٢٤	١/٣٤	١/٣٢	٠,٩٢٤	
٠,٨٦٢		٠,٨٦٢	٠,٩٣٧	١/٣٦	١/٣٥	٠,٩٣٧	

٣. كأن عامل الاحتفاظ بالموارد الأكثر أهمية من بين العوامل المساهمة في بناء القدرات الجامعية، إذ بلغت قيمته العينة (٣,٦٣) ونسبة تفسير المتغير لمضمونه قد بلغت (٩٠%) وكانت البيئة الجامعية هي العامل الأهم من بين العوامل الأخرى ذات التأثير غير المباشر على القدرات الجامعية، إذ بلغت قيمتها العينية (٣,٣)، ونسبة تفسير المتغير لمضمونه (٨٢%)

٤. وكان متغيرا استقطاب الموارد البشرية والثقافة الجامعية هما الأضعف في تفسير مضمونيهما، إذ بلغت نسبة التباين المفسر لهما (٥٠-٥٣,٨% على التوالي)، وعلية يصعب التعويل عليهما،

بصفتها عوامل نجاح حدية مشاركة في بناء القدرات الجامعية وعملية تحسينها ، في حين أن العوامل الاخرى كانت بنسب مقبولة ومقاربة في تفسير مضامينها، وبالتالي يمكن عدّها عوامل ملائمة (أو نجاح حدية) في المشاركة في بناء القدرات الجامعية ،وعملية تحسينها ،فضلا عن امكان قياس مستواها.

اتضح من الجدول (٥) المتضمن نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة ماياتي :

١. تراوحت القيم العينية (Eigen Values) للعوامل الثمانية المفسرة لمتغيرات تحسين القدرات الجامعية بين (٠,١-٢,٣-٣,٣) وهي جميعاً أكبر من الواحد الصحيح، مشيرة إلى تحقق الصدق العاملي للمقياس، ومعنوية العوامل والخصائص المفسرة لها .
٢. تراوحت نسب التباين المفسر لجميع العوامل المذكورة آنفاً بين (٥٠%-٨٢%)، محققاً أي منها نسبة تفسير مقبولة لمضمونه،مؤكدة قبول المتغيرات بصفتها عوامل لقياس بناء القدرات ومتطلبات تحسينها.
٣. اشارت نسب تشبعات المكونات الفرعية عامل استقطاب الموارد البشرية، إلى أهمية كل من (مجمع الموارد البشرية، الجذب، النشاط الاعلامي) في امكان استقطاب الموارد البشرية الجامعية، وكانت السمعة الجامعية الأقل أهمية في مجال الاستقطاب هذا .
٤. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل الاحتفاظ بالموارد البشرية، إلى الأهمية العالية والمقاربة لكل من (الظروف الإنسانية والاجتماعية، خدمات السكن، توفير مستلزمات استقرار الموارد البشرية، الحوافز والمكافآت) في احتفاظ الجامعة بمواردها البشرية .
٥. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل تطوير الموارد البشرية، إلى الأهمية العالية والمقاربة لكل من (الدورات التدريبية، تقويم التدريب، البرامج التطويرية والتدريبية، ومكافأة التميز)، في تطوير الموارد البشرية الجامعية .
٦. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل (الهيكل التنظيمي)، إلى الأهمية العالية والمقاربة لكل من (الواجبات، الوصف الوظيفي، المسؤوليات و الصلاحيات، الاتصالات)، في تحقيق التأثيرات الايجابية للهيكل التنظيمي .
٧. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل (التشريعات والقوانين)، إلى الأهمية العالية والمقاربة لكل من (القيود التي تفرضها التشريعات والقوانين، التغير المستمر في القوانين الجامعية، الحاجة إلى نظام متكامل للرقابة، وضوح اللوائح والتعليمات)، في نوع التأثير (ايجابي أو سلبي) على بناء القدرات الجامعية وتحسينها.

٨. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل (البيئة الجامعية)، إلى الأهمية العالية جداً والمتقاربة لكل من (ملاحقة التطورات العلمية، توفير المتطلبات البحثية، نظم المعلومات، توفير متطلبات العملية التعليمية)، في توفير البيئة الملائمة لتحسين القدرات الجامعية .
٩. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل (الثقافة الجامعية) إلى الأهمية العالية لكل من (القيم الثقافية، الثقافات من خارج الجامعة، الثقافة من داخل الجامعة، خصائص الثقافة الجامعية)، في تشكيل نوع الثقافة الجامعية .
١٠. وأشارت نسب تشبعات مكونات عامل (الشراكة)، إلى الأهمية العالية جداً والمتقاربة لكل من (الاستثمار المشترك، الاتفاقات مع الآخرين، التعاون، ضوابط تنظيم الشراكة)، في توفير الظروف الملائمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية الجامعية .
١١. إذ تؤكد النسب العالية والمعنوية لتشبعات المكونات الفرعية في عواملها الرئيسية ، الا أن المكونات الفرعية تفسر بشكل دقيق عواملها، وأن العوامل الرئيسية قد استوعبت بشكل واضح ومقبول مكوناتها.

يستخلص من التحليل سابق الذكر ماياتي:

١. تمتع المقياس بخاصية الصدق العاملي، أي صدق (معنوية) العوامل التي تأسس عليها المقياس، وهذا يعني أن عوامل المقياس قد جاءت من مصادر منتظمة ومقبولة وهي بذلك تشير إلى مجالات بناء القدرات المنوي قياسها.
٢. تفسير معظم المكونات الفرعية بمستوى عالي لعواملها الرئيسية ، مؤكدة الاعتماد على هذه العوامل عند قياس مضامينها.
- ٣.امكان الجامعة من تحسين قدراتها والبشرية منها بشكل خاص من خلال :
 - تبني استراتيجيات (توفير مجمع للموارد البشرية، الجذب، والأعلام) من اجل استقطاب الموارد البشرية الكفوة .
 - توفير (الظروف الأنسانية والاجتماعية، خدمات السكن، مستلزمات استقرار الموارد البشرية، والحوافز والمكافآت) من اجل الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوءة .
 - الاهتمام في (الدورات التدريبية، تقويم نتائج التدريب، إعداد البرامج التدريبية والتطويرية، ومكافأة التميز) من اجل تطوير قدرات الموارد البشرية، وتحسين ادائها .

- توضيح خصائص الهيكل التنظيمي (الواجبات، الوصف الوظيفي، المسؤوليات والصلاحيات، والاتصالات)، من اجل تحقيق التأثير الايجابي للهيكل التنظيمي في تفعيل قدرات الموارد البشرية الجامعية .
 - مراعاة تأثيرات (القيود التي تفرضها التشريعات والقوانين الحكومية، التغير المستمر في قوانين الجامعة، نظام متكامل للرقابة، ووضوح اللوائح والتعليمات) على إجراءات تحسين القدرات الجامعية .
 - أهمية كل من (ملاحقة التطورات العلمية، المتطلبات البحثية، المعلومات، متطلبات العملية التعليمية) في توفير بيئة جامعية ملائمة لتحسين القدرات الجامعية .
 - مراعاة التأثيرات التي يمكن أن تثبتها (القيم الثقافية، الثقافات المتنوعة من خارج الجامعة، نمط الثقافة من داخل الجامعة) في القيم المهنية والعلمية للثقافة الجامعية .
 - الاهتمام بنشاطات (الاستثمار المشترك، الاتفاقات مع الآخرين، التعاون مع أصحاب المصالح والأطراف الأخرى، وضوابط تنظيم الشراكة) لتوفير ظروف أكثر ملاءمة لتنمية وتطوير الموارد البشرية الجامعية .
٤. لقد فسرت جميع العوامل الرئيسة عدا عاملي (استقطاب الموارد البشرية والثقافة الجامعية) مضامينها بنسبة تفسير عالية ومقبولة، مؤكدة قدرة هذه العوامل على تفسير القدرات الجامعية من جانب، وقياس مستوى الاهتمام ببنائها، ومتطلبات عملية تحسينها من جانب اخر .
- ومشيرة إلى صدق الفرضية الرئيسة التي مضمونها (يتأسس بناء القدرات الجامعية وتحسينها على مستوى الاهتمام بكل عوامل(الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الشراكة).

ج- مناقشة النتائج

١. أشارت التحليلات السابقة إلى نتيجتين رئيسيتين، النتيجة الأولى أظهرت أهمية مكونات المقياس (الرئيسية والفرعية) في تحديد إمكانية تحسين القدرات الجامعية، وبالتالي فإن العمل على وفق اتجاهاتها ومضامينها يهبط ظروفًا أفضل لتحسين القدرات في جامعة البصرة، وهي تشكل مع بعضها اساساً يمكن اعتماده في أي محاولة لتحسين القدرات الجامعية، ولكن من خلال تكامل مجموعتين، أولهما ترتبط بشكل مباشر بتحسين القدرات البشرية

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

(الكفاءات الأكاديمية والإدارية)، وثانيهما ترتبط بتهيئة الظروف والتخلص من المحددات التي تفرضها كل من (الهيكل التنظيمي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، الشراكة)، والنتيجة الثانية أظهرت ضعف استجابة الجامعة لهذه المكونات، بما جعل منها قيوداً مفروضة على إمكان تحسين الموارد البشرية، أو افتقاراً إلى الإجراءات السليمة التي يتطلبها (استقطاب الموارد البشرية، والاحتفاظ بها، وتحسين أدائها)، ويمكن استيضاح النتائج السابقة من ملاحظة جدول (٦) .

٦	٥	٤	٣	٢	١	ت
<ul style="list-style-type: none"> ○ ملاحظة التطورات العلمية ○ التمتطلبات البحثية ○ نظم المعلومات ○ متطلبات العملية 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ملاحظة التطورات التشريعات والقوانين ○ التغيير المستمر في قوانين الجامعة ○ النظام المتكامل للرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الواجبات الوصف الوظيفي ○ المسؤوليات ○ الصلاحيات 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الدورات التدريبية ○ تقويم التدريب ○ البرامج التدريبية والتطويرية 	<ul style="list-style-type: none"> ○ الظروف الاجتماعية والإنسانية ○ خدمات السكن ○ مستلزمات استقرار الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> ○ استقطاب الموارد البشرية ○ مجمع الموارد البشرية ○ جذب الموارد البشرية ○ النشاط الاعلامي ○ السمعة الجامعية 	المتغير

جدول مناقشة النتائج

ملاحظات	الاهتمام الجامعية (نتائج تحليل الوسط الحسابي)	مستوى أهمية متطلبات تحسين
أهمية عالية في استقطاب الموارد البشرية الكفوءة ، مقابل ضعف اهتمام الجامعة بهذه العوامل	٢,٠٠ ٢,٧٣ ٢,٤٠	٠,٩٤٢ ٠,٧٢٥ ٠,٦٠٠
أهمية عالية في مجال الاحتفاظ بالموارد البشرية الكفوءة، مقابل ضعف اهتمام الجامعة بهذه العوامل	٢,١٣ ٢,٤٠ ٢,٠٧	٠,٩٨٠ ٠,٩٦٨ ٠,٩٦٦
أهمية عالية في مجال تطوير الموارد البشرية، مقابل اهتمام يتراوح بين وسط و ضعيف في هذه العوامل في جامعة البصرة	٣,٠٠ ٣,٠٠ ٢,٨٧	٠,٩٣٦ ٠,٨٦٢ ٠,٨٩٢
أهمية عالية في مجال الاستفادة من خصائص الهيكل التنظيمي في تحسين القدرات الجامعية، مقابل اهتمام ضعيف بهذه العوامل في جامعة البصرة	٢,٨٠ ٢,٩٣ ٢,٧٣	٠,٨٩٠ ٠,٨٦٥ ٠,٨٤١
أهمية عالية لتأثيرات التشريعات والقوانين في مجال تحسين القدرات الجامعية، مقابل اهتمام ضعيف بتأثيراتها الإيجابية على تحسين القدرات في جامعة البصرة	٣,٨٠ ٢,٨٧ ٣,٠٧	٠,٧٦١ ٠,٧٣٨ ٠,٧٢٨
أهمية عالية في مجال توفير البيئة الملائمة، مقابل اهتمام ضعيف من قبل جامعة البصرة	٢,٣٣ ٢,٢٧ ٢,٢٠	٠,٩٧٩ ٠,٩٤٩ ٠,٩٣٤

ملاحظات	مستوى أهمية متطلبات تحسين القدرات الجامعية (نتائج التحليل العالمي)	المتغير	ت
مستوى استجابة الجامعة لمتطلبات تحسين القدرات الجامعية (نتائج تحليل الوسط (الوسط الحسابي)			

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

<p>أهمية عالية في التأثير في الثقافة الجامعية، مقابل اهتمام ضعيف من قبل الجامعة .</p>	<p>..... ٣,٠٠ ٣,٣٣ ٣,٧٣ ٣,٦٠</p>	<p>..... ٠,٨٢٥ ٠,٧٤٤ ٠,٧٠٣ ٠,٦٥١</p>	<p>الثقافة الجامعية ○ القيم الثقافية ○ الثقافات من خارج الجامعة ○ الثقافات من داخل الجامعة ○ خصائص الثقافة الجامعية</p>	<p>٧</p>
<p>أهمية عالية جداً في تعزيز الشراكة، مقابل اهتمام ضعيف أو محدود من قبل الجامعة</p>	<p>..... ٣,١٣ ٢,٦٠ ٢,٨٠ ٢,٩٣</p>	<p>..... ٠,٩٣٧ ٠,٩٢٤ ٠,٨٦٢ ٠,٨٦٢</p>	<p>الشراكة ○ الاستثمار المشترك ○ الاتفاقات ○ التعاون ○ ضوابط تنظيم الشراكة</p>	<p>٨</p>

٢. اثبتت نتائج التحليلات والمناقشات والملاحظات المذكورة أنفاً أن المكونات الرئيسية هي كل من (استقطاب الموارد البشرية، الاحتفاظ بها، تطويرها، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، والشراكة)، وتفرعاتها تشكل الأساس في قياس مستوى القدرات الجامعية، وإمكان تحسين هذه القدرات، مؤكدة صحة الفرضية الرئيسية (يتأسس بناء القدرات الجامعية وتحسينها) الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية، والشراكة)، وظهرت نتائج القياس الفعلي لقدرات الجامعة في ضوء المكونات الرئيسية والفرعية للمقياس ضعف اهتمام الجامعة بها جميعاً، أو اهتمام محدود وغير مؤثر ببعضها، مما أدى إلى جعلها قيوداً على تحسين القدرات في جامعة البصرة، أكثر من كونها فرضاً تحقق اسهاماً ايجابياً في تحسين وتطوير هذه القدرات .

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات
أ- الاستنتاجات

تبلور من خلال التحليل والمناقشة الاستنتاجات التالية :

١. تعد الموارد البشرية الجامعية متمثلة (بالكفاءات الجامعية، والقيادات الإدارية الجامعية)، القلب في القدرات الجامعية، ومن خلالها يتم التحسين وتعظيم طاقة الجامعة .
٢. تسهم عوامل الموارد البشرية أسهاماً مباشراً في بناء القدرات الجامعية وتحسينها.

٣. تتصل العوامل الأخرى كل من (الهيكل التنظيمي، الهيكل المؤسسي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية)، التي تتم من خلالها عملية بناء القدرات وتحسينها.
٤. يحدد مدى الاهتمام بالعوامل أعلاه مستوى الاهتمام ببناء القدرات الجامعية وعملية تحسينها.
٥. تسهم المكونات الفرعية للعوامل الرئيسة لبناء القدرات وعملية تحسينها ، إسهاما كبيرا وواضحا في تفسير مضامينها .
٦. اظهر مستوى استجابة العوامل الرئيسة للمقياس لمضامينها المستهدفة عدا عاملي (استقطاب الموارد البشرية ، والثقافة الجامعية) ، أنها العوامل الأكثر مشاركة في بناء القدرات الجامعية وتحسينها وبالتالي عدها (عوامل النجاح الحدية).
٧. أظهرت نتائج القياس ضعف استجابة جامعة البصرة لمتطلبات بناء القدرات الجامعية وتحسينها .
٨. محدودية الجهود التي تبذلها الجامعة من اجل بناء قدراتها البشرية وتحسينها، نتيجة لغياب الاستراتيجيات التي تسهم في جذب الموارد البشرية الكفوءة والاحتفاظ بها وتحسينها .
٩. شكلت حالة عدم الوضوح في خصائص الهيكل التنظيمي للجامعة قيوداً على مرونة الحركة الايجابية للقدرات الجامعية (كفاءات اكاديمية، وادارية) .
١٠. شكلت حالة ضعف الاستجابة لمتطلبات البيئة الجامعية قيوداً تمنع من توفير البيئة العلمية والإدارية المناسبة للقدرات الجامعية، (كفاءات أكاديمية، وإدارية) .
١١. أنعكس الاختلاف والتعدد في الثقافات التي تحكم السلوك الجامعي على الاختلاف في رؤية وسلوك الأشخاص من داخل الجامعة، وما ترتب عليه من اختلافات وصراعات أبعدت الجامعة عن قيمها العلمية والمهنية .فضلا عن عدم صلاحية العامل لإغراض القياس.
١٢. وأنعكس ضعف الاهتمام بمتطلبات الشراكة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى ومتطلباتها إلى محدودية الفرص التي يمكن أن تستثمر لتطوير القدرات الجامعية .
١٣. على الرغم من تمتع الجامعة بسمعة جامعية جيدة، إلا ان إسهامها ضعيفاً في جذب القدرات البشرية .

١٤. على الرغم من تعدد الجهات التي يمكن للجامعة أن تتعامل معها، وتتمركز علاقاتها مع الأعلى من خلال الوزارة، وهذا شيء جيد، إلا أن تأثيرات المنظمة الطلابية هي الأقوى في القرار الجامعي .
١٥. أظهرت نتائج القياس المذكورة آنفاً ضعف اهتمام جامعة البصرة بعوامل بناء القدرات الجامعية وتحسينها.
١٦. يوفر اهتمام الجامعة بعناصر المقياس (عوامل ومكونات) ظروفاً أفضل لتحسين القدرات الجامعية .
- ب- التوصيات
١. حصر الموارد البشرية الجامعية التي تشكل الأساس في بناء وتحسين قدرات الجامعة، والعوامل الأخرى ذات التأثير على هذه القدرات من خلال :
- ✳️ تشخيص الموارد البشرية الحالية في الجامعة ووصفها بالتركيز على الكفاءات الأكاديمية والإدارية .
- ✳️ تحديد مدى كفاية القدرات البشرية الحالية في الاستجابة الفاعلة لمتطلبات تنفيذ الأهداف الجامعية المستقبلية، وتقدير حجم الحاجة المستقبلية منها .
٢. تقدير مستوى فاعلية القدرات البشرية الحالية، ومدى استجابتها لأهداف الجامعة وعملياتها الأساسية (التدريسية والبحثية) من خلال :
- ✳️ قياس المستوى المتحقق من الأداء الجامعي مقارنة بالأداء الاستراتيجي المستهدف من خلال مقياس يتم إعداده لهذا الغرض .
- ✳️ تحديد ووصف المتوافر فعلاً من الاستراتيجيات والنشاطات المتوقع أن تسهم في تحسين القدرات الجامعية .
- ✳️ تشخيص العوامل والقوى المتوقع أن تؤثر (ايجاباً أو سلباً) في القدرات الجامعية، بالاعتماد على العوامل التي شخصها البحث، وترتيبها حسب الأهمية والأسبقية .
٣. مراجعة وتحليل النشاطات الجامعية المتعلقة بأداء الموارد البشرية، وتقدير مستوى كفاءتها وقدرتها في تحسين الأداء الجامعي الاستراتيجي من خلال :
- ❖ تحديد ووصف النشاطات الجامعية الفعلية ذات العلاقة بتحسين قدرات الجامعة، انطلاقاً من قدراتها الأساسية (الكفاءات الأكاديمية والإدارية) .
- ❖ استخدام مقياس خاص لتقويم مدى كفاية هذه النشاطات، وتقدير مستوى النتائج المترتبة عليها .

❖ تحديد الأسباب التي تكمن وراء نجاح أو إخفاق هذه النشاطات في تحسين القدرات الجامعية .

٤. تفعيل الإجراءات التي تسهم مباشرةً في تحسين القدرات البشرية الجامعية (كفاءات أكاديمية وإدارية) من خلال :

○ تبني استراتيجيات واضحة ومحددة لجذب الموارد البشرية الكفوءة والاحتفاظ بها وتطويرها .

○ أن تتضمن الاستراتيجيات كحالة عامة تصور الجامعة للظروف الاقتصادية والأنسانية والاجتماعية التي تسهم في جذب الموارد البشرية والاحتفاظ بها .

○ تبني الممارسات والنشاطات التي تسهم في تحسين أداء القدرات البشرية الجامعية، متضمنة برامج تدريبية وتطويرية داخلية وخارجية فعالة، ونظام عادل لمكافأة التميز .

٥. العمل على تحويل التأثيرات السلبية (المحددة)، لكل من (الهيكل التنظيمي، التشريعات والقوانين، البيئة الجامعية، الثقافة الجامعية)، إلى فرص ايجابية تسهم في تحسين القدرات الجامعية، وتعظيم طاقة الجامعة من خلال :

○ وصف واضح للوظائف ضمن الهيكل التنظيمي، وتعريف الموظفين كافة، وخصوصاً (الكفاءات الأكاديمية والإدارية)، بواجباتها وصلاحياتها، ونطاق مسؤولياتها.

○ التنسيق مع الجهات الحكومية المسؤولة للتحقيق، والتخلص من القيود التي تفرضها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعملية الجامعية .

○ العمل ما أمكن على ضمان استقرار أنظمة الجامعة وتعليماتها، ووضوحها بالنسبة للمعنيين، وتشخيص العلاقة فيما بينها لتجنب الازدواجية والتعارض .

○ ملاحقة التطورات العلمية في المجال الجامعي العالمي، وتحسين مستوى النشاطات التدريسية والبحثية، لتتلاءم مع متطلبات التطور في التعليم العالي عالمياً .

○ بناء نظام معلومات كامل في مستوى إدارة الجامعة، يسمح بتوفير المعلومات للجهات المستفيدة من جانب، وضبط السيطرة على مجريات العملية الجامعية من جانب آخر .

○ التركيز والاهتمام الجدي بالثقافة الجامعية التي تتصف بالعلمية والمهنية، ووضع ضوابط ملزمة تمنع من أنعكاس الثقافات من خارج الجامعة (

بأنواعها المختلفة) على البيئة الأساسية للثقافة الجامعية المستهدفة .

أ.د. مسلم علاوي و م.د. عروبة علي.....دراسات إدارية المجلد(٣)العدد(٥)كانون الاول ٢٠٠٩ ص ص (١) - ٣٠

4. Hill charles W.L. , & Johnes .R., "Strategic Management", Houghtonmifflin co, Bosten, 2001.
5. Kay,I, "The Foundation of corporate success" , oxford university press, 1993 .
6. Macmillan . Hugh . & tampoe Mahen .,"strategic management : process , content, and implementation", oxford university press , New York , 2000 .
7. Simon Deakin ," the capacity concept and the evolution of European social policy", university of Cambridge ,2005 .

ثالثاً : شبكة الأنترنت

8. Wikipedia the free encyclopedia, capacity building , July, 2007.
9. unCED, capacity building , Agenda 21's defintion , chapter 37, 1992 .

1

استمارة استطلاع الرأي حول القدرات
الجامعة

سلم القياس					الفقرات المفسرة	ت	المتغير	البعد	ت
لا أتفق جداً	لا أتفق	متوسط	أوافق	أوافق جداً					
					١	الاستقطاب	الموارد البشرية	أولاً	
					٢	مجمع الموارد البشرية			

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

				٣	النشاط الإعلامي		
			ممارسة برامج إعلامية جامعية مؤثرة .	٤	السمعة الجامعية		
			السمعة الطيبة للجامعة وتأثيرها بالمجتمع .	٥	الاحتفاظ		
			توفر الجامعة مستلزمات ومتطلبات استقرار الكفاءات والمهارات الجامعية .	٦	الحوافز والمكافآت		
			تعمل الجامعة على الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات من خلال :	٧	الظروف الإنسانية والاجتماعية		
			ضمان الحوافز والمكافآت المجزية	٨	خدمات السكن		
			ضمان المتطلبات الاجتماعية والإنسانية والصحية .	٩	التطوير		
			توفير خدمات السكن اللائق والمناسب .	-	تطوير الكفاءات والمهارات		
			تهتم الجامعة كثيراً بالبرامج التدريبية والتطويرية التي تحسن الأداء في المجالات والاختصاصات كافة .	١٠	الدورات التدريبية		
			تطوير الجامعة وتحسين كفاءتها ومهاراتها من خلال :	١١	مكافأة التميز		
			المشاركة في الدورات التدريبية الملائمة لحاجاتها واختصاصاتها .	١٢	تقويم التدريب		
			مكافأة التميز في الدورات التدريبية .				
			التقويم على أساس النتائج الميدانية والمتحققة للتدريب .				
				١٣	الوصف الوظيفي	الهيكل التنظيمي	ثانياً
			تمتلك الجامعة وصفاً وظيفياً واضحاً وموثوقاً .	-			
			تعرف الجامعة المنتسبين كافة بالوصف الوظيفي من خلال :	١٤	الواجبات		
			توفر الجامعة وصفاً موثقاً لواجبات كل منتسب فيها .	١٥	المسؤوليات		
			توزع الجامعة الصلاحيات والمسؤوليات على وفق متطلبات كل وظيفة .	١٦	الاتصالات		
			توفر الجامعة نظام اتصال جامعي فعال				
				١٧	العلاقات الخارجية	الهيكل المؤسسي	ثالثاً
			تمتلك الجامعة شبكة من العلاقات الرسمية الموثقة مع المنظمات وأصحاب المصالح مع الجامعة .	١٨	المرجعية الإدارية		
			ضع علامة (صح) أمام المرجعية الإدارية الرسمية للجامعة مع تأثير الأهمية :	١٩	أصحاب المصالح		
			أ- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .				
			ب- مجلس الوزراء .				
			ج- محافظة البصرة .				
			د- مجلس المحافظة .				
			هـ- أخرى .				
			ضع علامة (صح) أمام الجهة أو الجهات التي تتبادل المصالح مع الجامعة	٢٠	القيود على القرار		
			أ- أولياء أمور الطلبة .				
			ب- المجتمع المحلي .				
			ج- المؤسسات الحكومية الرسمية .				
			د- منظمات المجتمع المدني .				
			هـ- أخرى .				
			ضع واحدة من العبارات (محدد جداً، نسبياً،				

أ.د. مسلم علاوي و م.د. عروبة علي.....دراسات إدارية المجلد(٣)العدد(٥)كانون الاول ٢٠٠٩ ص ص ١ - ٣٠

					الجامعي				غير محدد (لمعرفة مستوى تأثير الجهات الآتية على قرارات الجامعة أ. الوزارة . ب. المحافظة ومجلس المحافظة . ج. المنظمات الطلابية . د. المنظمات الجماهيرية .
--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--

2

سلم القياس					الفقرات المفسرة	ت	المتغير	البعد	ت
لا اتفق جداً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق جداً					
					تشكل التشريعات والقوانين الحكومية قيوداً على مرونة عمل الجامعة وقراراتها . ٢١	المرونة	التشريعات والقوانين	رابعاً	
					تتصف القوانين والتشريعات الجامعية بالنقد والتغير المستمر . ٢٢	الاختلاف			
					توفر الجامعة تعليمات ولوائح واضحة وملائمة لمنتسبيها كافة . ٢٣	الوضوح			
					تمتلك الجامعة نظاماً متكاملاً ودقيقاً للمراقبة ٢٤	المراقبة			

قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها (دراسة حالة)

				والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة .		والسيطرة		
				توفر الجامعة المتطلبات كافة التي تضمن فاعلية العملية التعليمية والتدريسية .	٢٥	المتطلبات العلمية	البيئة الجامعية	خامساً
				توفر الجامعة المتطلبات التي تضمن فاعلية العملية البحثية .	٢٦	(تعليمية، بحثية،		
				تلاحق الجامعة وتستنمّر التطورات العلمية في البيئة العالمية .	٢٧	تدريسية)		
				تلاحق الجامعة وتوفر المعلومات من خلال نظام معلومات حاسوبي متطور .	٢٨	التطورات العلمية المعلومات		
				تتصف الثقافة في الجامعة بالثقافة العلمية والمهنية الجامعية .	٢٩	خصائص الثقافة	الثقافة الجامعية	سادساً
				تتشارك الثقافة في مجتمع الجامعة مع مجموعة من الثقافات المتناقضة والبعيدة عن معايير الثقافة الجامعية .	٣٠	الثقافات من داخل الجامعة		
				تتأثر ثقافة المجتمع الجامعي بقيم وعادات المجتمع المحيط بالجامعة .	٣١	تأثير الثقافات من الخارج		
				نادراً ما تؤثر قيم ومعايير الثقافة الجامعية في ثقافات العاملين في الجامعة .	٣٢	تأثير القيم والمعايير الثقافية		
				تحتفظ الجامعة بمجموعة من الضوابط والتعليمات التي تنظم نوع الشراكة مع الجهات الأخرى .	٣٣	الضوابط والتعليمات	الشراكة	سابعاً
				تنشئ الجامعة اتفاقات مع الجامعات الأخرى (من داخل العراق وخارجه) لتوفير متطلبات تحسين العملية الجامعية (العلمية والبحثية) .	٣٤	الاتفاقات		
				تؤسس الجامعة استثمارات مشتركة مع أصحاب المصالح والأطراف الأخرى لتطوير الجامعة .	٣٥	الاستثمار المشترك		
				تقيم الجامعة علاقات تعاون متبادلة مع الأطراف المؤثرة من داخل المحافظة وخارجها .	٣٦	التعاون		