



اثر حاكمية الموارد البشرية في جودة خدمة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات في عدد من كليات جامعة الكوفة

أ.م.د. اميرة هاتف حداوي أ.م.د. ميادة حياوي مهدي
أ.م.د. عامر عبد الكريم الذبحاوي
الكلية التقنية الادارية - الكوفة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التحري عن طبيعة العلاقة بين حاكمية المورد البشري واثرها في جودة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية ،اختبرت عينة من القيادات بلغ قوامها (١٠٠) شخصا في عينة من الكليات لجامعة الكوفة في منطقة الفرات الاوسط ، جاءت المشكلة لتفحص واقع نموذج حاكمية المورد البشري في بعضا من الكليات التابعة لجامعة الكوفة وبواقع (١٠٠) استبانة ، جاءت المشكلة لتفحص واقع نموذج حاكمية المورد البشري في الجامعة بشكل عام والكليات بشكل خاص ،والتي باتت تشكو من الجمود الهيكلي التنظيمي لنظام التعليم الجامعي وضعف سياسات الموارد البشرية ،اعتمد منهج البحث القائم والتحليل البعدي لتحقيق اهدافه ولقد اظهرت النتائج النظرية للبحث هناك فجوة معرفية لتعبير عن حقيقة العلاقة بين متغيرات حاكمية المورد البشري في جودة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية (في المنظمات بشكل عام، وفي الكليات المبحوثة لجامعة الكوفة بشكل خاص وبعد اجراء التحليل الاحصائي للبيانات الذي تم باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية وبالافادة من برامج (Ecel)والبرنامج (Spss v.23) . لغرض اختبار فرضيات البحث، اما فيما يخص النتائج العلمية هناك علاقة تأثير مباشرة بين حاكمية المورد البشري على جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال المقدرات الوظيفية ،تبرز اهمية البحث الى ندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات " حاكمية المورد البشري واثرها في جودة الخدمة الجامعية من خلال المقدرات الوظيفية " وكذلك محاولة البحث الحالي في معالجة مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على قطاع التعليم الجامعي في العراق .

الكلمات المفتاحية للبحث: حاكمية المورد البشري ، جودة خدمة التعليم الجامعي العالي ، المقدرات الوظيفية .

Abstract

The current research aims to investigate the nature of the relationship between the governance of human resources and its impact on the quality of university education and functional capabilities. Some of the faculties affiliated with the University of Kufa, and by (100) questionnaire, the problem came to examine the reality of the human resource governance model at the university in general and the faculties in particular, which are now complaining about the stagnation of the organizational structure of the university education system and the weakness of human resources policies. Its objectives and the theoretical results of the research showed that there is a knowledge gap to express the reality of the relationship between human resource governance variables in the quality of university education through functional capabilities) in organizations in general, and in the surveyed faculties of the University of Kufa in particular, and after conducting statistical analysis of the data that was carried out using a set of methods Statistical and using the programs (Ecel) and the program. (Spss v.23) For the purpose of testing the research hypotheses, as for the



scientific results, there is a direct impact relationship between the governance of the human resource on the quality of the university education service through functional capabilities. The human resource and its impact on the quality of university service through functional capabilities, as well as the current research attempt to address a realistic problem that directly affects the university education sector in Iraq .

The main terms in the research : Governance of human resources, quality of service of higher university education, functional capabilities.

المقدمة :

حاجية الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، الالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية. ونظراً لأهمية حاكمية الموارد البشرية أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام ٢٠١٦. تقدم آيزو ٣٠٤٠٨ إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حاكمية الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الربحية وغير الربحية. وتشير حاكمية الموارد البشرية إلى النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة. وهي مهمة مثل حاكمية الأصول المادية أو رأس المال، وتلعب دوراً فعالاً في نشر وتغيير السلوك المناسب في المؤسسة مع أخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. وبعد توجه سياسات التعليم العالي في الدولة المتقدمة وبعض الدول الناشئة إلى مراجعة وتطوير معايير اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي فيها لضمان تحقيق الجودة الأكاديمية ومواجهة التطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، ومنع دخول مؤسسات جديدة للاستثمار الخاص في قطاع التعليم العالي والجامعة، فإن المؤسسات الأكاديمية وأينما كانت تواجه معوقات وتحديات من أهمها انخفاض مواردها المالية وزيادة المنافسة على اجتذاب الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية الكفاء مما دفع الجامعات من السعي لتحقيق جودة عملياتها الأكاديمية ومخرجاتها لتحقيق التميز عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال المقدرات الوظيفية والتي ترتبط بمستوى نجاح الأفراد في وظائفهم. وهي تشمل المعرفة والمهارات والمقدرات والسمات ذات الصلة التي تشكل الطريقة التي يؤدي بها كل فرد وظيفته. وبناءً على ذلك فقد تضمن البحث أربعة مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث، واختص الثاني بالاطار النظري للبحث، أما الثالث فتناول الاطار التطبيقي التحليل الاحصائي، وتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث :

اولاً- مشكلة البحث:

يدور جدل فكري لرسم حدود العلاقة بين ابعاد حاكمية المورد البشري، وانعكاسات تلك الابعاد في تحقيق جودة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية للأفراد، والمنظمة، والذي يبدو واضحاً في بيئة الاعمال العراقية النامية وبالذات في قطاع التعليم العالي، وقبل الشروع في هذا القطاع لابد ان نركز على مشاكل خطيرة جداً تواجه المنظمات العراقية ألا وهي سوء إدارة "المورد البشري" الذي يعد احد مرتكزات الاقتصاد والتنمية لأية دولة من الدول المتقدمة، والتي تعتمد على وجود موارد بشرية متجددة تتناغم مع معطيات التطور التقني والفني وعلى مستوى عال من التدريب والتأهيل وتوفير الاختصاصات والكفاءات العلمية والفنية الكافية فضلاً عن وجود البرامج والخطط التي تنظم عملية تدوير وتنمية المهارات والكفاءات من حيث الاستثمار في المؤسسات والقطاعات المناسبة، الحكومية منها أو الخاصة. وفي العراق وبعد ثلاث عشرة سنة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية اي بعد احداث 2003 مازال موضوع ادارة الموارد البشرية يعاني من استنزاف للموارد البشرية وهدر للطاقات والكفاءات العلمية واصحاب الاختصاص لاسيما في ظل البطالة المقنعة التي يعاني منها المجتمع العراقي وتوقف اغلب المشاريع الاستثمارية والمشاريع الخاصة. وهذا ما اكد عليه برنامج الامم المتحدة الإنمائي لعام 2014 بان العراق يحتل المرتبة 120 في مجال التنمية البشرية بسبب مواجهته لعدة مخاطر منها



البطالة والهجرة وفقدان الكفاءات الشابة. اذا اشار عددا من الباحثين ان الاهتمام بحاكمية المورد البشري ينعكس بشكل ايجابي ذلك على طبيعة ومستوى جودة الخدمة الجامعية

ولما كان المورد البشري هو اهم عنصر من عناصر الانتاج فهو وسيلة التنمية لاسيما اذا كان على مستوى من الكفاءة والقدرة , فالعراق اليوم يمتلك قدرات بشرية ممتازة ومؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً، لكن الظروف التي مر بها البلد خلال السنوات الماضية جعلت من الموارد البشرية تخسر الكثير من قدراتها وخبراتها، فأغلب الخريجين من التعليم العالي والمهني لم يجدوا مجالاً للعمل بعد تخرجهم فاحذ جزء منهم الى الهجرة خارج البلد والبعض الآخر يمتحنون مهناً او وظائف اخرى لا تتناسب مع تأهيلهم كانخراط الكثير منهم الى سلك الجيش والشرطة ، وبمرور الزمن يتقدم التعليم عند هؤلاء الناس وتضيع عليهم فرصة الوصول الى مستوى من الكفاءة والخبرة المكتسبة من العمل، اذ ان الكثيرين من الاطباء والمهندسين والفنيين عانوا من هذه المسألة. (الربيعي ، ٢٠١٦ ،)

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الاتي " الضعف في توجيه حاكمية المورد البشري للارتقاء بجودة خدمة التعليم الجامعي والسعي لتعزيز عملية الارتقاء تلك بتوسيط القدرات الوظيفية " .

ويمكن التحقق من مصداقية ودقة ما جاء في هذه المشكلة من خلال قدرة الجانب الاختباري للدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ماهو مستوى تبني نمط حاكمية المورد البشري من قبل قادة كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من القادة فيها .
 - ٢- ما هو مستوى توافر جودة خدمة التعليم الجامعي في الكليات المبحوثة على وفق رأي عينة من قادة الكليات.
 - ٣- ماهو مستوى القدرات الوظيفية الموجودة في الكليات على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
 - ٤- هل توجد علاقة بين حاكمية المورد البشري وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
 - ٥- هل توجد علاقة بين القدرات الوظيفية وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة
 - ٦- هل توجد علاقة للقدرات الوظيفية في العلاقة بين حاكمية المورد البشري وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة.
- ثانياً: اهداف البحث:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- التحقق من مستوى تبني حاكمية الموارد البشرية من قبل قادة جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
- ٢- تحديد مستوى توافر القدرات الوظيفية في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
- ٣- التعرف على مدى مستوى جودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
- ٤- تحديد طبيعة العلاقة بين حاكمية المورد البشري وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
- ٥- تحديد طبيعة العلاقة بين القدرات الوظيفية وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .
- ٦- استكشاف تأثير القدرات الوظيفية في العلاقة بين حاكمية المورد البشري وجودة خدمة التعليم الجامعي في كليات جامعة الكوفة على وفق رأي عينة من قادة الكليات المبحوثة .

ثالثاً: أهمية البحث :

اتفقت الأدبيات على أن حاكمية المورد البشري لها انعكاسات وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة متعددة ومهمة في المتغيرات التنظيمية المختلفة ومنها المقدرات الوظيفية التي اشير اليها في كثير من البحوث والدراسات المعنية بالموضوع. بوصفها عناصر اساسية في تحقيق نتائج ايجابية يتعلق بعضها بجودة الخدمة الجامعية (للجامعات)، اذ اضحى تمايز الجامعات مرهوناً إلى حد كبير بقدرتها على خلق مناخ يساعد في ايجاد الاسس العلمية والمنطقية لجودة الخدمة الجامعية ومن هنا فان أهمية الدراسة تتمثل في بعدين أساسيين أولهما البعد الفكري الفلسفي، فالدراسة تعد محاولة لإزالة الضبابية عن مفهوم مبادئ حاكمية المورد البشري وانموذج الحاكمية لدى القيادات المعنية ومن ثم تمكين القيادات المعنية من امتلاك رؤية

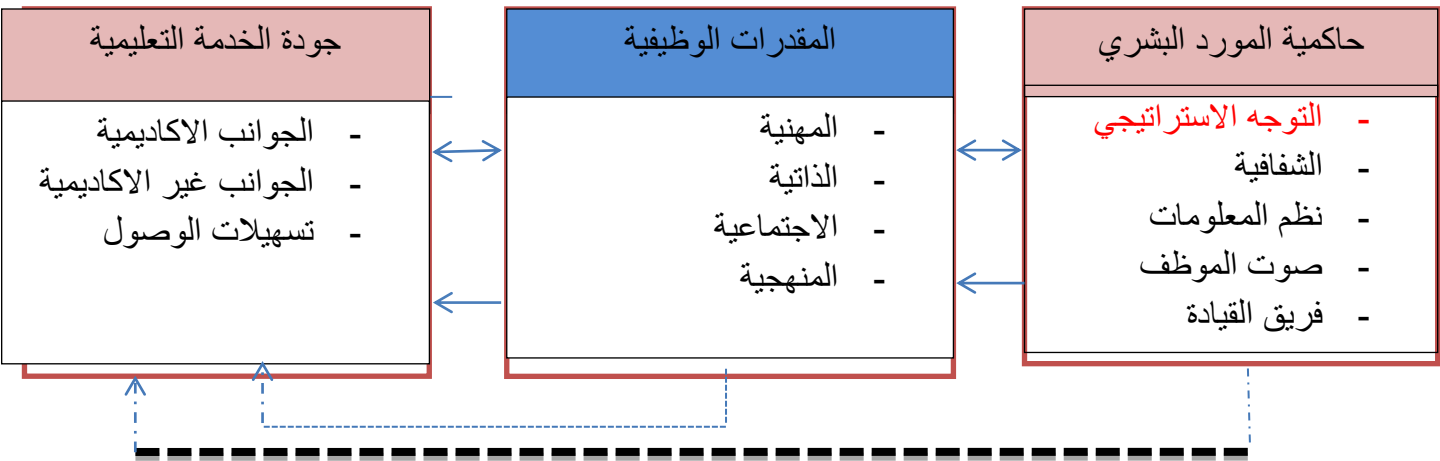


وخلفية فكرية مدعمة بمؤشرات تطبيق عن انموذج الحاكمية الملائم لإدارة مواردها. وكذلك تمكن النتائج من حسن استثمار المورد البشري , القدرات الوظيفية بوصفها عنصراً مساعداً على نقل حركة الحاكمية في جودة خدمة التعليم الجامعي . وستحدد الدراسة اتجاهات التأثير لمبادئ الحاكمية عبر القدرات الوظيفية , واي من هذه الاتجاهات يحتاج الى توقف لدراسة تراجعها ام تقدمه؟

أما البعد الثاني لأهمية الدراسة فهو: البعد التطبيقي، الذي يعدّ محاولة لتحليل وتشخيص دور حاكمية المورد البشري بأبعاده في تحسين مستوى جودة خدمة التعليم الجامعي في عينة الدراسة ، والذي سيسهم في معرفة توجه الجامعات عينة البحث نحو تبني الفلسفات الفكرية والمعرفية الحديثة التي تعزز من التكامل بين توجهات الفرد والمنظمة (من خلال زيادة مستويات لقدرات الوظيفية) وانعكاساتها في تحقيق المنظمة لأفضل النتائج العلمية التي تلبي متطلبات تعزيز ادائها في تحقيق رسالتها العلمية والتربوية لرفد البلد بالملاكات القادرة على حل معضلاته المختلفة

رابعاً : انموذج البحث :

بغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي واعتمادا على مجموعة من الدراسات والابحاث قدم الباحثون انموذجاً فرضياً يظهر صفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما هو موضح في الشكل (١) .



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً:فرضيات البحث

بناءاً على فلسفة انموذج البحث واسلوب تطبيقه،فأن الدراسة تشمل عدة فرضيات رئيسة وفرعية منها فرضية تتعلق بالارتباط واخرى بالتأثير وفرضية تتعلق باختبار التأثير غير مباشر والوسيط وكالاتي الاتي .

- فرضيات الارتباط :
- ١- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد ابشري وجودة خدمة التعليم الجامعي .
- ٢- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد ابشري والمقدرات الوظيفية".
- ٣- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية .
- فرضيات التأثير :
- ١- "توجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد ابشري وجودة خدمة التعليم الجامعي " .
- ٢- "توجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد ابشري والمقدرات الوظيفية".
- ٣- " توجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية .
- فرضيات التأثير غير مباشرة :
- تؤثر حاكمية المورد البشري ب جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال الدور الوسيط للمقدرات الوظيفية .

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسها:

تُضمّن الدراسة ثلاث متغيرات رئيسة هي:



١. **حاکمية المورد البشري:** يمثل متغير الدراسة التفسيري ويتكون من (٥) ابعاد فرعية, كما جاء بالإطار الفكري ويرمز له بالرمز (x), وجرى بناء مقياس من خلال اتباع الصيغ العلمية في بناء وتحكيم المقاييس اذ جرى تحكيمه من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق الاحصائي .
 ٢. **جودة التعليم الجامعي :** يمثل المتغير الاستجابي وتضمن هذا المتغير (٢) أبعاد فرعية هي (الجوانب الاكاديمية) والجوانب غير الاكاديمية كما ورد بالإطار الفكري ويرمز له بالرمز (y), وجرى تطوير وتكييف مقياس.
 ٣. **المقدرات الوظيفية :** ويمثل المتغير الوسيط وتضمن (٤) أبعاد فرعية هي (المقدرة المهنية ,المقدرة الذاتية ، المقدرة الاجتماعية ، المقدرة المنهجية) كما جاء في الجانب الفكري ويرمز له بالرمز (Z) وجرى تكييف المقياس الموضح بالجدول وتتوضح الأبعاد الرئيسة والفرعية للدراسة على وفق الجدول (١):
- الجدول (١) الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها**

ت	الأبعاد الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الرمز	الفقرات	المقياس
١.... ٥	حاکمية المورد البشري	التوجه لاستراتيجي	X1	٧-١	(Kaplan, et al., 2013: 3)
		الشفافية	X2	١٠-٨	
		نظم المعلومات	X3	١٢-١١	
		صوت الموظف	X4	١٦-١٣	
		فريق القيادة	X5	٢٠-١٧	
٢.	جودة التعليم الجامعي	جوانب اكااديمية وغير الاكاديمية	y1	٤٢-٢١	(Abdullalm ,2007) and (Kmmur,2014)
١.	المقدرات الوظيفية	المقدرة المهنية	z1	٤٦-٤٣	(Selin,2014:1603)
٢.		المقدرة الذاتية	z2	٥٠-٤٧	
		المقدرة الاجتماعية	Z3	٥٤-٥١	
٣.		المقدرة الهمنية	z3	٥٨-٥٥	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة

سابعا : مجتمع وعينة البحث:

أ- **مجتمع البحث:**

مثلت جامعة الكوفة في كل من كلية (الادارة والاقتصاد، التربية، الاداب، الفقه، التخطيط العمراني) مجتمعا للدراسة ، جرى انتخاب هذه الجامعة وذلك لتطبيق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قانونين من قوانين الخدمة التي تتحكم بواقع المورد البشري في القطاع العام الجامعي، وهي قانون الخدمة المدنية، وقانون الخدمة الجامعية، ولكونها تمثل في الطرف الراهن البيئة الأكثر ملاءمة لاختبار فرضياتها وذلك بسبب عدّ العنصر البشري واقعا تحت تأثير الادارة الرشيدة للجامعات التي تعد المعقل الرئيس لبناء القدرات المعرفية والمهارات وتطوير اداء الفرد في المجتمع , علما ان مجتمع البحث قد بلغ (10, 10,20,20,25,15) على الترتيب.

ب- **عينة البحث:**

جرى اختيار عينة قسدية شملت عددا من مجالس الجامعة وكلياتها المذكورة ضمن مجتمع البحث ، اذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٢٠) استبانة بواقع (10 10,20,20,25,15) على الترتيب استبانة لكل كلية ، اما الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي كانت (١٠٠) استبانة .

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

اولا : مفهوم حاکمية المورد البشري :-



ان حاكمية الموارد البشرية مهمة لأن كبار رجال الأعمال بدأوا أخيراً يدركون أن الأفراد يمثلون حقا أهم أصول المنظمة. وفي العديد من الصناعات ، تمثل تكاليف الموظفين أكبر نفقة لصاحب العمل. لذلك ، لا يمكن للمنظمات تحمل إدارة مثل هذا المورد الثمين (ونفقة رئيسية) بطريقة عشوائية. يساعد وجود نوع من هيكل الإدارة ، سواء بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية نفسها أو لجميع أنواع قضايا إدارة الأفراد ، على معاملة الموظفين بشكل عادل ومتسق وامتنال للقانون وأفضل الممارسات المعترف بها ، وتكاليف التحكم ومواءمة ممارسات إدارة الأفراد مع استراتيجية المنظمة الشاملة ورؤيتها ورسالتها وقيمتها.

وبناء على مراجعة الأدبيات التي أجريت، أصبح واضحاً أن حاكمية HR هي ممارسة تنظيمية جديدة نسبياً، ومن ثم ليس هناك حتى الآن تعريف جامع يمثل رأي الباحثين. (Borgia, 2005, 6) ، وعرف (Meyer, et al., 2011: 4) حاكمية المورد البشري تعني " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية HR عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

وعرفت حاكمية HR من لدن (Heslop, et al., 2003: 13) على أنها (الفعل أو النشاط الذي يقود إدارة ووظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار بما يأتي:

- أ- تحسين أداء رأس المال البشري للمنظمة.
 - ب- التعرف على تطلعات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.
 - ت- الوفاء بالمسؤوليات الانتمانية والمالية.
 - ث- تقليل مخاطر HR للمنظمة.
 - ج- مواءمة أولويات الوظائف مع تلك الأعمال.
 - ح- تمكين HR من صنع القرارات التنفيذية.
- مما تقدم تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في العلوم الادارية عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة وهذا يتجلى ذلك في تعاظم القناعة لدى صانعي القرار بأهمية الدور الذي يجري التركيز على المفاهيم الحديثة التي تؤثر بالتأكيد على العاملين في المنظمات في العقود وهناك اسباب تضافرت مع بعضها. الى ظهور مصطلح حاكمية تؤثر بـ " HR " في القرن الواحد والعشرين ويمكن توضيح هذه الاسباب من خلال ما يلي (الساعدي ، ٢٠١٧ ، ١٢)
- ١- قناعة صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه احد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الاعمال .
 - ٢- صعوبة الاشراف والرقابة على اداء السلوك المورد على اداء السلوك المورد البشري بوصفه احد العناصر الأكثر أهمية وحساسية في التعامل مع الاعمال .
 - ٣- تبني المنظمات لسياسات واجراءات معينة من اجل تحديد هامش المناورات بين العاملين والادارة
 - ٤- عدم الامتنال الى الافراد للسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة بشكل سليم اذا بات من المعروف ان العنصر البشري كان وراء معظم القرارات التي ادت الى انهيار العديد من الاقتصادات اذا كانت له قيمة واضحة لذلك من الافضل ان نطلق على هذه الحالة بالأزمة الاخلاقية.
 - ٥- وعي المستثمرين بأن قرارات الاستثمار بالمورد البشري محفوفة بالمخاطرة ولكن بظهور حاكمية HR قد يكون لها دور كبير في تقليل أو القضاء على تلك المخاطر .
 - ٦- ظهور منظمات الشبكية الافتراضية والتي يتم انجاز العمل فيها في العلاقات والمعلومات اكثر من السياسة والتسلسل الهرمي لذلك فهي بحاجة الى اطار تنظيمي بحكم كيف يتم التنسيق العمل فيها .
 - ٧- تغيير دور الموارد البشرية وبيبين التغيير في متطلبات الاعمال اذا اخذت نتيجة الى ابعاد من ان تؤدي دور الشريك الاستراتيجي بوصفها الدافع الرئيسي لنجاح الاعمال وكسب الاستدامة .
- وتنظر الدراسات الحديثة الى حاكمية المورد البشري على أنها " من المكونات المركزية لحاكمية الشركات في الوقت الذي كان فيه هذا المفهوم نسبياً منسياً من وجهة نظر الادارة العليا اذا لم ينظر اليها في احسن الاحوال بأفضل من كونها الية تطبيق القواعد والمعايير الخاصة بشؤون العاملين وتحديد العلاقة بين ادارة المنظمة من ناحية واصحاب المصلحة من الممثلين (العاملين) (الساعدي، 2006) ، ويرى (Deloitte&Queens:irc, 2011) حاكمية المورد البشري تعني (مجموعة القوانين والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية HR عن طرق اختيار الاساليب المناسبة والفاعلة في تحقيق خطط وأهداف المنظمة.
- حاكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل.
- ثانياً: عناصر حاكمية المورد البشري**



- حدد Mercer خمسة عناصر اساسية لحاكمية المورد البشري والتي تمكن القادة الاداريين من المساءلة ومحاسبة الإدارة بطريقة فاعلة وهي كما يأتي: (Mercer, 2003: 5) و (David, 2004:38)
- أ- **الهيكل والمساءلة** : وتعني رسم الخطوط العامة لتصميم وتوجيه العلاقة بين افراد المجلس من جهة واصحاب المصلحة من جهة اخرى. والتركيز بشكل اساسي على المساءلة الاستراتيجية والتشغيلية والوظيفية .
 - ب- **فاعلية المجلس** : ترتبط بشكل كبير بالهيكل وتشير الى فاعلية كل من الفرد والمجموعة داخل المجلس (اصحاب المصلحة)
 - ت- **فلسفة و مبادئ التشغيل** : وصف الحد الأدنى لتحمل المخاطرة ومدخل تفويض السلطة والمستوى المتوقع لاستقلالية الإدارة في وحدة الأعمال والمستويات التنظيمية الاخرى .
 - ث- **الانشطة الاساسية للإدارة** : تتضمن برنامج تطوير HR ، تخطيط الاعمال ، الاشراف على خطط وبرامج المكافآت ، وتخصيص الموارد HR ، وتطوير مهارات الافراد والقادة الاداريين
 - ج- **مراقبة الاداء**: تشير الى الاطر والمقاييس المستعملة لتقييم وظيفة الاتصال وفاعلية العمليات ، والالتزام ، والمساهمة في نجاح الاعمال .

ثالثاً: اهداف حاكمية المورد البشري

- لحاكمية الموارد البشرية (HR) أهداف وجدت من أجل تحقيقها وخصائص ساعدتها على ذلك ويمكن تلخيص أهدافها في العناصر الآتية: (Reilly & Williams, 2012: 211, 212)
- أ- السيطرة على المخاطر Controlling risk ولهذا أبعاد متعددة :-
 - ١) التجاوب والانسجام مع التنظيمات الخارجية – لا تترغب المنظمات مخالفة المنظمين: وقد تكون هناك غرامات عالية في حالة الخسارة .
 - ٢) حماية سمعة المنظمات – لاسيما وان الاخبار تنتقل بسرعة لذلك على المنظمات ان تعمل بجد لإيقاف تصاعد الاحداث .
 - ٣) الحد من تعرض عملية صنع القرار الى انتكاسة – وقد يشمل ذلك منع السلطة المخولة من وضع قواعد ممارسة حرياتهما بالطريقة التي تؤذي الجميع .
 - ٤) جعل عملية القرار اكثر وضوحاً كأن تكون المسؤوليات شفافة ومعرفة بشكل واضح .
 - ٥) اختبار مدى التحمل , اذ تقوم المنظمات في مقابل سيناريو العمل المتطرف باتخاذ قرار عن تحديد مقدار السلطة التي بإمكانها توفير الامان والحماية في مقابل الظروف المتقلبة .

رابعاً: ابعاد حاكمية المورد البشري

تتضمن ابعاد حاكمية المورد البشري والتي ستكون محور الدراسة الحالية والتي حددها ((Kaplan, et al., 2013: 3)) بالآتي :

أ- التوجه الاستراتيجي Strategic direction

تساعد الرؤية الاستراتيجية على تحديد الأولويات والادوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة, وانشاء معايير لقياس الاداء في المدى القصير والمتوسط, وبناء توافق في الآراء بين مختلف (مجاميع اصحاب المصلحة) لمواءمة برامجها مع اولويات الحاكمية. وبعبارة اخرى, تمثل الرؤية الاستراتيجية التطلع المستقبلي الذي يحدد رغبة وتوجه المنظمة نحو تحقيق جوانب النجاح والتميز مستقبلاً .

ب- الشفافية Transparency

تشير الشفافية الى الصراحة والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد, اذ تحتاج المنظمات الى نظم شفافة لصنع القرار, ووضع الميزانيات, وتعقب النفقات .

ت- توليد المعلومات Information generation

من المناسب ان نذكر ان المعلومات الدقيقة تمكن اصحاب المصلحة من جعل سياستهم مدعومة بالأدلة, واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم تحقيق الاهداف والمعايير الموضوعية وان المعلومات المتعلقة بصنع القرار في جميع انحاء المنظمة سواء على مستوى السياسات والبرامج والإدارة .

ث- صوت الموظف Citizen voice and participation

وتمثل تصرفات وسلوك الافراد من خلال المنظمات التي تمثل مصالحهم ومصالح المجتمع . وان كلمة صوت استخدمت على نطاق واسع في الادب الاكاديمي في مجال ادارة HR والعلاقات الصناعية في السنوات الاخيرة (Benson, 2000; Roche, 2000, 261) اذ ينظر اليه على انه عنصراً رئيساً في خلق الالتزام التنظيمي, وكذلك تؤكد



على اهمية تحقيق اهداف المنظمة بصورة ايجابية يكون عبر تفعيل عوامل المشاركة الفاعلة للعاملين (Ackers,etal,2004,32), وذلك لشعورهم بان عملية تحقيق اهدافها عبر العمل التشاركي تحفزهم للحفاظ والارتقاء بالمنظمة نفسها فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين، والرؤساء وانعكاس ذلك في عملهم فتصبح ثقافة تنظيمية تجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعد ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديدا بالنسبة لهم ولبقائهم واستقرارهم.

ج- قائد الفريق : تتناول الحاكمية هنا نقاط القوة والضعف للقادة الحاليين , واساليب قيادتهم , ونوعية قراراتهم , والالتزام وعدم الالتزام بالقواعد واللوائح , واضفاء صورة مهنية عن المنظمة .والاحتفاظ بإمكانات تطوير الاداء.

ثانيا : جودة خدمة التعليم العالي :

١ : مفهوم جودة الخدمة : service quality

ينظر الى الخدمة على انها نشاط غير ملموس (اساسي كان ام مكمل) يمارسه طرف يتمثل في مقدم الخدمة service (provide) لحساب طرف اخر وهو المستفيد او مستلم الخدمة (service receiver)، بهدف اشباع حاجات الاخير مقابل ثمن وبدونه وكذلك هذه الخدمة بطريقة مستقلة كما هو الحال في الخدمة التعليمية او قد تكون مرتبطة باستخدام منتج مادي كما هو الحال في خدمات النقل او قد تكون مقترنة بشراء منتج مادي كما هو الحال في خدمات ما بعد البيع المرتبطة بشراء نوع معين من الاجهزة ،وتختلف الخدمة عن المنتج بمجموعة من الخصائص حددها عدد من الباحثين ب الاتي:

(Russall&tayler,1988) (Rosenet et al,2003) (Evans,2008).

- يتطلب انشاء وتقديم الخدمات درجة عالية من الايضاء بالمقارنة مع المنتجات .
- عادة ما تكون الخدمة غير ملموسة وبالتالي فإن جودة الخدمة يصعب تقييمها الى من خلال توقعات المستفيدين من الخدمة والتي غالبا ما تنسم بالضبابية .

- عدم امكانية الفل بين انتاجية الخدمة واستهلاكها
- تستلزم بعض انواع الخدمات مشاركة الزبون في عملية انتاجها كما هو الحال في الاستشارات الطبية والقانونية وغيرها .
- تمثل جودة التفاعلات البشرية عنصرا جوهريا في تصميم جودة الخدمة بسبب كثافة العمل المصاحب لتقديمها .
- ابعاد جودة الخدمة :من اكثر التصنيفات شيوعا لأبعاد جودة الخدمة هي (Newton J,2000,39-61)، الذي يركز على ان جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون او مستلم الخدمة والتي تتحدد من خلال خمسة ابعاد هي :

- ١- الملموسيات : والتي تتمثل في الشكل الخارجي للتسهيلات والمعدات ووسائل الاتصال .
 - ٢- الاستجابة : والتي تشير الى الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة الفورية لهم .
 - ٣- الموثوقية والتي تنصرف الى معرفة العاملين وكسب ثقتهم .
 - ٤- التعاطف : ويعبر عن الاهتمام الشخصي الذي يوليه مقدموا الخدمة الى الزبائن .
- بينما (brody&croni) حدد نموذجا يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسية هي :
- جودة النتائج :وتتضمن وقت الانتظار الملموسيات والتكافؤ.
 - جودة البيئة المادية :وتشمل تصميم التسهيلات والعوائل الاجتماعية والظروف المحيطة
 - جودة التفاعل ويتضمن السلوك والخبرة .

٢ :جودة خدمة التعليم الجامعي :

المفهوم والمتطلبات والاهمية :

اشار (Jones, Sandra, 2003),ان جودة الخدمة التعليمية تتحدد في ضوء طالبيها باصحاب المصلحة (stakeholders) في التعليم فضلا عن الظروف المحيطة باداء كلف الخدمة ، ان المشكلة التي تواجه المؤسسات التعليمية هي تعدد اصحاب المصالح اولئك ، ففي دراسة اعدتها (Bolliger , D. & Martindale, T.16-76) اشارت الى ان هناك سبعة مجاميع من اصحاب المصلحة في التعليم العالي هم (الطلبة ،حق العمل ،اعضاء هيئة التدريس ، المجتمع ،العوائل ،الادارة ،اطراف اخرى)، ولهذا تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطاً لتعزيز قيمة أنشطتها لأصحاب المصلحة ، لأن تعزيز القيمة التعليمية يحتاج إلى نفقات كبيرة للحفاظ على الجهود المبذولة لتحسين الخدمة والتركيز على اهتمامات الجهات المعنية بالمؤسسات ورفع مستوى رضا الطلاب. تستخدم هذه القيم في الغالب لتقييم مدى رضا الطلاب



عن جودة الخدمة التعليمية من أجل تلبية الاحتياجات الاستراتيجية التي لها أهمية قصوى للطلاب , Jones, Sandra, (2003)

تلعب صناعات الخدمات دوراً متزايد الأهمية في اقتصاد العديد من الدول. في عالم اليوم من المنافسة العالمية ، فإن تقديم خدمات عالية الجودة هو مفتاح النجاح ، ويتفق العديد من الخبراء على أن أقوى اتجاه تنافسي في الوقت الحالي يشكل استراتيجية التسويق والأعمال هو جودة الخدمة. منذ عام ١٩٨٠ تم ربط جودة الخدمة مع زيادة الربحية ، وينظر إليها على أنها توفر ميزة تنافسية مهمة من خلال توليد مبيعات متكررة ، وردود فعل إيجابية من الكلام الشفهي ، ولاء العملاء وتفاضل المنتجات التنافسية. من الممكن القول أن جودة الخدمة التعليمية تحدد بمدى تلبية احتياجات الطلاب وتوقعاتهم. لذلك ، تم تعيين عدد من المفاهيم والنماذج ؛ من خلال المؤسسات التي تقيس مدى رضا الطلاب عن الخدمة التعليمية المقدمة لهم. تزايد الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية في النصف الأخير من القرن العشرين خاصة خلال الثمانينيات بسبب الانفجار التكنولوجي والعلمي المصاحب للتغيرات الاقتصادية والتوسع العلمي والضغط الاجتماعي الجديدة على مؤسسات التعليم العالي وزيادة الدافع للتعليم الأكاديمي حتى المسعى أصبح تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية من المؤشرات والمعايير الضرورية لاحتياجات الطلب التي يمكن إعدادها واستخدامها للحكم على مستوى الجودة لتحسين وتطوير هذا النمط من التعليم (Hammoud Khudair Kadm,2000). ساهمت زيادة المنافسة الدولية بين مؤسسات التعليم العالي لجذب الطلاب في تحقيق أهمية كبيرة لتلك المؤسسات، خاصة بعد زيادة عدد الطلاب الذين يغادرون الجامعات قبل الانتهاء من البرامج الأكاديمية المفروضة عليهم. لأن إبقاء الطلاب لديهم تأثير إيجابي على الأداء المالي للجامعة (Tan, K & Kek. S 2004,). يكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة لمؤسسات التعليم العالي, Alexandris, (K., Douka,239-254). وبما أن معظم مؤسساتنا التعليمية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الجودة والذي يرغب فيه المشغلون لهذه المؤسسات ، تهدف هذه الدراسة إلى تفعيل الاهتمام بمسألة الجودة والمساهمة في وضع معاييرها ومؤشراتها من أجل تطوير العمل. آلية يتم من خلالها زيادة جودة مؤسسات التعليم العالي ، وذلك لأن هذه المؤسسات هي الوحدة الرئيسية التي بدونها من المستحيل إجراء الإصلاح التعليمي المطلوب. وبما أن التوسع في التعليم وزيادة الجاذبية لنفسها في جميع مراحلها بما في ذلك الجامعة والتعليم العالي هي من مميزات هذا العصر ، مما أدى إلى التوسع في التعليم أدى إلى زيادة عدد الطلاب في الجامعات وقد رافق هذا الأمر عيوب مثل عدم تناسب أعداد الطلاب والمعلمين والأشياء التي يمكن أن ترفع وتخفض مستوى الجودة في هذه المؤسسات تُعرّف الخدمة على أنها "أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر ، يجب أن تكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنها أي ملكية ، وقد يكون إنتاجها وتوفيرها متعلقاً بمنتج مادي ملموس ..وبناءً على ذلك حددا (Fathi and Zidan, 2004: 89-99) متطلبات تطبيق الجودة في الجامعات ب :

✚ سياسة جودة التصميم التي تشمل (من المسؤول عن إدارة الجودة والتطبيق) كيفية مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة ، وتحديد المهام التي يجب أن تكمل إجراءاتها المحددة ، وكيفية مراقبة مثل هذه التدابير ، وكيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة فشل الامتثال للتدابير.

✚ تحديد التدابير التي تشمل (الوثائق والتسجيل ، وتقديم المشورة ، وتخطيط وتطوير المناهج والتصحيح والمواضيع التعليمية ، واختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية).

✚ توضيح وتوزيع تعليمات العمل التي يجب أن تكون واضحة وقابلة للتطبيق.

القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية بما في ذلك تصحيح الأعمال المحذوفة أو غير الصحيحة.

وذكر (Khder 2002: 83-84) أن فوائد تطبيق الجودة في التعليم تشمل:

- ✚ تطوير نظام الإدارة في الجامعة في ضوء الأدوار الواضحة والمسؤوليات المحددة.
- ✚ رفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يعكس شخصياتهم.
- ✚ زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأشخاص الأكاديميين والإداريين.
- ✚ الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- ✚ توفير بيئة من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية الطيبة بين الموظفين.

وأشار الباحثون إلى ربط مفاهيم إدارة الجودة في التعليم بالعملية ونتائجها ، فسيكون ذلك بعد تشخيص التصميم كسبب رئيسي للفشل في التعليم ، فهو يتحدى جودة التعليم العالي ويعني قدرة مجموعة من خصائص ومزايا المنتج التعليمي لتلبية متطلبات الطلاب وسوق العمل والمجتمع وجميع المستفيدين المحليين والأجانب. أن تحقيق جودة التعليم يحتاج إلى توجيه



جميع الموارد البشرية والسياسية والأنظمة والمناهج والعمليات والبنى التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع وإدارة الجودة المبتكرة كعملية منهجية مثالية لتغيير إدارة التعليم لتأمين منتج تعليمي قد يُمكن الطالب من الوصول إلى الأهداف المفضلة بشكل عام. تؤدي الجودة ومخططاتها إلى مشاركة كل فرد ، وإدارة ، ووحدة علمية ، وطالب ومعلمة ليصبحوا جزءاً من هذه المخططات ، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بطريقة فعالة لتحقيق أهدافه وتقديمه. مهمتها التي تم تعيينها من قبل المجتمع والعديد من الأطراف المعنية يعتبر قياس رضا الطلاب مسألة استراتيجية بالنسبة للجامعات ، لأنها تشبه حسابات الأرباح والخسائر في الشركات (Jones, 2003:224).

٢ - مقاييس جودة الخدمة التعليمية:

وافق العديد من الباحثين على أن جودة الخدمة هي مفهوم بعيد المنال ، وهناك جدل كبير حول أفضل طريقة لتصوير هذه الظاهرة. ربما كانت أول من حدد جودة الخدمة التعليمية بأنها "مقياس لمدى تطابق مستوى الخدمة مع توقعات العميل" ، وبعد ذلك ، يبدو أن هناك إجماعاً واسعاً على أن جودة الخدمة هي موقف من الحكم العام على تفوق الخدمة ، لا تزال الطبيعة الدقيقة لهذا الموقف غامضة ، حيث يشير البعض إلى أنها تتبع من مقارنة بين تصورات الأداء والتوقعات ، في حين يرى آخرون أنها مشتقة من مقارنة للأداء مع المعايير المثالية أو من تصورات الأداء وحدها (Cronin & Taylor, 1992) فيما يتعلق بمنهجيات القياس ، فإن مراجعة الأدبيات توفر الكثير من مقاييس تقييم جودة الخدمة. تحقيق النماذج المفاهيمية التي تم التوصل إليها لفهم عملية التقييم (Zhang, L, Han, Z 46-51) ، والبعض الآخر يأتي من التحليل التجريبي والتجريب على قطاعات الخدمات المختلفة .

يمكن وصف الطرق الأكثر استخداماً المستخدمة لقياس الجودة المدركة على أنها قياسات كمية متعددة في المقام الأول. ضمن الأساليب المستندة إلى السمات ، يوجد عدد كبير من المتغيرات ، ومن بين هذه المتغيرات ، استقطبت أدوات SERVQUAL و SERVPERF أكبر قدر من الاهتمام. وبصفة عامة ، يقر معظم الباحثين أن العملاء لديهم توقعات وهذه تعمل كمقاييس أو نقاط مرجعية لتقييم الأداء من منظمة ومع ذلك ، فقد أدت قضايا التوقعات التي لم يتم حلها كعامل محدد لجودة الخدمة المتصورة إلى نموذجين متعارضين للقياس: نموذج الانشقاق الثابت (SERVQUAL) الذي يقارن بين تصورات الخدمة المتلقاة مع التوقعات ، ونموذج الإدراك (SERVPERF) الرئيسي - لا يدرك إلا تصورات جودة الخدمة. تشترك هذه الأدوات في نفس مفهوم جودة الخدمة المدركة. قام (Abdullam2005) بتطوير نموذج لقياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي هو (Hedperf) استنتج من خلال تفوق المقياس المستند إلى الاداء الفعلي على المقياس المستند إلى الفجوة وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ، والتي عادة من يحسبها الطالب لأول مرة مما يجعل توقعات عن الخدمة المذكورة ، وقام نفس الباحث بدراسة أخرى (Abdulla,2006) استهدف من خلالها احتكار ومقارنة الفعالية النسبية لادوات القياس المذكورة انفا ، وتوصل إلى نتيجة مفادها ان مقياس (Hedperf) يتفوق على مقياس (servperf) كما ان مقياس hedperf المعدل يأتي في مقدمة المقاييس التي يمكن اعتمادها في قياس جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي .(رشيد & العطوي، ٢٠١٦).

ثالثاً : المقدرات الوظيفية :

١ - مفهوم المقدرات الوظيفية

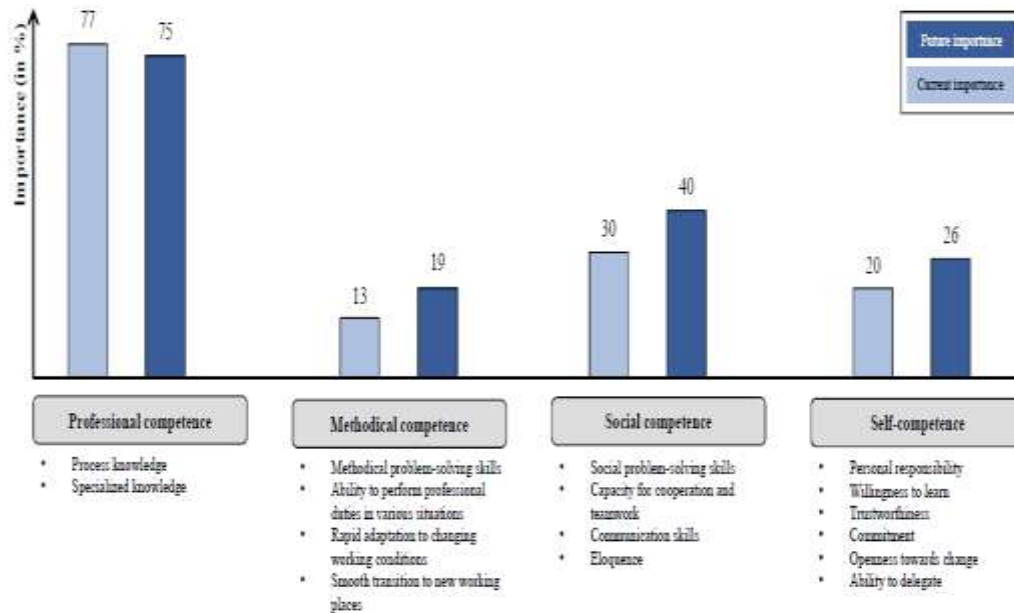
بالنسبة لمعظم الاختصاصات والفروع العلمية المقدرة هي مزيج من المعرفة العملية والنظرية والمهارات الفردية والسلوك والقيم التي تستخدم لتحسين الأداء. المقدرة هي صفة الفرد التي يمكن إظهارها في موقف وسياق ليس بالضرورة نفسه في كل مرة. يمكن القول أنه سلوك الفرد في حالة يجب اتخاذ إجراء. يكون الفرد كفؤاً عندما يكون لديه المقدرة على تفسير موقف ما أو سياق ما ووضع مجموعة من الإجراءات التي تم تدريبها وتكون ذات صلة من أجل توفير حل (Gilbert,1978:20). ليس للمقدرة معنى محدد وما زالت واحدة من أكثر المصطلحات انتشاراً في الإدارة. ترتبط القدرات بمستوى نجاح الأفراد في وظائفهم. وهي تشمل المعرفة والمهارات والمقدرات والسمات ذات الصلة التي تشكل الطريقة التي يؤدي بها كل فرد وظيفته (Paradalis,2015:14).

وعرفها (Meyer et al,2013:2221) بأنها " هي قدرات التنظيم الذاتي للأنشطة البشرية ، بما في ذلك عمليات التفكير الإبداعي ؛ هم وسيلة للتنظيم الذاتي. بخلاف البناءات الأخرى مثل المهارات والمعرفة والمؤهلات ، وما إلى ذلك ، فإن القدرات الوظيفية تتوافق مع قدرات التنظيم الذاتي الحالية للفرد.



يعتمد المصطلح الأساسي للمقدرات الوظيفية على تعريف القدرة الأساسية Core Competences التي تشمل الأعمال الأساسية. هنا تهدف المقدرات الأساسية إلى (١) التعلم الجماعي داخل المنظمة ، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات تكنولوجيات متعددة ، (٢) تنظيم العمل وتقديم القيمة للعملاء ، (٣) دليل لأنماط التنوع ودخول السوق (Prahalad & Hamel,1990:13). بشكل عام ، يمكن تطبيق ثلاثة اختبارات على الأقل لتحديد المقدرات الوظيفية للمنظمة . أولاً ، توفر القدرة الوظيفية إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. ثانياً ، يجب أن تقدم القدرة الأساسية مساهمة كبيرة في مزايا العميل المتصورة للمنتج النهائي. أخيراً ، إنه نوع من المقدرات التي يصعب على المنافسين تقليدها (Lee,2013:153).

ووجدت دراسة استقصائية (Moral,2009:6) أجريت على أكثر من ١٠٠ ألف شركة أوروبية أن ٧٧٪ من الشركات تحتل في الوقت الحالي مرتبة أعلى من المقدرة المهنية ، وهو ما يتناقض مع المقدرة الاجتماعية (٣٠٪) ، والمقدرة الذاتية (٢٠٪) ، والمقدرة المنهجية (١٣٪) ، وهي ليست على مستوى تطوعي. وفقاً للتقييم الذاتي للشركات ، فإن أهمية المقدرة المهنية ستتناقص بشكل طفيف في المستقبل (٧٥٪) ، والمقدرة الاجتماعية (٤٠٪) ، والمقدرة الذاتية (٢٦٪) ، والمقدرة المنهجية (١٩٪) ستصبح أكثر أهمية وكما موضح بالشكل (٢).



(Source:Meyer et al,2013:2222)

إذا لم يكن لدى الموظف مقدرات كافية ، فلن يتمكن من تنفيذ مهمة بشكل مناسب ، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض في الإنتاجية. في هذا السياق ، تنسم إدارة المقدرات بأهمية خاصة. تعتبر إدارة المقدرات والتي تمثل ، وفقاً لـ NORT و REINHARDT ، "انضباط إداري مع مهمة وصف المهارات وجعلها شفافة ، بالإضافة إلى ضمان نقل واستخدام وتطوير المقدرات بناءً على الأهداف الشخصية للموظف والمشروع التجاري. وبالتالي ، فإن الطلب الناتج عن تخطيط العمل لا يراعي المتطلبات التكنولوجية فحسب ، بل يكمن في إشراك كوادر الموظفين في عملية التخطيط أيضاً. إن الاستخدام الكفء للأصول غير الملموسة "مقدرات الموظفين" يفيد جودة المنتج والعملية بالإضافة إلى قدرة الشركة على الابتكار والقدرة على التكيف. كما أن التطوير المنهجي للمهارات في سياق إدارة المقدرات الوظيفية بالتزامن مع تخطيط العمل يزيد أيضاً من مرونة الشركة عند الاستجابة لتقلبات السوق (Meyer et al,2013:2222).

٢- ابعاد المقدرة الوظيفية :

هناك أربعة ابعاد للمقدرات الوظيفية حددها (Selin,2014:1603). ب:المهنية professional، والمنهجية methodical ، والاجتماعية social، والمقدرة الذاتيةself-competence، وبناءً على ذلك سيتم اعتماد تلك الابعاد (المقدرة المهنية ، الذاتية ، الاجتماعية، المنهجية)) والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية :



- ١- المقدرة المهنية : تشير إلى معرفة مهارات الموظف الضرورية له لتأدية واجبات مهنية. يتضمن ذلك فهم العلاقات بين سير العمل (معرفة العملية) والمعرفة المتعلقة بمعدات ومواد العمل (المعرفة المتخصصة) (Klimova,2001:122).
- ٢- المقدرة الذاتية: تشير إلى قدرة الأفراد على التأمل الذاتي بالإضافة إلى قيمهم ومواقفهم تجاه العمل. المسؤولية الشخصية، والرغبة في التعلم، وتسمى القدرة المعرفية على اكتساب أساليب عمل جديدة بشكل مستقل واستيعاب الخبرة التقنية الجديدة.
- ٣- المقدرة المنهجية. إنها تنطوي على مهارات حل المشاكل المنهجية ، والأداء السليم للواجبات المهنية في مختلف الحالات ، والتكيف السريع مع ظروف العمل المتغيرة ، والانتقال السلس إلى أماكن العمل الجديدة.
- ٤- المقدرة الاجتماعية: تشير إلى امتلاك القدرة والمعرفة والخبرة للتعامل مع مختلف حالات التفاعل الاجتماعي (Chan,2011:525). ويشمل مهارات اجتماعية في حل المشاكل فضلا عن القدرة على التعاون والعمل الجماعي. كما تغطي المقدرة الاجتماعية مهارات الاتصال والبلاغة. الجدارة بالثقة ، والالتزام ، والانفتاح تجاه التغيير ، والقدرة على التفويض هي سمات المقدرة الذاتية .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: اجراء اختبار الثبات (Reliability test)

- ١- اتساق وثبات المقياس اختبار الفا كرونباخ: قام الباحثون بالتأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة الفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول ادناه (٢).

جدول (٢) نتائج اختبار الفا كرونباخ لمتغيرات الاستمارة

المحور	البعد	الفا كرونباخ
حاکمية المورد البشري	التوجه الاستراتيجي	0.995
	الشفافية	0.951
	نظام معلومات الموارد البشرية	0.938
	صوت الموظف	0.962
	فريق القيادة	0.952
جودة الاداء الجامعي	الجوانب الاكاديمية والجوانب غير الاكاديمية	0.977
المقدرات الوظيفية	المقدرات المهنية	0.880
	المقدرات الذاتية	0.869
	المقدرات الاجتماعية	0.880
	المقدرات المنهجية	0.751

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS أظهرت نتائج اختبار الثبات ان قيم الفا كرونباخ لجميع متغيرات الاستبانة اكبر من (٧٠٪) وهذا يعني ان هذه القيم توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي وبذا يمكن الاعتماد على اجابات عينة الدراسة في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

٢- الصدق البنائي للمقاييس .

اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

يعتمد الصدق البنائي للمقاييس استخدام اسلوب التحليل العاملي التوكيدي وهو طريقة جدا مهمة في بناء اي مقياس ويمكن تلخيص وتوضيح خطواته في البحث من خلال الآتي، لقد اعتمد الباحثان من اجل تطوير واحتساب الصدق البنائي لمقاييس متغيرات البحث التحليل العاملي التوكيدي لغرض التأكد من الابعاد متغيرات البحث والغرض الاساس لأسلوب التحليل العاملي التوكيدي لتقليص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات يطلق عليها العوامل "Factors"، ويكون كل عامل من هذه العوامل بعض او كل من هذه الفقرات الخاصة بالقياس وذلك باستخدام برنامج (spss) للمساعدة على تحديد الابعاد التي يخللها مقياس اقترحت الدراسات السابقة ، وكذلك تحديد الفقرات التي ترتبط مع بقية المقياس والتي يتوجب استبعادها من المقياس ، وكنقطة بداية في اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس ومتغيرات البحث ،فأن الفقرات التي تهمل تشبعات (Loding) جيدة (التي اعلى من (0.30) وتشبعات عابرة على العوامل الاخرى منخفضة (cross-loading) اقل من (0.30) وغير ذلك فأنها تسهل من المقياس الاصلي. وكما موضح بالجدول (٣).

جدول (٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير حاکمية المورد البشري



البعد	الفقرة	التباين المشترك
التوجه الاستراتيجي	1	0.762
	2	0.762
	3	0.845
	4	0.788
	5	0.863
	6	0.906
	7	0.825
الشفافية	1	0.917
	2	0.904
	3	0.934
نظام معلومات الموارد البشرية	1	0.896
	2	0.882
	3	0.927
صوت الموظف	1	0.939
	2	0.915
	3	0.867
	4	0.907
فريق القيادة	1	0.898
	2	0.868
	3	0.950
	4	0.798

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يشير الجدول (٣) الى ارتفاع اوزان الفقرات لابعاد حاكمية المورد البشري حيث ان جميع القيم اعلى من الحد الادنى المقبول البالغ (٠,٣٠) مما يشير الى امكانية الاعتماد على مفهوم الفقرات لقياس ابعاد متغير حاكمية المورد البشري .
جدول (٤) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لفقرات المتغير جودة الاداء الجامعي

المتغير	الفقرة	التباين المشترك
جودة الاداء الجامعي	1	0.897
	2	0.903
	3	0.769
	4	0.946
	5	0.838
	6	0.892
	7	0.913
	8	0.899
	9	0.823
	10	0.809
	11	0.826
	12	0.906



0.818	13	
0.823	14	
0.732	15	
0.857	16	
0.978	17	
0.871	18	
0.836	19	
0.978	20	
0.857	21	
0.978	722	

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يشير الجدول (٤) الى ارتفاع اوزان الفقرات لمتغير جودة الاداء الجامعي حيث ان جميع القيم اعلى من الحد الادنى المقبول البالغ (٠,٣٠) مما يشير الى امكانية الاعتماد على مفهوم الفقرات لقياس متغير جودة الاداء الجامعي. جدول (٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المقدرات الوظيفية

البعد	الفقرة	التباين المشترك
المقدرة المهنية	1	0.853
	2	0.709
	3	0.611
	4	0.802
المقدرة الذاتية	1	0.815
	2	0.755
	3	0.582
	4	0.815
المقدرة الاجتماعية	1	0.802
	2	0.611
	3	0.853
	4	0.709
المقدرة المنهجية	1	0.994
	2	0.836
	3	0.826
	4	0.843

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يشير الجدول (٥) الى ارتفاع اوزان الفقرات لابعاد المتغير المقدرات الوظيفية حيث ان جميع القيم اعلى من الحد الادنى المقبول البالغ (٠,٣٠) مما يشير الى امكانية الاعتماد على مفهوم الفقرات لقياس ابعاد متغير المقدرات الوظيفية. ثانيا: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :



جدول (٦) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	الدلالة
حاکمية المورد البشري	التوجه الاستراتيجي	3.80	0.71	أوافق
	الشفافية	3.49	0.89	أوافق
	نظام معلومات الموارد البشرية	3.51	0.99	أوافق
	صوت الموظف	3.49	1.07	أوافق
	فريق القيادة	3.63	0.93	أوافق
اجمالي المحور		3.58	0.90	أوافق
جودة الاداء الجامعي		3.66	0.75	أوافق
المقدرات الوظيفية	المقدرات المهنية	3.74	0.63	أوافق
	المقدرات الذاتية	3.82	0.55	أوافق
	المقدرات الاجتماعية	3.74	0.63	أوافق
	المقدرات المنهجية	3.89	0.74	أوافق
اجمالي المحور		3.80	0.49	أوافق

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يبين الجدول (٦) ان المتوسط الحسابي لجميع الابعاد اعلى من الوسط الفرضي (٣) وهذا يدل على الموافقة الايجابية لاجلبية افراد العينة على جميع عبارات متغيرات الدراسة
ثالثا: الاحصاء الاستدلالي : اختبار فرضيات الدراسة

١- علاقات الارتباط

١- الفرضية الرئيسية الاولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاکمية المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي) وابعاد المقدره الوظيفية

الفرضيات الفرعية

- ١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال (التوجه الاستراتيجي) وابعاد المقدره الوظيفية
 - ٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال من خلال (الشفافية) وبعده المقدره الوظيفية
 - ٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال نظم المعلومات وابعاد المقدره الوظيفية توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال صوت الموظف وابعاد المقدره الوظيفية
 - ٤- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال (فريق القيادة) وابعاد المقدره الوظيفية .
- ان القبول بالفرضية الرئيسية الاولى من عدمه والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاکمية المورد البشري وابعاد المقدره الوظيفية " ، لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية:

جدول (٧) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد حاکمية المورد البشري و ابعاد المقدره الوظيفية

البعد	قيمة الارتباط r	قيمة t المحسوبة	القيمة المعنوية P value
التوجه الاستراتيجي	0.622**	7.854	0.000
الشفافية	0.583**	7.111	0.000
نظام معلومات الموارد البشرية	0.550**	6.525	0.000
صوت الموظف	0.606**	7.551	0.000
فريق القيادة	0.592**	7.267	0.000

** معنوي على مستوى ١٪. قيمة t الجدولية (0.01, df 98) = 2.63



ان المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (٧) تشير الى ان جميع ابعاد حاكمية المورد البشري ترتبط ارتباطا موجبا متوسط القيمة مع المقدرة الوظيفية ، وان هذا الارتباط ذو دلالة احصائية معنوية على مستوى ١٪ بدلالة قيمة t المحسوبة التي اظهرت قيما اعلى من t الجدولية . ومن هذا نستدل على ان هناك علاقة ارتباط بين ابعاد حاكمية المورد البشري من جهة و المقدرة الوظيفية من جهة اخرى وبما يحقق الفرضيات الفرعية الخمس للفرضية الرئيسية الثالثة ، وعليه فان ما تحقق يقود الى قبول هذه الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري وابعاد المقدرة الوظيفية "

الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية) على المستوى الكلي).
الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة المهنية وجودة الخدمة الجامعية .
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الذاتية وجودة الخدمة الجامعية
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة الاجتماعية وجودة الخدمة الجامعية .
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرة المنهجية وجودة الخدمة الجامعية .
- ان القبول بالفرضية الرئيسية الثانية من عدمه والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ، لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية.

جدول (٨) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد المقدرات الوظيفية وجودة خدمة التعليم الجامعي

البعد	قيمة الارتباط r	قيمة t المحسوبة	القيمة المعنوية P value
المقدرات المهنية	0.757**	11.485	0.000
المقدرات الذاتية	0.775**	12.125	0.000
المقدرات الاجتماعية	0.757**	11.485	0.000
المقدرات المنهجية	0.095	0.930	0.355
المقدرات الوظيفية	0.733**	10.676	0.000

**** معنوي على مستوى ١٪. قيمة t الجدولية (0.01, df 98) = 2.63**

ان المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (٨) تشير الى ان ثلاث من ابعاد المقدرات الوظيفية (المقدرات المهنية، المقدرات الذاتية، المقدرات الاجتماعية) ترتبط ارتباطا موجبا عالي القيمة مع جودة خدمة التعليم الجامعي، وان هذا الارتباط ذو دلالة احصائية معنوية على مستوى ١٪ بدلالة قيمة t المحسوبة التي اظهرت قيما اعلى من t الجدولية . فيما أظهر بعد المقدرات المنهجية ارتباطا ضعيفا غير معنوي مع جودة خدمة التعليم الجامعي، لذا لابد من قياس العلاقة بين اجمالي محور المقدرات الوظيفية وجودة خدمة التعليم الجامعي للتحقق من اجتياز الاختبار الاحصائي. أظهر محور المقدرات الوظيفية ارتباطا موجبا عالي القيمة (0.733) مع جودة خدمة التعليم الجامعي، وان هذا الارتباط ذو دلالة احصائية معنوية على مستوى ١٪ بدلالة قيمة t المحسوبة التي اظهرت قيما اعلى من t الجدولية ومن هذا نستدل على ان هناك علاقة ارتباط بين المقدرات الوظيفية وجودة خدمة التعليم الجامعي وبما يقود الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " .

ب- علاقات التأثير:

سادسا: الفرضية الرئيسية الثالثة:

(توجد علاقة تأثير دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي و الفرضيات الفرعية

- ١- توجد علاقة تأثير دلالة معنوية من خلال (التوجه الاستراتيجي) وابعاد المقدرة الوظيفية
- ٢- توجد علاقة تأثير معنوية من خلال من خلال (الشفافية) وابعاد المقدرة الوظيفية .
- ٣- توجد علاقة تأثير معنوية من خلال نظم المعلومات وابعاد المقدرة الوظيفية.
- ٤- توجد علاقات تأثير معنوية من خلال صوت الموظف وابعاد المقدرة الوظيفية



- ٥- توجد علاقات تأثير معنوية من خلال (فريق القيادة) وابعاد المقدره الوظيفية ان القبول بالفرضية الرئيسة السادسة من عدمه والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي و المقدرات الوظيفية " ، يتطلب التحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية:
- جدول (٩) المخرجات الاحصائية لعلاقة تأثير ابعاد حاكمية المورد البشري في المقدرات الوظيفية

البعد	قيمة t المحسوبة	القيمة المعنوية P value	قيمة معامل التحديد R ²	معامل التأثير قيمة B
التوجه الاستراتيجي	7.854	0.000**	0.386	0.429
الشفافية	7.111	0.000**	0.340	0.321
نظام معلومات الموارد البشرية	6.525	0.000**	0.303	0.275
صوت الموظف	7.551	0.000**	0.368	0.280
فريق القيادة	7.265	0.000**	0.350	0.315

** معنوي على مستوى ١٪. قيمة t الجدولية (0.01, df 98) = ٢,٦٣

- يبين الجدول (٩) المخرجات الاحصائية لدور ابعاد حاكمية المورد البشري كل على انفراد في ترسيخ الاثر من عدمه في المقدرات الوظيفية وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:
- ١- حققت أبعاد حاكمية المورد البشري أثرا ذو دلالة معنوية في المقدرات الوظيفية ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ١٪ .
 - ١- تقاربت نسبة التأثير لأبعاد حاكمية المورد البشري حيث تراوحت القيم بين (0.275) و (0.429) ما يدل على ان زيادة معدل قيمة هذه الابعاد وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة المقدرات الوظيفية بمقدار يتراوح بين (0.275) و (0.429) ،
 - ٢- تراوحت قيم معامل التحديد لأبعاد حاكمية المورد البشري في علاقة التأثير على المقدرات الوظيفية ما بين (0.303) - (0.386) ، وهذا يعني ان هذه الابعاد تفسر كل على انفراد بين ٣٠ - ٣٨ ٪ من التباين الحاصل في المقدرات الوظيفية . وان ما يتبقى من النسبة تفسره عوامل اخرى لم تتضمنها الدراسة.
- وبناء على ما تقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمية المورد البشري بما يحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السادسة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على " تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيرا معنويا على المقدرات الوظيفية " . ((ومن نافلة القول ، وبناء على ما حققته الفرضيات الرئيسة الست ، فان متغير حاكمية المورد البشري حقق علاقة وتأثير عالي في متغير جودة خدمة التعليم مقارنة بما حققته المتغيرات الاخرى في علاقات الارتباط والاثار)).
- الفرضية الرئيسة الرابعة:
- (تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيرا معنويا على جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال المتغير الوسيط المقدرات الوظيفية)
- الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة تأثير معنوية من خلال (التوجه الاستراتيجي) وجودة خدمة التعليم الجامعي.
 ٢. توجد علاقة تأثير معنوية من خلال من خلال (الشفافية) وجودة خدمة التعليم الجامعي
 ٣. توجد علاقة تأثير معنوية من خلال نظم المعلومات وجودة خدمة التعليم الجامعي
 ٤. توجد علاقات تأثير معنوية من خلال صوت الموظف وجودة خدمة التعليم الجامعي .
 ٥. توجد علاقات تأثير معنوية من خلال (فريق القيادة) وجودة خدمة التعليم الجامعي .
- ان القبول بالفرضية الرئيسة الرابعة من عدمه والتي تنص على " تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيرا معنويا على جودة خدمة التعليم الجامعي " ، يتطلب التحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية:

جدول (١٠) المخرجات الاحصائية لعلاقة تأثير ابعاد حاكمية المورد البشري في جودة خدمة التعليم الجامعي

البعد	قيمة t المحسوبة	القيمة المعنوية P value	قيمة معامل التحديد R ²	معامل التأثير قيمة B
التوجه الاستراتيجي	36.681	0.000**	0.932	1.010



0.765	0.839	0.000**	22.635	الشفافية
0.704	0.863	0.000**	24.868	نظام معلومات الموارد البشرية
0.664	0.916	0.000**	32.724	صوت الموظف
0.770	0.913	0.000**	32.047	فريق القيادة

** معنوي على مستوى ١٪. قيمة t الجدولية (0.01, df 98) = ٢,٦٣

يبين الجدول (١٠) المخرجات الاحصائية لدور ابعاد حاكمية المورد البشري كل على انفراد في ترسيخ الاثر من عدمه في جودة خدمة التعليم الجامعي وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:

- ٣- حققت أبعاد حاكمية المورد البشري أثرا ذو دلالة معنوية في جودة خدمة التعليم الجامعي ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ١٪ .
 - ٤- تبينت نسبة التأثير لأبعاد حاكمية المورد البشري حيث بلغت ما قيمته (1.010) لبعد التوجه الاستراتيجي ما يدل على ان زيادة معدل قيمة هذا البعد وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (1.010) ، وبلغت نسبة التأثير (0.765) لبعد الشفافية ، اي ان زيادة معدل قيمة بعد الشفافية وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (0.765)، فيما بلغت نسبة تأثير بعد نظام معلومات الموارد البشرية (0.704) وان زيادة معدل قيمة هذا البعد وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (0.704)، ، وبلغت نسبة التأثير (0.664) و (0.770) لبعد صوت الموظف و فريق القيادة على التوالي ، وهذا يعني ان زيادة معدل قيمة هذين البعدين وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (0.664) و (0.770) على التوالي .
 - ٥- تراوحت قيم معامل التحديد لأبعاد حاكمية المورد البشري في علاقة التأثير على جودة خدمة التعليم الجامعي ما بين (0.839 - 0.932) ، وهذا يعني ان هذه الابعاد تفسر كل على انفراد أكثر من ٨٠٪ من التباين الحاصل في جودة خدمة التعليم الجامعي. وان ما يتبقى من النسبة تفسره عوامل اخرى لم تتضمنها الدراسة.
- وبناء على ما تقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمية المورد البشري بما يحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على " تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيرا معنويا على جودة خدمة التعليم الجامعي " .
- الفرضية الرئيسية الخامسة:
- (توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة الجامعية)

الفرضيات الفرعية

- ١- توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرة المهنية وجودة الخدمة الجامعية .
 - ٢- توجد علاقة تأثير دلالة معنوية بين المقدرة الذاتية وجودة الخدمة الجامعية
 - ٣- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرة الاجتماعية وجودة الخدمة الجامعية .
 - ٤- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرة المنهجية وجودة الخدمة الجامعية .
- ان القبول بالفرضية الرئيسية الخامسة من عدمه والتي تنص على " توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ، يتطلب التحقق من فرضياتها الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية:

جدول (١١) المخرجات الاحصائية لعلاقة تأثير ابعاد المقدرات الوظيفية في جودة خدمة التعليم الجامعي

معامل التأثير قيمة B	قيمة معامل التحديد R ²	القيمة المعنوية P value	قيمة t المحسوبة	البعد
0.902	0.574	0.000**	11.485	المقدرات المهنية
1.049	0.600	0.000**	12.125	المقدرات الذاتية
0.902	0.574	0.000**	11.485	المقدرات الاجتماعية
0.094	0.009	0.355	0.930	المقدرات المنهجية
1.111	0.538	0.000**	10.676	المقدرات الوظيفية مجتمعة

** معنوي على مستوى ١٪. قيمة t الجدولية (0.01, df 98) = ٢,٦٣



يبين الجدول (١١) المخرجات الاحصائية لدور ابعاد المقدرات الوظيفية كل على انفراد في ترسيخ الاثر من عدمه في جودة خدمة التعليم الجامعي وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:

- ١- حققت أبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية و الذاتية والاجتماعية) أثراً ذو دلالة معنوية في جودة خدمة التعليم الجامعي ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ١٪ . بينما لم تحقق المقدرات المنهجية أثراً ذو دلالة معنوية في جودة خدمة التعليم الجامعي
 - ٢- تقاربت نسبة التأثير لأبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية و الذاتية والاجتماعية) حيث بلغت ما قيمته (0.902) لبُعدي المهنية والاجتماعية ما يدل على ان زيادة معدل قيمة هذين البعدين وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (0.902) ، وبلغت نسبة تأثير المقدرات الذاتية (1.049) اي ان زيادة معدل قيمة بُعد المقدرات الذاتية وحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (1.049)، من جانب اخر فأن بعد المقدرات المنهجية لم يظهر تأثيراً ملموساً في جودة خدمة التعليم الجامعي.
 - ٣- تراوحت قيم معامل التحديد لأبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية و الذاتية والاجتماعية) في علاقة التأثير على جودة خدمة التعليم الجامعي ما بين (0.574 - 0.600) ، وهذا يعني ان هذه الابعاد تفسر كل على انفراد أكثر من ٥٠٪ من التباين الحاصل في جودة خدمة التعليم الجامعي. وان ما يتبقى من النسبة تفسره عوامل اخرى لم تتضمنها الدراسة. بينما اظهر بُعد المقدرات المنهجية اي قوة تفسيرية ملحوظة لتباين جودة خدمة التعليم الجامعي.
- وبناء على ما تقدم نستدل على معنوية التأثير لثلاث من اصل اربعة من ابعاد المقدرات الوظيفية ، ولغرض التأكد من اجتياز الفرضية الاختبار الاحصائي تم معالجة بيانات الابعاد مجتمعة ، وتبين ان الابعاد مجتمعة تؤثر معنوياً بنسبة تأثير مقدارها (1.111) ، وان الابعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (٥٣,٨٪) من التباين الحاصل في جودة خدمة التعليم الجامعي. وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة الخامسة التي تنص على " توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " .
- وبناء على ما تقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمة المورد البشري بما يحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السادسة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على " تؤثر حاكمة المورد البشري تأثيراً معنوياً على المقدرات الوظيفية " . (ومن نافذة القول ، وبناء على ما حققته الفرضيات الرئيسة الست ، فان متغير حاكمة المورد البشري حقق علاقة وتأثير عالي في متغير جودة خدمة التعليم مقارنة بما حققته المتغيرات الاخرى في علاقات الارتباط والاثار).

الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً: الاستنتاجات:

يتمحور هذا المبحث بتقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً للنتائج التي ظهرت عبر التحليل الاحصائي للبيانات والمعلومات المستقاة من اجابات عينات البحث، لتمثل توجهات اساسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتفسيراً للعلاقات التي تحكم النموذج الفرضي.

١. لا يوجد قسم او ادارة مستقلة في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في الجامعات العراقية ومنها عينة البحث، بل تمارس وظيفة الموارد البشرية عبر الشؤون الادارية .
٢. ان وظيفة الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة تكون خاضعة للقرارات صدر عن وزارة التعليم العالي ، ولا يكون هناك دور للجامعات يفسح لها المجال رحباً في التصرف ازاء الكثير من أنشطة وظيفة الموارد البشرية.
٣. يؤدي تطبيق حاكمة المورد البشري بصورة جيدة الى تقليل المشاكل الحاصلة بسبب الفجوة بين اصحاب المصلحة (العاملين) وبين الادارة العليا بسبب الممارسات السلبية للإدارة العليا ، ومن ثم تساعد على فرض نوع من سيطرة الادارة تجعلها تهتم بتحقيق مصالح اصحاب المصلحة.
٤. اثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ابعاد حاكمة المورد البشري وابعاد جودة الخدمة الجامعية مجتمعة ومنفردة وهذا يعني ان ارتفاع مستوى حاكمة المورد البشري مما يزيد من مستوى جودة الخدمة الجامعية في جامعة الكوفة .
٥. اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد البشري وجودة خدمة التعليم الجامعي.
٦. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي وابعاد المقدر الوظيفية
٧. بينت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ماعدى بعد المقدر المنهجية كان هناك ضعف في العلاقة .



٨. اثبتت نتائج الدراسة على وجود اثر معنوي لحاكمية المورد البشري على جودة خدمة التعليم الجامعي .
٩. اظهرت نتائج البحث وجود اثر ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري على المستوى الكلي وابعاد المقدرات الوظيفية .
١٠. اثبتت نتائج البحث على وجود علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ماعدى بعد المقدرة المنهجية كان هناك ضعف في العلاقة .

ثانياً: التوصيات :

- ١- تبني نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي لتشخيص مناطق الحاكمية على الصعيد الاستراتيجي والتكتيكي.
- ٢- ضرورة اعادة بناء اقسام ضمان الجودة وتفعيل دورها وكذلك اعادة جهاز الرقابة الداخلية لينتقل دوره من رقيب على الحسابات والامور المالية الى رقابة الاداء على الصعيد الاستراتيجي والتفكير .
- ٣- ضرورة التاكيد على ان تكون الموارد البشرية شريكا اساسيا في رسم استراتيجية المنظمة .
- ٤- مراقبة جميع ابعاد حاكمية الموارد البشرية ويفضل على وفق جدول زمني .
- ٥- ضرورة الاستعانة بمقياس جودة الخدمة (Hedperf) في بيئة التعليم العالي في العراق وخاصة بعد التحقق من ثبات نتائجه ومصادقته من قبل دراسات لاحقة .
- ٦- من الضروري ان تضع الكلية مجتمع البحث سمعتها في بيئة العمل او داخل المجتمع ضمن اجندة اولوياتها .
- ٧- تبني مقياس (Hedperf) ذو الابعاد (الجوانب الاكاديمية ، والجوانب غير الاكاديمية ، والسمعة ، والتسهيلات) هو مقياس يصلح بشكل اولي لقياس جودة الخدمة التعليمية في البيئة العراقية لا نه ذو مصداقية وثبات عالي .
- ٨- لابد من وجود لجنة عمل مستقلة في وزارة التعليم العالي ، تتكون من الخبراء والمختصين من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاع العام والخاص في العراق ، بهدف زيادة الفهم بقضايا حاكمية المورد البشري وإنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات.
- ٩- ترسيخ الركائز الاساسية لحاكمية المورد البشري مثل (التوجه الاستراتيجي، الشفافية، نظم المعلومات، صوت الموظف، قيادة الفريق) ، فضلا عن تفعيل دور اطراف حاكمية المورد البشري والمتمثلة اساسا في المدقق الخارجي ، مجلس الجامعة ولجنة التدقيق الداخلية
- ١٠- العمل على توفير الاطار القانوني لمؤسسات التعليم العالي بما يخلق بيئة مناسبة لذلك والتزام الجامعات بتطبيق مبادئ ونماذج حاكمية المورد البشري.
- ١١- تعزيز الإجراءات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الجامعة.
- ١٢- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات الاساسية المتمثلة بالمهنية والمنهجية والاجتماعية والذاتية ، للقيادات الكليات عينة الدراسة بوجه خاص والقيادات العامة لمختلف المؤسسات الانتاجية والخدمية بشكل عام .

المصادر:

اولاً: المصادر العربية :

- ١- رشيد ، العطوي ، (٢٠١١) " جودة الخدمة التعليمية واثرها في تحقيق رضا الطلبة) ، بحث منشور
- ٢- الربيعي ، رشا عباس ، (٢٠١٦) "توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة" ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء ، غير منشورة .
- ٣- الساعدي ، مؤيد يوسف ، (٢٠١٦) ، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ٤- الساعدي ، مؤيد ، (٢٠١٦) " حاكمية المورد البشري الركيزة الاسسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي" ، ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق .

ثانياً: المصادر الاجنبية :

- 1- Newton J.(2002) -" Views from below: academics coping with quality, Quality in Higher Education, vol. 8.
- 2- Ekong D; Escotet M.A.; Karani A.; Cappon P.; Orozco Silva; Brun J. M.(2003)- "Quality of Higher Education, Final Report, Comission II.
- 3- Education Criteria for Performance Excellence, Baldrige National Quality Program
- 4- Jones, Sandra,(2003), "Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the University level", Quality in Higher Education, Vol.9, No.3, November.



- 5-Bolliger , D. & Martindale, T.(2004), "Key Factors for Determining Student Satisfaction in Online Courses", International Journal of Learning ,Vol.3,No.1.
- 6-Jones, Sandra,(2003), "Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the University level", Quality in Higher Education, Vol.9, No.3,November:
- 7-Hammoud Khudair Kadm 2000 total quality management Almcera house for publishing distribution and printing Amman Jordan.
- 8-Alexandris, K., Douka,S,Papadopoulps,P,Kaltsatous,A.(2008), "Testing the role of service quality on the development of brand association and brand loyalty" Managing and service Quality vol.18,No.3:239-254.
- 9-Tan, K & Kek. S (2004), "Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach" Quality in Higher Education, Vol . 10, No.1.
- 10- Zhang, L, Han, Z & Gau, Q (2008), "Empirical Study on the Student Satisfaction Index in Higher Education", International Journal of Business and Management. Vol.3, No.9 .
- 11- D. Moraal et al. "A look behind the scenes of company training in Germany" in BIBB Report. Research and work results from the Federal Institute for Vocational Training vol. 2 no. 7, pp. 1-12, 2009.
- 12- Lee, Y. H. (2013). A Strategic Enhancement of the Personnel Competences for the Safety Culture of NPPs. *Proc. ESK-2013 Spring*.
- 13- Selin, P. (2014). EXPLICIT TEACHING OF STRATEGIC COMPETENCES. *LINGUISTICS, CULTURE AND IDENTITY IN FOREIGN LANGUAGE EDUCATION*, 1603.
- 14- Gilbert, T. F. (1978). Human competence—engineering worthy performance. *Performance Improvement*, 17(9), 19-27.
- 15- Meyer, G., Klewer, M., & Nyhuis, P. (2013, October). Integrating competences into work planning—the influence of competence-based parameters on strategic business objectives. In *International Science Index Issue 83 Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering, World Academy of Science, Engineering and Technology, Cape Town*(pp. 863-868).
- 16- Bruch, H & Ghoshal, S. 2003. Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review 45(1):45.
- 17- Benson J.(2000) 'Employee voice in union and non-union Australian workplaces', British Journal of Industrial Relations. Vol. 38, No. 3
- 18- Deloitte, (2011), HR Governance: A Deloitte Point of View, <http://irc.queensu.ca> .
- 19- Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk R. 2003. Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
- 20- Reilly .Peter Andrew , Williams. Tony , (2012),Global HR: Challenges Facing the Function , Gower Publishing, Ltd. P:321.
- 21- Ackers, P., Marchington, M, Wilkinson A, Dundon T (2004) Partnership and Voice, with or without trade unions: Changing UK management approaches to organizational participation. In: Stuart M and Martinez Lucia, eds Partnership and Modernisation in Employment Relations. London: Routledge.



-
- 22- Heslop B, Hilbron D, Koob J & Szumyk R. 2003. Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
- 23- Kaplan. Avril D, Sarah Dominis, John GH Palenand Estelle E Quain , 2013, Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries, Human Resources for Health 11:6. Submit your manuscript at www.biomedcentral.com/submit