



اثر حاكمة الموارد البشرية في جودة خدمة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية

دراسة استطلاعية لرأء عينة من القيادات في عدد من كليات جامعة الكوفة

أ.م. د. أميرة هاتف حداوي أ.م. د. ميادة حياوي مهدي

أ.م.د. عامر عبد الكريم الذباهي

الكلية التقنية الادارية - الكوفة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التحري عن طبيعة العلاقة بين حاكمة المورد البشري واثرها في جودة التعليم الجامعي بتوسيط المقدرات الوظيفية ، اختيرت عينة من القيادات بلغ قوامها (١٠٠) شخصا في عينة من الكليات لجامعة الكوفة في منطقة الفرات الاوسط ، جاءت المشكلة لتفحص واقع نموذج حاكمة المورد البشري في بعضها من الكليات التابعة لجامعة الكوفة وبواقع (١٠٠) استبانة ، جاءت المشكلة لتفحص واقع نموذج حاكمة المورد البشري في الجامعة بشكل عام والكليات بشكل خاص ، والتي باتت تتشكل من الجمود الهيكلي التنظيمي لنظام التعليم الجامعي وضعف سياسات الموارد البشرية ، اعتمد منهاج البحث القائم والتحليل البعدى لتحقيق اهدافه ولقد اظهرت النتائج النظرية للبحث هناك فجوة معرفية لتعبير عن حقيقة العلاقة بين متغيرات حاكمة 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 (Eecel)والبرنامج (Spss v.23) . لغرض اختبار فرضيات البحث، اما فيما يخص النتائج العلمية هناك علاقة تأثير مباشرة بين حاكمة 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 " حاكمة 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: حاكمة 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 (Eecel) 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 :

حاكمية الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكافاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل المكانت الازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقية والكافاءات، 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 والمبارات 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 النظم أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خصوصهم للمساءلة. وهي مهمة مثل حاكمية الأصول المادية أو رأس المال، وتلعب دوراً فعالاً في نشر وتجذير السلوك المناسب في المؤسسة معأخذ العوامل البشرية والاجتماعية بعين الاعتبار في عملية صناعة القرار، بغية تحقيق نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. وبعد توجيه سياسات التعليم العالي في الدول الناشئة إلى مراجعة وتطوير معايير اعتماد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي فيها لضمان تحقيق الجودة الأكademie ومواجهة التطورات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية، ومنع دخول مؤسسات جديدة للاستثمار الخاص في قطاع التعليم العالي والجامعة، فإن المؤسسات الأكademie وأينما كانت تواجه معوقات وتحديات من أهمها انخفاض مواردها المالية وزيادة المنافسة على اجتذاب الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية الاكفاء مما دفع الجامعات من السعي لتحقيق جودة عملياتها الأكademie 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. وبناء على ذلك فقد تضمن البحث اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجهية البحث ،واختص الثاني بالاطار النظري للبحث ،اما الثالث فتناول الاطار التطبيقي التحليل الاحصائي ،وتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجهية البحث :

اولا- مشكلة البحث:

يدور جدل فكري لرسم حدود العلاقة بين ابعاد حاكمية المورد البشري، وانعكاسات تلك الابعاد في تحقيق جودة التعليم الجامعي بتتوسيط 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 مركبات الاقتصاد والتربية لآلية دولة من الدول المتقدمة ، والتي تعتمد على وجود موارد بشرية متعددة تتضاعف مع معطيات التطور التقني والفنى وعلى مستوى عال من التدريب والتأهيل وتتوفر الاختصاصات والكافاءات العلمية والفنية الكافية فضلاً عن وجود البرامج والخطط التي تنظم عملية تدوير وتنمية المهارات والكافاءات من حيث الاستثمار في المؤسسات والقطاعات المناسبة، الحكومية منها او الخاصة. وفي العراق وبعد ثلاث عشرة سنة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية اي بعد احداث 2003 مازال موضوع ادارة الموارد البشرية يعاني من استنزاف الموارد البشرية وهدر للطاقات والكافاءات العلمية واصحاب الاختصاص لاسيما في ظل البطالة المدقعة التي يعاني منها المجتمع العراقي وتوقف اغلب المشاريع الاستثمارية والمشاريع الخاصة. وهذا ما اكد عليه برنامج الامم المتحدة الانمائي 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 لاسيمما اذا كان على مستوى من الكفاءة والقدرة ، فالعراق اليوم يمتلك قدرات بشرية ممتازة ومؤهلة تأهلاً 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 فاخذ جزء منهم الى الهجرة خارج البلد والبعض الآخر يتمتهنون مهناً او وظائف اخرى لا تتناسب مع تأهيلهم كاinxراط الكثير منهم الى سلك الجيش والشرطة ، وبمرور الزمن يتقادم التعليم عند هؤلاء الناس وتضييع عليهم فرصه الوصول الى مستوى من الكفاءة والخبرة المكتسبة من العمل، اذ ان الكثرين من الاطباء والمهندسين والفنين عانوا من هذه المسألة. (الربيعي ، ٢٠١٦ ،)

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي "الضعف في توجيه حاكمية المورد البشري للارتفاع بجودة خدمة التعليم الجامعي والسعى لتعزيز عملية الارتفاع تلك بتتوسيط القدرات الوظيفية " . ويمكن التتحقق من مصداقية ودقة ما جاء في هذه المشكلة من خلال قدرة الجانب الاختباري للدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١- ما هو 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- ما هو 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 لقدرارات 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 الأهداف الآتية:

- ١- التتحقق من مستوى تبني حاكمية المورد 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 :

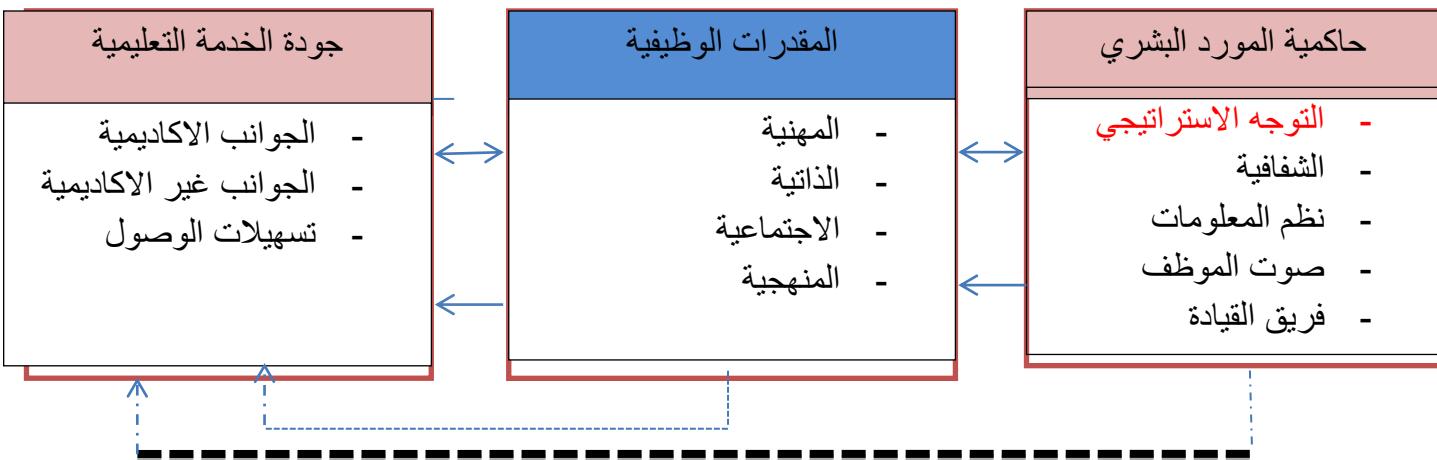
اتفق الأديبيات على أن حاكمية المورد البشري لها انعكاسات وتآثيرات مباشرة وغير مباشرة متعددة ومهمة في المتغيرات التنظيمية المختلفة ومنها المقدرات الوظيفية التي اشير إليها في كثير من البحوث والدراسات المعنية بالموضوع، بوصفها عناصر اساسية في تحقيق نتائج ايجابية يتعلّق بعضها بجودة الخدمة الجامعية (للمجتمعات، اذ اضحت تميز الجامعات مرهوناً إلى حد كبير بقدرتها على خلق مناخ يساعد في ايجاد الاسس العلمية والمنطقية لجودة الخدمة الجامعية ومن هنا فإن أهمية الدراسة تمثل في بعدين أساسيين أولهما بعد الفكرى الفلسفى، 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 الحاكمة الملائم لإدارة مواردها. وكذلك تمكن النتائج من حسن استثمار المورد البشري ، القدرات الوظيفية بوصفها عنصراً مساعداً على نقل حركة الحاكمة في جودة خدمة التعليم الجامعي . وستحدد الدراسة اتجاهات التأثير لمبادئ الحاكمة عبر القدرات الوظيفية ، واي من هذه الاتجاهات يحتاج الى توقف لدراسة تراجعه ام تقدمه؟

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

رابعاً : انموذج البحث :
بغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي واعتماداً 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

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

- فرضيات الارتباط :

- ١- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد ابشيري وجودة خدمة التعليم الجامعي .
- ٢- "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد ابشيري 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 حاكمة المورد ابشيري وجودة خدمة التعليم الجامعي ".
- ٢- "توجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين حاكمة المورد ابشيри والمقدرات الوظيفية".
- ٣- "توجد علاقة تأثير مباشرة وذات دلالة معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية .

- فرضيات التأثير غير مباشرة :

تؤثر حاكمة المورد البشري ب جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال الدور الوسيط للمقدرات الوظيفية .

سادساً: متغيرات البحث ومقاييسها:

تضمَّن الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسة هي:



١. **حاكمية المورد البشري:** يمثل متغير الدراسة التفسيري ويكون 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 وتكيف 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 تكيف المقياس الموضح بالجدول، وتتوضح الأبعاد الرئيسية والفرعية للدراسة على وفق الجدول (١):
- الجدول (١) الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة ومقاييسها**

النوع	الابعاد الرئيسية	الابعد الفرعية	الرمز	الفرقات	المقياس
(Kaplan, et al., 2013: 3)	حاكمية المورد البشري	التجهيز الاستراتيجي	X1	٧-١	
		الشفافية	X2	١٠-٨	
		نظم المعلومات	X3	١٢-١١	
		صوت الموظف	X4	١٦-١٣	
		فريق القيادة	X5	٢٠-١٧	
(Abdullalm ,2007) and (Kmmur,2014)	جودة التعليم الجامعي	جوانب اكاديمية وغير الاكاديمية	y1	٤٢-٢١	
		المقدرة المهنية	z1	٤٦-٤٣	
		المقدرة الذاتية	z2	٥٠-٤٧	
		المقدرة الاجتماعية	z3	٥٤ - ٥١	
(Selin,2014:1603)	المقدرات الوظيفية	المقدرة المهنية	z3	٥٨ - ٥٥	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة

سابعاً : مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

مثلت جامعة الكوفة في كل من كلية (الادارة والاقتصاد ، التربية ، لاداب ، الفقه ، التخطيط العمراني) مجتمعاً للدراسة ، جرى انتخاب هذه الجامعة وذلك لتطبيق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قانونين من قوانين الخدمة التي تحكم بواقع المورد البشري في القطاع العام الجامعي، وهي قانون الخدمة المدنية، وقانون الخدمة الجامعية، ولكنها تمثل في الظرف الراهن البيئة الأكثر ملائمة لاختبار فرضياتها وذلك بسبب عد العنصر البشري واقعاً تحت تأثير الادارة الرشيدة للجامعات التي تعد المعلم الرئيس لبناء القدرات المعرفية والمهارات وتطوير اداء الفرد في المجتمع ، علما ان مجتمع البحث قد بلغ (١٥,٢٥,٢٠,٢٥,١٥,١٠) على الترتيب.

ب- عينة البحث:

جرى اختيار عينة قصدية شملت عددا من مجالس الجامعة وكلياتها المذكورة ضمن مجتمع البحث ، اذ بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (١٢٠) استبانية بواقع (١٥,٢٥,٢٠,٢٥,١٥,١٠) على الترتيب استبانية لكل كلية ،اما الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي كانت (١٠٠) استبانية .

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث
اولاً : مفهوم حاكمية المورد البشري :



ان حاكمة الموارد البشرية مهمة لأن كبار رجال الأعمال بدأوا أخيرا يدركون أن الأفراد يمثلون حقا أهم أصول المنظمة. وفي العيد من الصناعات ، تمثل تكاليف الموظفين أكبر نفقة لصاحب العمل. لذلك ، لا يمكن للمنظمات تحمل إدارة مثل هذا المورد الثمين (ونفقه 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 ومتعدد وامتثال للقانون وأفضل الممارسات المعترف بها ، وتتكاليف الحكم ومواءمة ممارسات إدارة الأفراد مع استراتيجية المنظمة الشاملة ورؤيتها ورسالتها وقيمها.

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

وعرفت حاكمة HR من لدن (Heslop, et al., 2003:13) على أنها (ال فعل او النشاط الذي يقود ادارة ووظيفة الموارد البشرية الى الاستثمار بما يأتي:

أ- تحسين أداء رأس المال البشري للمنظمة.

ب- التعرف على تطلعات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم.

ت- الوفاء بالمسؤوليات الائتمانية والمالية.

ج- تقليل مخاطر HR للمنظمة.

د- مواهمة أولويات الوظائف مع تلك الأعمال.

هـ- تمكين HR من صنع القرارات التنفيذية.

ما تقدم تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة في العلوم الادارية عامة وادارة الموارد البشرية خاصة وهذا يتجلی 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 تظفرت مع بعضها. الى ظهور مصطلح حاكمة توثر ب"HR " في القرن الواحد والعشرين ويمكن توضيح هذه الاسباب من خلال ما يلي(السعادي ، ٢٠١٧ ، ١٢)

١- قناعة صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤدي العنصر البشري بوصفه احد العناصر الاكثر اهمية وحساسية في التعامل مع الاعمال .

٢- صعوبة الاشراف والرقابة على اداء السلوك المورد على اداء السلوك المورد البشري بوصفه احد العناصر الاكثر اهمية وحساسية في التعامل مع الاعمال .

٣- تبني المنظمات لسياسات واجراءات معينة من اجل تحديد هامش المناورات بين العاملين والادارة

٤- عدم الامتثال 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 بالازمة الاخلاقية.

٥- وعي المستثمرين بأن قرارات الاستثمار بالمورد البشري محفورة بالمخاطر ولكن بظهور حاكمة HR قد يكون لها دور كبير في تقليل او القضاء على تلك المخاطر .

٦- ظهور منظمات الشبكة الاقترانية 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 وبين التغيير في متطلبات الاعمال اذا اخذت نتيجة الى ابعد من ان تؤدي دور الشرك

الاستراتيجي بوصفها الدافع الرئيسي لنجاح الاعمال وكسب الاستدامة .
وتنتظر الدراسات الحديثة الى حاكمة المورد البشري على انها " من المكونات المركزية لحاكمية الشركات في الوقت الذي كان فيه هذا المفهوم نسبياً منسرياً 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 (السعادي،2006)، ويرى(Deloitte&Queens:irc,2011) حاكمة المورد البشري تعني (مجموعة القوانين والقرارات التي تسهم في عملية الإشراف والرقابة على استراتيجية HR عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة في تحقيق خطط وأهداف المنظمة.

حاكمية الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكافيات المطلوبة في العمل.

ثانياً: عناصر حاكمة المورد البشري



- حدد Mercer خمسة عناصر أساسية لحاكمية المورد البشري والتي تمكن القادة الاداريين من المساءلة ومحاسبة الإدارة بطريقة فاعلة وهي كما يأتي: (5: 2003 Mercer, 2004:38) (David, 2004:38)
- أ- الهيكل والمساءلة :** وتعني رسم الخطوط العامة لتصميم وتجهيز 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) فلسفة و مبادئ التشغيل : وصف الحد الادنى لتتحمل المخاطرة ومدخل تفويض السلطة والمستوى المتوقع لاستقلالية الادارة في وحدة الاعمال والمستويات التنظيمية الاخرى .
 - ث- الانشطة الأساسية للادارة :** تتضمن برنامج تطوير HR ، تخطيط الاعمال ،الاشراف على خطط وبرامج المكافئات ، وتحصيص الموارد HR ، وتطوير مهارات الافراد والقيادة الاداريين
 - ج- مراقبة الاداء:** تشير الى الاطر والمقاييس المستعملة لتقدير 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: (211,212 Reilly & Williams, 2012)
- أ- السيطرة على المخاطر Controlling risk** ولهذا أبعاد متعددة :
 - ١) التجاوب والانسجام مع التنظيمات الخارجية –** اذا لا ترغب المنظمات مخالفة المنظمين: وقد تكون هناك غرامات عالية في حالة الخسارة .
 - ٢) حماية سمعة المنظمات –** لاسيمما وان الاخبار تتناقل بسرعة لذلك على المنظمات ان تعمل بجد لإيقاف تصاعد الاحداث .
 - ٣) الحد من تعرض عملية صنع القرار الى انتكasaة –** وقد يشمل ذلك منع السلطة المخولة من وضع قواعد ممارسة حرياتها بالطريقة التي تؤدي الجميع .
 - ٤) جعل عملية القرار اكثر وضوحاً كأن تكون المسؤوليات شفافة ومعرفة بشكل واضح .**
 - ٥) اختبار مدى التحمل ، اذا 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:)
- أ- التوجيه 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 (مجموع اصحاب المصلحة) لموازنة 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 وتحصيص الموارد، اذا تحتاج المنظمات الى نظم شفافية لصنع القرار، ووضع الميزانيات، وتعقب النفقات .

- ت- توليد المعلومات Information generation**
- من المناسب ان نذكر ان المعلومات الدقيقة تمكن اصحاب المصلحة من جعل سياستهم مدعاة بالأدلة، واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم تحقيق الاهداف والمعايير الموضوعة وان المعلومات المتعلقة بصنع القرار في جميع انحاء المنظمة سواء على مستوى السياسات والبرامج والادارة .

- 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)



على أهمية تحقيق اهداف المنظمة بصورة ايجابية يكون عبر تفعيل عوامل المشاركة الفاعلة للعاملين (Ackers, et al, 2004, 32)، وذلك لشعورهم بان عملية تحقيق اهدافها عبر العمل التشاركي تحفزهم للحفاظ والارتقاء بالمنظمة نفسها فتنتج 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 تهديداً بالنسبة لهم ولبنائهم واستقرارهم.

جـ- 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 الأداء.

ثانياً : جودة خدمة التعليم العالي :

١: مفهوم جودة الخدمة service quality:

ينظر الى الخدمة على انها نشاط غير ملموس (asa si كان ام مكملا) يمارسه طرف يتمثل في مقدم الخدمة (service provider) 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 مترتبة بشراء منتج مادي كما هو الحال في خدمات ما بعد البيع المرتبطة بشراء نوع معين من الاجهزة ، وتختلف الخدمة عن المنتج بمجموعة من الخصائص حدها عدد من الباحثين بـ الاتي: (Russall&tayler, 1988) (Evans, 2008) (Rosenet et al,2003) ().

يتطلب انشاء وتقديم الخدمات درجة عالية من الاصياء بالمقارنة مع المنتجات .

عادة ما تكون الخدمة غير ملموسة وبالتالي فإن جودة الخدمة يصعب تقييمها الى من خلال توقعات المستفيدين من الخدمة والتي غالباً ما تتسم 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 عنصراً جوهرياً في تصميم جودة الخدمة بسبب كثافة العمل المصاحب لتقديمه .

بعاد جودة الخدمة: من اكثر التصنيفات شيوعاً لأبعد 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 تمثل في الشكل الخارجي للتسهيلات والمعدات ووسائل الاتصال .

٢- الاستجابة : والتي تشير الى الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة الفورية لهم .

٣- الموثوقية والتي تصرف الى معرفة العاملين وكسب ثقتم .

٤- التعاطف : ويعبر عن الاهتمام الشخصي الذي يوليه مقدموا الخدمة الى الزبائن .

بينما (brody&croni) حدد نموذجاً 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 والأهمية :

اشار (Jones, Sandra, 2003) ان جودة الخدمة التعليمية تتحدد في ضوء طالبيها باصحاب المصلحة (stakeholders) في التعليم فضلاً 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 مجتمعات من اصحاب المصلحة في التعليم العالي هم (الطلبة ، حقل العمل ، اعضاء هيئة التدريس ، المجتمع ، العوائل ، الادارة ، اطراف اخرى) ، ولهذا تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوطاً لتعزيز قيمة انشطتها لأصحاب المصلحة ، لأن تعزيز القيمة التعليمية يحتاج إلى نفقات كبيرة لحفظ 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 ، ويتحقق 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 وتفضيل المنتجات التنافسية. من الممكن القول أن جودة الخدمة التعليمية تحدد بمدى تلبية احتياجات الطلاب وتوقعاتهم. لذلك ، تم تعين 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 والتوجه العلمي والضغوط الاجتماعية 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 النطء 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 الأكademie المفروضة عليهم. لأن إبقاء الطلاب لديهم تأثير إيجابي على الأداء المالي للجامعة (Tan, K & Kek. S 2004, Alexandris, Douka, 2004, K., 239-254). يكتب هذا الموضوع أهمية متزايدة لمؤسسات التعليم العالي . وبما أن معظم مؤسساتنا التعليمية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الجودة والذي يرغبه فيه المشغلون لهذه المؤسسات ، تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الاهتمام بمسألة الجودة والمساهمة في وضع معاييرها ومؤشراتها من أجل تطوير العمل.الية 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 تُعرف 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 حدادa (Fathi and Zidan, 2004: 89-99) مطالبات تطبيق الجودة في الجامعات :

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 المنشورة ، وتحديث وتطوير المناهج والتصحيح والمواضيع التعليمية ، واختبار وتعيين وتطوير الموارد البشرية الأكademie الإدارية).

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

القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية بما في ذلك تصحيح الأفعال المحدوقة 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 الأكademie والإداريين.

الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.

توفير بيئة من التفاهم والتعاون وال العلاقات 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 لتنمية متطلبات الطلاب وسوق العمل والمجتمع وجميع المستفيدين المحليين والأجانب. أن تحقيق جودة التعليم يحتاج إلى توجيه



جميع الموارد البشرية والسياسية والأنظمة والمناهج والعمليات والبني التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبداع وإدارة الجودة المبتكرة كعملية منهجية مثالية لتعزيز إدارة التعليم لتؤمن منتج تعليمي قد يمكّن الطالب من الوصول إلى الأهداف المفضلة بشكل عام. تؤدي الجودة ومخططاتها إلى مشاركة كل فرد ، وإدارة ، ووحدة علمية ، وطالب وملمة ليصبحوا جزءاً من هذه المخططات ، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بطريقة فعالة لتحقيق أهدافه وتقييمه. مهمتها التي تم تعينها من قبل المجتمع والعديد من الأطراف المعنية يعتبر قياس رضا الطلاب مسألة استراتيجية بالنسبة الجامعات ، 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 لتصور 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 المثلية 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 SERVPERF و SERVQUAL وهذا أكبر قدر من الاهتمام. وبصفة عامة ، يقر معظم الباحثين أن العملاء لديهم توقعات وهذه تعمل كمقاييس أو نقاط مرجعية لتقدير الأداء من منظمة ومع ذلك ، فقد أدت قضايا التوقعات التي لم يتم حلها كعامل محدد لجودة الخدمة المتصرورة إلى نموذجين متعارضين القياس: نموذج الانشقاق الثابت (SERVQUAL) الذي يقارن بين تصورات الخدمة المتلقاء 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) استنتاج من خلال تفوق المقياس المستند إلى الأداء الفعلي على المقياس المستند إلى الفجوة ويشكل خاص عندما يتعلق الأمر بجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي ، والتي عادة من يحسها 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 اتفاً، وتوصل إلى نتيجة مفادها ان مقياس (Hedperf) يتتفوق 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

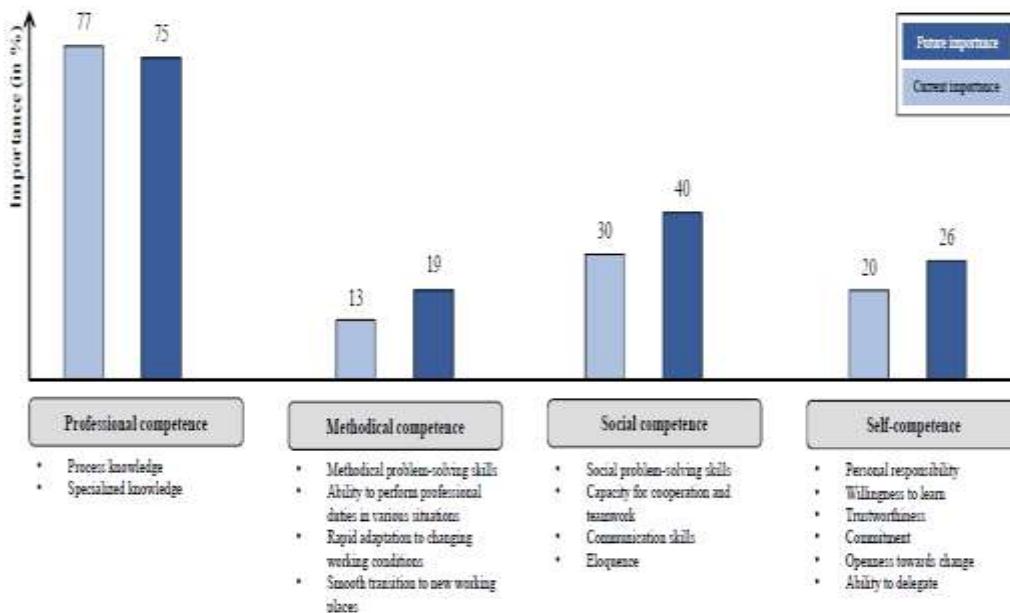
بالنسبة لمعظم الاختصاصات والفروع العلمية المقدرة هي مزيج من المعرفة العملية والنظرية والمهارات الفردية والسلوك والقيم التي تستخد لتحسين الأداء. المقدرة هي صفة الفرد التي يمكن إظهارها في موقف وسياق ليس بالضرورة نفسه في كل مرة. يمكن القول أنه سلوك الفرد في حالة يجب اتخاذ إجراء. يكون الفرد كفؤاً عندما يكون لديه المقدرة على تفسير موقف ما أو سياق ما ووضع مجموعة من الإجراءات التي تم تدريبيها 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).

وعلوها (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 لفرد.



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 وتقييم 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 المقدرة الأساسية مساهمة كبيرة في مزايا العميل المتchorة المنتج 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 تختلف 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 تطلعى. وفقاً للتقييم الذاتي للشركات ، فإن أهمية المقدرة المهنية ستنخفض 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 ، تتسم 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 يمكن في إشراك كوادر الموظفين في عملية التخطيط أيضاً. إن استخدام الكفاءة 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- أبعاد المقدرة الوظيفية :

هناك أربعة أبعاد للمقدرات الوظيفية حددتها (Selin,2014:1603).
B: المهنية professional، **المنهجية methodical** ، **الاجتماعية social** ، **والقدرة الذاتية self-competence**، وبناءً على ذلك سيتم اعتماد تلك الأبعاد (المقدرة المهنية ، الذاتية ، الاجتماعية ، المنهجية)) والتي ستكون محور تركيز الدراسة الحالية :



- 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).
- المقدرة الذاتية: تشير إلى قدرة الأفراد على التأمل الذاتي بالإضافة إلى قيمهم ومواقعهم تجاه العمل. المسؤولية الشخصية، والرغبة في التعلم، وتسمى القدرة المعرفية على اكتساب أساليب عمل جديدة بشكل مستقل واستيعاب الخبرة التقنية الجديدة.
- المقدرة المنهجية. إنها تتضمن على مهارات حل المشاكل المنهجية ، والأداء السليم للواجبات المهنية في مختلف الحالات ، والتكيف السريع مع ظروف العمل المتغيرة ، والانتقال السلس إلى أماكن العمل الجديدة.
- المقدرة الاجتماعية: تشير إلى امتلاك القدرة والمعرفة والخبرة للتعامل مع مختلف حالات التفاعل الاجتماعي (Chan, 2011:525). ويشمل مهارات اجتماعية في حل المشاكل فضلاً عن القراءة على التعاون والعمل الجماعي. كما تغطي المقدرة الاجتماعية مهارات الاتصال والبلاغة. الجدارة بالثقة ، والالتزام ، والافتتاح تجاه التغيير ، والقدرة على التفويض هي سمات المقدرة الذاتية .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث:

أولاً: اجراء اختبار الثبات (Reliability test)

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

جدول (٢) نتائج اختبار الفا كرونياخ لمتغيرات الاستمارة

الفأ كرونياخ	البعد	المحور
0.995	التوجه الاستراتيجي	حاكمية المورد البشري
0.951	الشفافية	
0.938	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.962	صوت الموظف	
0.952	فريق القيادة	
0.977	الجانب الأكademie والجانب غير الأكademie	جودة الاداء الجامعي
0.880	المقدرات المهنية	المقدرات الوظيفية
0.869	المقدرات الذاتية	
0.880	المقدرات الاجتماعية	
0.751	المقدرات المنهجية	

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS أظهرت نتائج اختبار الثبات ان قيم الفا كرونياخ 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 العاملی التوکیدی:

يعتمد الصدق البنائي للمقاييس استخدام اسلوب التحليل العاملی التوکیدی 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 العاملی التوکیدی لغرض التأكيد من الابعاد متغيرات البحث والغرض الاساس لأسلوب التحليل العاملی التوکیدی لتقدير وتنقیل 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 (spss) للمساعدة على تحديد الابعاد التي يتخللها مقياس اقتراحه الدراسات السابقة ،وكذلك تحديد الفقرات التي ترتبط مع بقية المقياس والتي يتوجب استبعادها من المقياس ، ونقطة بداية في اجراء التحليل العاملی التوکیدی لمقاييس ومتغيرات البحث ،فأن الفقرات التي تهم 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 العاملی التوکیدی لابعد المتغير حاكمية المورد البشري



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

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يشير الجدول (٣) الى ارتفاع اوزان الفقرات لابعد 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 العاملی التوکیدی لفقرات المتغير جودة الاداء الجامعي

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



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 العاملی التوكیدي لابعد المتغير المقدرات الوظيفية

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

من اعداد الباحثون بالاعتماد على تكرارات استجابة المبحوثين على مفردات الاستبانة وباستخدام برنامج SPSS يشير الجدول (٥) الى ارتفاع اوزان الفقرات لابعد 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.

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :



جدول (٦) نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

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

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 لاغلبية افراد العينة على جميع عبارات متغيرات الدراسة

ثالثاً: الاحصاء الاستدلالي : اختبار فرضيات الدراسة

أ-

علاقات الارتباط

١- الفرضية الرئيسية الاولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي) وابعاد المقدرة الوظيفية الفرضيات الفرعية

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال (التجه الاستراتيжи) وابعاد المقدرة الوظيفية

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال (الشفافية) وبعد المقدرة الوظيفية

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال نظم المعلومات وابعاد المقدرة الوظيفية توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال صوت الموظف وابعاد المقدرة الوظيفية

٤- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية من خلال (فريق القيادة) وابعاد المقدرة الوظيفية .

ان القبول بالفرضية الرئيسية الاولى من عدمه والتي تنص على "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري وابعاد المقدرة الوظيفية " ، لابد من التتحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائية:

جدول (٧) المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط بين ابعاد حاكمية المورد البشري و وابعاد المقدرة الوظيفية

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

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



ان المخرجات الاحصائية لعلاقة الارتباط المبينة في الجدول (٧) تشير الى ان جميع ابعاد حاكمة 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 فيما اعلى من t الجدولية . ومن هذا نستدل على ان هناك علاقة ارتباط بين ابعاد حاكمة 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 حاكمة المورد البشري وابعد 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 التتحقق من الفرضيات الفرعية اولا ، لذا تم اخضاع بيانات المتغيرين للتحليل وفيما يلي المخرجات الاحصائي.

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

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

** 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 ثلات 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 فيما 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 فيما 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 حاكمة المورد البشري بأبعادها على المستوى الكلي و الفرضيات الفرعية)

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



- ٥- توجد علاقات تأثير معنوية من خلال (فريق القيادة) وابعاد المقدرة الوظيفية ان القبول بالفرضية الرئيسة السادسة من عدمه والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين حاكمية المورد البشري بابعادها 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**

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

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

يبين الجدول (٩) المخرجات الاحصائية دور ابعاد حاكمية المورد البشري كل على انفراد في ترسیخ الاثر من عدمه في المقدرات الوظيفية وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطى البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:

- حققت أبعاد حاكمية المورد البشري أثراً ذو دلالة معنوية في المقدرات الوظيفية ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ١٪ .

- تقارب 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) ،
- 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 نقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمية المورد البشري بما يتحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السادسة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على " تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً على المقدرات الوظيفية ".((ومن نافلة القول ، وبناء على ما حققته الفرضيات الرئيسة الست ، فإن متغير حاكمية المورد البشري حق علاقه وتأثير عالي في متغير جودة خدمة التعليم مقارنة بما حققه المتغيرات الأخرى في علاقات الارتباط والاثر)).

الفرضية الرابعة:

(تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً على جودة خدمة التعليم الجامعي من خلال المتغير الوسيط المقدرات الوظيفية)

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة تأثير معنوية من خلال (التجه الاستراتيجي) وجودة خدمة التعليم الجامعي.
٢. توجد علاقة تأثير معنوية 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 الرابعة من عدمه والتي تنص على " تؤثر حاكمية المورد البشري تأثيراً معنوياً 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

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



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 حاكمة المورد البشري كل على انفراد في ترسیخ الاثر من عدمه في جودة خدمة التعليم الجامعي وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطى البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:

٣- حققت أبعاد حاكمة المورد البشري أثراً ذو دلالة معنوية في جودة خدمة التعليم الجامعي ، إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ١٪ .

٤- تبانت نسبة التأثير لأبعاد حاكمة 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 بعده 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) لبعدي صوت الموظف وفريق 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 حاكمة 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 التباهن الحاصل في جودة خدمة التعليم الجامعي. وان ما يتبقى من النسبة تفسره عوامل اخرى لم تتضمنها الدراسة.

وبناء على ما نقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمة المورد البشري بما يحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تتصل على " تأثير حاكمة المورد البشري تأثيراً معنويًا 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 ذات 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 تتصل على " توجد علاقة تأثير معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ، يتطلب التحقق من فرضياتها الفرعية اولاً ، 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 ترسير الاثر من عدمه في جودة خدمة التعليم الجامعي وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية:

- ١- حفقت أبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية والذاتية 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- تقارب نسبة التأثير لأبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية والذاتية والاجتماعية) حيث بلغت ما قيمته (0.902) لبعدي المهنية والاجتماعية ما يدل على ان زيادة معدل قيمة هذين البعدين واحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بقدر (0.902) ، وبلغت نسبة تأثير المقدرات الذاتية (1.049) اي ان زيادة معدل قيمة بعد المقدرات الذاتية واحدة واحدة ستؤدي الى زيادة جودة خدمة التعليم الجامعي بمقدار (1.049)، من جانب اخر فأن بعد المقدرات المنهجية لم يظهر تأثيرا ملمسا في جودة خدمة التعليم الجامعي.
 - ٣- تراوحت قيم معامل التحديد لأبعاد المقدرات الوظيفية (المهنية والذاتية والاجتماعية) في علاقة التأثير على جودة خدمة التعليم الجامعي ما بين (0.600 - 0.574) ، 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 اظهرت بعد المقدرات المنهجية اي قوة تفسيرية ملحوظة لتباين جودة خدمة التعليم الجامعي.
- وبناء على ما نقدم نستدل على معنوية التأثير لثلاث من اصل اربعة من ابعاد المقدرات الوظيفية ، ولغرض التأكيد من اجيبياز الفرضية الاختبار الاحصائي تم معالجة بيانات الابعاد مجتمعة ، وتبيّن ان الابعاد مجتمعة تؤثر معنويّا 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 نقدم نستدل على معنوية التأثير لأبعاد حاكمة المورد البشري بما يتحقق الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة السادسة وعليه فان هذا يقود الى قبول الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على " تؤثر حاكمة المورد البشري تأثيرا معنويّا على المقدرات الوظيفية ".((ومن نافلة القول ، وبناء على ما حققه الفرضيات الرئيسة الست ، فإن متغير حاكمة المورد البشري حق علاقه وتأثير عالي في متغير جودة خدمة التعليم مقارنة بما حققه المتغيرات الأخرى في علاقات الارتباط والاثر)).

الاستنتاجات والتوصيات :

اولا: الاستنتاجات:

يتمحور هذا البحث بتقديم مجموعة من الاستنتاجات التي تمثل تفسيراً للنتائج التي ظهرت عبر التحليل الاحصائي للبيانات والمعلومات المستقة 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 لقرارات صدر عن وزارة التعليم العالي ، ولا يكون هناك دور للجامعات يفسح لها المجال رحبا في التصرف ازاء الكثير من انشطة 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 للادارة العليا ، ومن ثم تساعده على فرض نوع من سيطرة الادارة تجعلها تهتم بتحقيق مصالح اصحاب المصلحة.
٤. ثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ابعاد حاكمة المورد البشري وابعد 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 الكلى وابعد المقدرة الوظيفية
٧. بيّنت نتائج البحث على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقدرات الوظيفية وجودة الخدمة التعليمية الجامعية " ماعدى بعد المقدرة 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 بمقاييس جودة الخدمة(Hedperf) في بيئة التعليم العالي في العراق وخاصة بعد التحقق من ثبات نتائجه ومصادقتها من قبل دراسات لاحقة .
- ٦- من الضروري ان تضع الكلية مجتمع البحث سمعتها في بيئه العمل او داخل المجتمع ضمن اجندة اولوياتها .
- ٧- تبني مقياس (Hedperf) ذو الابعاد (الجوانب الاكademie ، والجوانب غير الاكademie ، والسمعة ، والتسهيلات) هو مقياس يصلح بشكل اولي لقياس جودة الخدمة التعليمية في البيئة العراقية لا انه ذو مصداقية وثبات عالي .
- ٨- لابد من وجود لجنة عمل مستقلة في وزارة التعليم العالي ، تتكون من الخبراء والمختصين من الاكاديميين والمهنيين وممثلي عن القطاعين العام والخاص في العراق ، بهدف زيادة الفهم بقضايا حاكمية المورد البشري وإنجاز التغييرات المطلوبة في مختلف المجالات.
- ٩- ترسیخ الرکائز الاساسیة لحاکمیة المورد البشري مثل (التوجہ الاستراتیجي، الشفافية، نظم المعلومات، صوت الموظف، قیادة الفريق) ، فضلا عن تفعیل دور اطراف حاکمیة المورد البشري والمتمثلة اساسا في المدقق الخارجي ، مجلس الجامعة ولجنة التدقیق الداخلیة
- ١٠- العمل على توفير الاطار القانوني لمؤسسات التعليم العالي بما يخلق بيئه مناسبة لذلك والتزام الجامعات بتطبيق مبادئ ونماذج حاکمیة المورد البشري.
- ١١- تعزيز الإجراءات التي تنظم عملية التوافق والملائمة بين مصالح الأطراف ذات العلاقة مع الجامعة.
- ١٢- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات الأساسية المتمثلة بالمهنية والمنهجية والاجتماعية والذائية ، القيادات الكلية 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 دكتواره 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 النشر والتوزيع ، عمان الاردن.
- ٤- الساعدي ، مؤيد ، (٢٠١٦) "حاکمیة المورد البشري الرکیزة الاسسیة للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي" ،ورقة بحثیة مقدمة الى مؤتمر ترسيب 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 deliverylevel 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 deliverylevel to administrative measures at the University level", Quality in Higher Education, Vol.9, No.3,November:
- 7-Hammoud Khudair Kadim 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 Journel 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