

## تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات جامعة سومر

م. م. عباس عويد عبد الحسين<sup>1</sup>

### الخلاصة

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بابعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات وتقييم الأداء) كمتغير مستقل في جودة الخدمة التعليمية بابعادها (الملموسية، الكفاءة، الموقف السلوكي، المحتوى (المناهج الدراسية)، التوصيل والموثوقية) كمتغير تابع في جامعة سومر من أجل التوصل إلى آليات مناسبة وتوصيات مقترحة للإسهام بتعزيز جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المذكورة، وانطلاقاً من أهمية الموضوع في المنظمات الحكومية والدور البارز الذي تؤديه المنظمة المبحوثة في المجتمع تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، واستهدف البحث القيادات الجامعية لجامعة سومر من (رئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية)، وتم جمع البيانات من (33) مستجيب يعنون مجتمعاً للبحث وبأسلوب العينة القصدية (العمدية أو الحصر الشامل)، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والتي تضمنت (44) مؤشراً، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية في جمع البيانات، واعتمد البحث على برنامج ((SPSS V.23، Excel (2010) فضلاً عن اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحدار الخطي البسيط، الانحراف المعياري معامل التحديد (R2)، معامل الارتباط بيرسون والأهمية النسبية)، وكانت أبرز نتائج البحث هي صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وهذا يدل على أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً طردياً بجودة الخدمة التعليمية، ولها تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية بجودة الخدمة التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمة، جودة الخدمة التعليمية.

### Effect of Human Resource Management Strategies in Educational Service Quality Exploratory Study for Sample Opinions from the Leadership of Sumer University

Assist. Lec. Abbas Awaid Abd-Elhussien<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of the current research is to identify the impact of human resource management strategies in its dimensions (employment, training, compensation and performance evaluation) as an independent variable in the quality of educational service in its dimensions (tangibility, efficiency, behavioral attitude, content (curricula), delivery and reliability) as a dependent variable at Sumer University In order to reach appropriate mechanisms and suggested recommendations to contribute to enhancing the quality of educational service in the above organization, and based on the importance of the subject in governmental organizations and the prominent role that the researched organization plays in society, the descriptive analytical approach was adopted in the completion of the research, and the research targeted the university leaders of Sumer University from (the president of the university And his assistants, deans of faculties and their assistants, heads of scientific departments), and data were collected from (33) respondents who are considered a community for research and by the method of intentional sampling (intentional or comprehensive), and the questionnaire was relied on in collecting data, which included (44) indicators, and it was also relied on Personal interviews in data collection, and the research was based on the program (SPSS V.23), (Excel 2010), as well as the adoption of descriptive statistics methods (arithmetic mean, linear regression) Simple, standard deviation

### انتساب الباحث

<sup>1</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سومر،  
العراق، ذي قار، 64001

<sup>1</sup>abbas.awaid479@gmail.com

### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تاريخ النشر : شباط 2023

### Affiliation of Author

<sup>1</sup> College of Administration  
and Economics, University of  
Sumer, Iraq, Thi Qar, 64001

<sup>1</sup>abbas.awaid479@gmail.com

### <sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Feb. 2023

coefficient of determination (R2), Pearson correlation coefficient and relative importance), and the most prominent results of the research were the validity of the main and subsidiary research hypotheses. Educational.

**Keywords:** Human Resource Management, Human Resource Management Strategies, Quality of service, Educational Service Quality

## المقدمة:

تزايد في الأونة الأخيرة الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي اضافة الى التنافسية التي شهدتها المؤسسات التعليمية فضلا عن التغيرات الكثيرة (الإدارية، الاقتصادية، الاجتماعية) في بيئة المنظمات بصورة عامة والمنظمات التعليمية خاصة وتوسع تعليمي، من ثم أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة في المنظمات التعليمية مطلباً ضرورياً وحاسماً ، ويستلزم وضع معايير لها للحكم على مستوى الجودة من أجل تحسين وتطوير الخدمة المقدمة، وبرز في الفترة الأخيرة الاهتمام الكبير في المجالات المهنية والأكاديمية وعلى حدٍ سواء لتشخيص وإبراز الدور الفعال الذي تؤديه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في سياق الخدمة التعليمية لأن بيئة التعليم العالي بيئة خصبة وناضجة تبرز فيها عقول وطاقات فكرية مبدعة والتي من شأنها القيام بالدور الكفوء في تقديم الخدمة ومن جهة أخرى فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مفيداً وإيجابياً من شأنه أن يسهم في تدعيم الخدمات ذات الجودة العالية والقضاء على حالات ومظاهر الفشل الناتجة عن بعض القرارات والاجراءات الروتينية والتعقيد الإداري للارتقاء بالمؤسسات التعليمية.

## الفصل الاول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في جودة الخدمة التعليمية في (جامعة سومر) ميدان البحث بصفتها جامعة فنية لا تمتلك تاريخ الجامعات العراقية الاخرى كذلك لا تمتلك امكانيات تلك الجامعات من الامكانيات الملموسة كالبنى التحتية والاجهزة والمعدات وغيرها، والامكانيات غير الملموسة من الخبرات العالية بالكم والنوع والتخصص الموجود لدى غيرها، فالمشكلة تتمحور في ضعف امتلاك جامعة سومر لجودة الخدمة المقدمة، وتنبثق من مشكلة البحث عدد من التساؤلات الآتية:

1- ما مدى اهتمام جامعة سومر بتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

- 2- ما مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة في جامعة سومر؟
- 3- ما هو مستوى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية في جامعة سومر؟
- 4- هل يتوفر وعي كافٍ لدى العاملين في جامعة سومر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وسبل تطويرها؟
- 5- ما هو تأثير محدودية إدارة الجودة في جامعة سومر في مستوى الخدمة التعليمية؟

#### ثانياً: هدف البحث:

إن البحث الحالي يحاول الوصول إلى عدد من الأهداف الأساسية الآتية:

- 1- تعريف جامعة سومر بماهية جودة الخدمة التعليمية وأهميتها بالتعليم العالي.
- 2- بيان مستوى كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقدرتها على استحصال الأفراد الأكفاء والمحافظة عليهم وتأثيراتها في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة (جامعة سومر).
- 3- تشخيص نقاط القوة والضعف في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة (جامعة سومر) والعمل على تقديم مقترحات واضحة لمعالجة نقاط الضعف.
- 4- كشف علاقة الارتباط والتأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة (جامعة سومر).
- 5- ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة المبحوثة (جامعة سومر) بهدف جعل القيادات فيها تتخلى عن الاجراءات والأمور الروتينية والاهتمام بالأبعاد المستقبلية للتعليم العالي لجعل جامعة سومر ضمن الجامعات الرصينة في العراق.

#### ثالثاً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال الآتي:

1- مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: إن النظر الى ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ترجع بالأساس الى تطبيق التخطيط للقوى العاملة البعيدة المدى، إذ إنها من حيث القدم تعد إحدى أهم مهام ووظائف إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد، والتي هي بالوقت الحالي إدارة الموارد البشرية، وما شهدته ممارسات إدارة الموارد البشرية من تطور كبير حصل نتيجة الاستناد الى المفاهيم والتطبيقات للإدارة الاستراتيجية لينتج عنها شيء يدعى في وقتنا الحاضر بـ "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" والمختصة بتحقيق فاعلية المنظمة وتوضيح رسالتها وغايتها [2].

ووردت عدة مفاهيم لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية إذ عرّفها (Najia,2008) بأنها " مجموعة متطورة ومتسقة ومترابطة من الممارسات والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة" [3]، في حين عرّفها (Abdul Halim & Che Ha,2010) بأنها " نمط من القرارات والاجراءات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية" [4]، كما يرى (Waiganjo et al,2012) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعتبر منظومة من القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير طويل في السلوك والاداء والنجاح للمنظمة وذلك من خلال امتلاكها للعاملين من ذوي الكفاءة والالتزام العالي. [5]

2- أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتأدية الفعاليات والمهام المتعددة والتي تعد ذات أهمية بالنسبة للوظائف التي تتوافق معها في المنظمة، وذلك من خلال اختيار وتطوير الافراد العاملين لشغل وتنفيذ تلك الوظائف من ثم فهدفها يكون بالدرجة الأساس هو عملية إيجاد وتكوين وبناء قوة حقيقية للعمل تكون ذات قدرة على تنفيذ غاية المنظمة وتحقيق طموحها وأهدافها الاستراتيجية [6].

وفي هذا الإطار أن أهداف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل بالآتي [7]:

- أ. تحقيق أحسن وأفضل توظيف للطاقات والموارد البشرية المتاحة.
- ب. تحقيق أهداف الأفراد العاملين لطالما هذه الأهداف تكون عادلة ومعقولة وواقعية.

- 1- الإسهام في بناء تصور واضح لدى قيادات جامعة سومر عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في جودة الخدمة التعليمية.
- 2- مواكبة التطور والتقدم الحاصل في مجال التعليم العالي من خلال قياس جودة الخدمة التعليمية.
- 3- تقديم صورة حقيقية وصادقة عن واقع جودة الخدمة التعليمية في جامعة سومر مما يسهم في وضع برامج تطويرية وتقويمية هادفة للارتقاء بالنظام التعليمي.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

في ضوء العلاقات ما بين المتغيرات "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" و "جودة الخدمة التعليمية" تمّ بلورة فرضيات البحث إلى:  
فرضية الارتباط الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية.  
فرضية التأثير الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية.

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع القيادات الجامعية التابعة لجامعة سومر إذ تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل إذ كانت العينة المبحوثة عينة قصدية شملت رئيس الجامعة ومساعديه وجميع عمداء الكليات ومعاونيهم إذ كان العدد الاجمالي لهم (33) وتضمنت العينة جميع كليات الجامعة والتي كان عددها (6) كليات.

#### الفصل الثاني

##### الجانب النظري

##### أولاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:-

يُعدّ الإنسان المحرك الرئيس للعمليات التنظيمية والإدارية إذ أنه أساس وعمود نجاح واستمرارية أو فشل تلك العمليات، ويعد المحور المهم بالنسبة للإدارة من جانب والقلب النابض للمنظمة من جانب آخر، بالمقابل فإن الفرد العامل يقوم بتأدية واجباته ومسؤولياته الملقاة عليه مع بقية الأعضاء في المنظمة بروح الفريق لأداء المهام والأعمال بكل تفاني، هنا لا بد من أن يكون وجود الإدارة تقوم بتنظيم الأمور والاهتمام والمحافظة على هذا العنصر المهم في المنظمة ألا وهي إدارة الموارد البشرية [1]

[14]، كما عرف (Nwachukwu) التدريب بأنه "جهد تنظيمي لمساعدة الأفراد على اكتساب المهارات الأساسية اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تم توطينهم فيها" [15].

ت. **استراتيجية التعويضات (Compensation Strategy):**

تعد التعويضات أحد التطبيقات المهمة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية في كافة المنظمات وتعد أداة تستعملها تلك المنظمات في جذب الأفراد المؤهلين إليها [16]، وعرفت التعويضات بأنها "عنصر حاسم في الاستراتيجية التنظيمية إذ تؤثر في أداء المنظمة من خلال تحفيز جهود الأفراد وجذب ذوي الكفاءة العالية منهم والاحتفاظ بهم" [17]، كما عرفت أيضاً بأنها "جميع المكافآت المقدمة من الإدارة للأفراد العاملين مقابل قيامهم بإنجاز المهام والأعمال الموكلة اليهم في المنظمة" [18]، فيما عرفت آخرون بأنها "جميع أشكال الرواتب أو المكافآت التي تذهب للأفراد مقابل عملهم وقد تكون مدفوعات مالية مباشرة تدفع في شكل أجور ورواتب وحوافز أو مدفوعات غير مالية كالتأمينات" [19].

ث. **استراتيجية تقييم الأداء (Performance Evaluation Strategy):** يُعد تقييم الأداء من المهام التي تساعد المنظمة على النهوض والتقدم إذ إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن هذه الاستراتيجية وتضطلع بها دون الإدارات الأخرى فضلاً عن انها مهمة صعبة لأسباب عدة كقيام أفراد غير مدربين ومؤهلين بعملية التقييم وترجيح للعوامل الشخصية وغير الموضوعية على القرارات التي تصدر خلال استخدام المعايير التقييمية وكذلك رغبة الأفراد لسماع ما يرتضيه من التقييم فقط وعدم قبولهم للانتقادات الموجهة لهم، ويعد تقييم الأداء عملية لتحديد أداء الأفراد وتوفير المدخلات لاحتياجات العملية التدريبية وللتأكد من صحة الإجراءات المتبعة في اختيار وتخطيط الموارد البشرية [20]، وعرفت تقييم الأداء بأنه "عملية تحديد الأفراد وإبلاغهم بمدى جودة أدائهم في الوظيفة وتحديد خطة تحسين بشكل مثالي" [21]، ويعزز تقييم الأداء النمو المهني من خلال الإشارة الى مجال تحسين الأداء كما يحفز الأفراد على العمل أكثر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية [22] من ثم فهو يكشف عن قنوات مختلفة من التحسين [23].

#### ثانياً: جودة الخدمة التعليمية

تعد المنظمات التعليمية محط أنظار لمعظم دول العالم كونها من المرتكزات الأساسية لبناء المجتمعات وتطورها، إذ تُعد جودة الخدمة التعليمية عملية إدارية لتطوير المورد البشري

ت. الحصول على رضا الأفراد العاملين وذلك من خلال المحافظة عليهم وإقامة علاقات حسنة وطيبة معهم.

ث. تحفيز وتنمية الشعور لدى الأفراد العاملين بضرورة تحقيق أهداف المنظمة.

ج. تحقيق تعاون متبادل بين المنظمة وأفرادها العاملين وبين الأفراد مع بعضهم البعض.

### 3- أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أ. **استراتيجية التوظيف (Staffing Strategy):** تُعد استراتيجية التوظيف هي أقدم وظيفة تم مزاولتها من قبل إدارة الموارد البشرية إذ تعد امتداداً طبيعياً لعملية التنبؤ بالاحتياجات البشرية المستقبلية وضمان استقطاب الأفراد والقيام بالمفاضلة بينهم وحسب مواصفات تضعها المنظمة وتشمل هذه المواصفات توافر شروط ضرورية للقيام بتنفيذ واجبات ومسؤوليات بشكل صحيح من ثم الحصول على أفراد عاملين بنوعية وكمية لازمة [8]، ان التوجه الحديث للتوظيف أصبح من خلال عمليتي الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنها من العمل في مختلف المجالات والممارسات والمهام المتنوعة في المنظمة، [9] وقد عرفت التوظيف بأنه "عملية إدارية تقتضي من المنظمة اعلان الوظائف الشاغرة فيها واستمالة الأفراد للعمل والقيام بعملية اختيار وتعيين العناصر الكفوة المقدمة على الوظيفة للإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة [10]

ب. **استراتيجية التدريب (Training Strategy):** يلعب التدريب الدور الأساس في التأثير على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات كما يُعد من الأنشطة الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية لإدراك معظم المنظمات لأهمية ودور التدريب للأفراد لجعلهم قادرين على تحمل أعباء ومسؤوليات ومهام تسند لهم مستقبلاً وهذا بحد ذاته يُعد مؤشراً فيما إذا كانت المنظمات ستنتج أم ستفشل [11]، وعرفت التدريب بأنه "منهج علمي وعملي تسعى المنظمات من خلاله لتحقيق أهدافها" [12]، في حين عرفت آخر بأنه "عملية يخضع لها جميع الأفراد في المنظمة والتي يكتسبون من خلالها المعارف والخبرات الجديدة في جوانب عملهم وفي الجوانب والمجالات الأخرى من ثم تحسين أدائهم ونموهم المعرفي والفكري في جميع المجالات" [13]، أما (Garavan) فعرفت التدريب بأنه "سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء القياسي المطلوب"

ب. التحديد الواضح للأهداف والعمليات الإدارية وتنفيذها والحصول على المعلومات لتبسيط عملية اتخاذ القرار وتحسينه.

ت. تحقيق رضا الأفراد العاملين عن طريق تقديم خدمات تمتاز بجودة عالية والتي تتوافق مع توقعات المستفيد.

ث. زيادة المستوى الفكري والسلوكي للطلبة لغرض تحقيق النوعية للعمليات التعليمية كونها تعد أساس الخدمات المقدمة.

ج. توافر جو من التعاون والتفاهم لتطوير روح العمل الجماعي لتحقيق أداء متميز.

ح. التقليل من هدر الجهد والموارد والوقت والبرامج المصاحبة للعملية التعليمية.

خ. زيادة رضا المستفيدين من الخدمة التعليمية عن طريق رفع درجة الثقة بجودة خدمات المنظمة التعليمية.

د. الأخذ بمعايير الجودة وتطبيقها على الخدمة التعليمية وعلى الأغلب ينحصر ذلك بالحد من الأخطاء قبل وقوعها لأنها تمنح المنظمات المكانة العلمية الرصينة لتحقيق التحسين المستمر للخدمات.

3- **أبعاد جودة الخدمة التعليمية:** قام الباحثان Owila & Aspinwall بدراسة هدفت إلى إيجاد إطار لغرض قياس جودة الخدمة في التعليم العالي آخذين بنظر الاعتبار الجانب التعليمي البحث وفي ضوء ذلك قاموا بعدة دراسات وبحوث ركزت في أبعاد جودة المنتجات والبرمجيات وبالمقابل مقارنتها بالعديد من نماذج أبعاد جودة الخدمة وفي نهاية الأمر توصلت تلك الجهود إلى إيجاد نموذج مطور لأبعاد جودة الخدمات في الجانب التعليمي ووضع مقياس جاهز لأبعاد جودة الخدمة التعليمية يأخذ بالاعتبار وجهات نظر كل من الطالب والعضو التدريسي والعاملين في المنظمة التعليمية [35]، لذلك تم الاعتماد على هذا المقياس في البحث الحالي كون المقياس يحتوي على أبعاد متخصصة في الجانب التعليمي ولا تخرج من هذا الإطار كونها مرتبطة بالبيئة التعليمية، أما أهم تلك الأبعاد فهي [36]:

أ. **الملموسية:** هذا البعد يتعلق بتلك الأشياء التي يمكن للأفراد (المستفيدين من الخدمة) أن يلمسوها وترتبط بالتعليم العالي من حيث الأجهزة والمعدات وكيفية استعمالها والمرافق المادية وكيفية استعمال تلك المرافق وسهولة الوصول إليها من جانب آخر بيئة العمل وجاذبيتها للأفراد كذلك معرفة فيما إذا كانت توجد خدمات دعم من عدمها.

واستثماره في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التعليمية وكذلك المجتمع على حد سواء، فبناء الموارد البشرية التعليمية يُعَوّل على تبني المنظمات التعليمية لمفهوم الجودة والأخذ بها كجانب تطبيقي لغرض الحصول على مخرجات العملية التعليمية والمؤهلة للتنافس في معظم المجالات العلمية.

1- **مفهوم جودة الخدمة التعليمية:** يُعدّ مفهوم الجودة في مجال التعليم مفهوماً حديثاً تماماً وتم فهمه بطرق عدة من قبل الباحثين وبالرغم من كل ذلك فإنّ معظم الباحثين كانت نظرتهم لمفهوم جودة الخدمة في التعليم من حقل الصناعة فالجودة في مجال التعليم تعني "التميز أو التفوق في التعليم" أو هي "قيمة مضاعفة للتعليم" أو هي "خلو من العيوب في العملية التعليمية" أو "مطابقة للمخرجات التعليمية" [24]، وفي ذات السياق أشار [25] إلى أنّ تحديد تعريف لمفهوم الجودة في التعليم العالي أمراً صعباً لأنه مفهوماً مبهماً غامضاً نوعاً ما ومثيراً للجدل ويرى Pounder أن صعوبة تعريف جودة الخدمة التعليمية يكمن في تعريف الجودة ذاتها [26]، أما Feigenbaum عرفها بأنها "مطابقة مخرجات العملية التعليمية والخبرات للاستخدام"، في حين عرفها Grosby هي معرفة كلية بنوعية التعليم [27]، وعرفها Middlehurst بأنها درجة تلبية الأهداف التي وضعتها المنظمات التعليمية سابقاً [28]، كما عرفت بأنها مقدار الرضا المتحقق للموارد البشرية لتلبية وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم [29]، فيما أشار آخرون بأنها التطابق الملائم مع توقعات الأفراد [30] وعرفها محل ومصالح بأنها "القدرة على تقديم الخدمات التعليمية بما يتناسب مع تطلعات المستفيد من الخدمة". [31]

2- **أهداف جودة الخدمة التعليمية:** تُعدّ أهداف جودة الخدمة التعليمية بوصلة للمنظمات التعليمية التي تسعى لتحديد الموارد والأساليب لغرض الوصول للنتائج المرغوب تحقيقها، فالمنظمات التعليمية تقدم نهجاً واضحاً لوضع أهدافها على وفق مواصفات ومعايير واضحة من ثمّ تجب ملاءمة أهداف جودة الخدمة التعليمية مع استراتيجية الجودة المحددة من قبل المنظمات شرط أن تكون لها القدرة للتحسين المستمر، وبحسب آراء الباحثين يمكن تحديد أهداف جودة الخدمة التعليمية بالآتي [32] [33] [34]:

أ. تحسين النوعية والكفاءة للخدمات التعليمية المقدمة عن طريق تهيئة بيئة عمل ملائمة للتعليم.

### الفصل الثالث

#### الاطار العملي

#### أولاً: صدق اداة القياس

قام الباحث بحساب اختبار (الفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات وصلاحيه أداة القياس هذا يدل على مدى مقبولية المؤشرات، وللقيام بهذا الاختبار علينا استخراج مدى ثبات الاستبانة اشارة إلى إمكانية توفير المقياس لنفس النتائج في حال تم تطبيقه على أفراد العينة ذاتهم بعد فترة من الزمن، وبالإمكان الوصول الى درجة ثبات المقياس من خلال عدة أساليب واعتمد الباحث على الأسلوب الشائع الاستخدام وهو اختبار معامل الفا كرونباخ والذي يمثل تجانس إجابات العينة والمتعارف عليه أن الحد الأدنى لمقبولية هذا المعامل (0.60) إذ في حالة ازدياد المعامل على (0.60) ستزيد موثوقية المقياس المستخدم، وبالاعتماد على برنامج (SPSS) تبين أن معامل الفا كرونباخ لكل متغير بلغ قيمة اعلى من (0.60) وكما هو في الجدول (1) مما يدل على ثبات وصدق الاستبانة.

ب. الكفاءة: هذا البعد يشير الى ما يمتلكه الأفراد في المنظمات التعليمية من المعرفة العلمية والعملية وما مدى القيام بتطوير وتحديث هذه المعرفة فضلاً عن خبرات ومهارات التواصل مع مخرجات العملية التعليمية (الطلاب).

ت. الموقف السلوكي: يشمل درجة العناية بمتلقي الخدمة ورعايته بشكل خاص والتعرف على احتياجاته وتوفير الاهتمام الشخصي به.

ث. المحتوى (المناهج الدراسية): يشير الى ارتباط المناهج الدراسية بحاجات سوق العمل من المهن ومدى ملاءمتها للطلبة من حيث فرص العمل المستقبلية والتي تزودهم بالمهارات الفنية والعلمية والكفاءات المطلوبة في قطاع العمل.

ج. التوصيل: يشير الى تسهيل مهمة الحصول على المعلومات فضلاً عن قرب مكان المنظمة من وسائل المواصلات لتسهيل وصول الطلبة الى القاعات الدراسية.

ح. الموثوقية: القدرة على أداء الخدمة بثقة ودقة ومن هذا البعد يتم قياس مدى تأدية العاملين للخدمة بدقة وبجودة ترضي طالب الخدمة وبالوقت المحدد.

الجدول ( 1 ) حساب معامل الفا كرونباخ

المتغير	N of Items	معامل الفا كرونباخ	صدق المحتوى
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	20	0.944	0.97
جودة الخدمة التعليمية	24	0.944	0.97
	44	0.964	0.98

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

هدفها التعرف على سمات أفراد العينة، وكما موضحة في الجدول

(2) أدناه:

ثانياً: وصف عينة البحث

اشتمل وصف عينة البحث على مجموعة من الفقرات هي (النوع الاجتماعي، المؤهل الاكاديمي، اللقب العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الجدول (2) وصف خصائص مجتمع البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	33	100%
	أنثى	0	0%
	المجموع	33	100%
المؤهل الاكاديمي	ماجستير	3	9%

91%	30	دكتوراه	
100%	33	المجموع	
30%	10	أستاذ	اللقب العلمي
40%	13	أستاذ مساعد	
30%	10	مدرس	
0%	0	مدرس مساعد	
100%	33	المجموع	
12%	4	أقل من 5 سنوات	
15%	5	5-أقل من 10 سنوات	
27%	9	10-أقل من 15 سنة	
34%	11	15-أقل من 20 سنة	
0%	0	20-أقل من 25 سنة	
12%	4	25-أقل من 30 سنة	
0%	0	30 سنة فأكثر	
100%	33	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

ثالثاً: عرض تحليل النتائج لمتغيري البحث

1- عرض تحليل النتائج للمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعاده)

يعرض ضمن هذا المحور قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية بأبعاده (التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء)، إذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً قدره (3.24) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبتحرف معياري (0.77) وبمعامل اختلاف (0.28)، والجدول (3) يوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده وكما يأتي:

الجدول (3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير المستقل بأبعاده

البُعد				المتغير المستقل	
تقييم الأداء	التعويضات	التدريب	التوظيف	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية X	
X <sub>4</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>		
3.41	3.13	3.18	3.25	3.24	الوسط الحسابي
0.76	0.95	0.66	1.08	0.77	الانحراف المعياري
0.22	0.30	0.21	0.33	0.28	معامل الاختلاف
68.2%	62.6%	63.6%	65%		الأهمية النسبية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

أ. التوظيف: يبين الجدول (4) قيم البعد الأول من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب إجابات العينة إذ

وسيم التطرق لأبعاد المتغير المستقل مع المؤشرات لكل بُعد كما يلي:

المرتبة (0.33) وأهمية نسبية (65%) مما جعل هذا البعد في المرتبة الثانية من بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.25) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً معيارياً بلغ (1.08) وبمعامل اختلاف

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التوظيف

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%68.4	0.37	1.25	3.42	12.1	4	6.1	2	30.3	10	30.3	10	21.2	7	HRMS <sub>1</sub>
%65.4	0.43	1.40	3.27	18.2	6	9.1	3	21.2	7	30.3	10	21.2	7	HRMS <sub>2</sub>
%66.6	0.39	1.29	3.33	12.1	4	15.2	5	18.2	6	36.4	12	18.2	6	HRMS <sub>3</sub>
%66.6	0.39	1.31	3.33	12.1	4	15.2	5	21.2	7	30.3	10	21.2	7	HRMS <sub>4</sub>
%57.6	0.35	1.02	2.88	6.1	2	36.4	12	24.2	8	30.3	10	3.0	1	HRMS <sub>5</sub>
<b>%65</b>	<b>0.33</b>	<b>1.08</b>	<b>3.25</b>	<b>التوظيف X<sub>1</sub></b>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

وبانحراف معياري بلغ (0.66) ومعامل اختلاف (0.21) وبأهمية نسبية (63.6%) مما جعل هذا البعد في المرتبة الثالثة من بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ب. التدريب: يبين الجدول (5) قيم البعد الثاني من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.18) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التدريب

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%71.6	0.26	0.94	3.58	0	0	18.2	6	18.2	6	51.5	17	12.1	4	HRMS <sub>6</sub>
%67.2	0.26	0.86	3.36	3.0	1	12.1	4	33.3	11	48.5	16	3.0	1	HRMS <sub>7</sub>
%64.2	0.36	1.17	3.21	3.0	1	33.3	11	18.2	6	30.3	10	15.2	5	HRMS <sub>8</sub>
%56.4	0.34	0.95	2.82	12.1	4	18.2	6	45.5	15	24.2	8	0	0	HRMS <sub>9</sub>
%58.8	0.32	0.93	2.94	3.0	1	33.3	11	33.3	11	27.3	9	3.0	1	HRMS <sub>10</sub>
<b>%63.6</b>	<b>0.21</b>	<b>0.66</b>	<b>3.18</b>	<b>التدريب X<sub>2</sub></b>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss



وبانحراف معياري بلغ (0.95) ومعامل اختلاف (0.30) وأهمية نسبية (62.6%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة الرابعة من بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ت. التعويضات: يبين الجدول (6) قيم البعد الثالث من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.13) ويُعد أعلى من الوسط الفردي

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التعويضات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%56.4	0.40	1.13	2.82	9.1	3	39.4	13	18.2	6	27.3	9	6.1	2	HRMS <sub>11</sub>	
%67.4	0.37	1.25	3.37	15.2	5	6.1	2	18.2	6	48.5	16	12.1	4	HRMS <sub>12</sub>	
%64.2	0.38	1.22	3.21	9.1	3	18.2	6	33.3	11	21.2	7	18.2	6	HRMS <sub>13</sub>	
%67.2	0.34	1.14	3.36	9.1	3	9.1	3	33.3	11	33.3	11	15.2	5	HRMS <sub>14</sub>	
%58.2	0.38	1.10	2.91	12.1	4	27.3	9	18.2	6	42.4	14	0	0	HRMS <sub>15</sub>	
%62.6	0.30	0.95	3.13	التعويضات X <sub>3</sub>											

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

وبانحراف معياري بلغ (0.76) ومعامل اختلاف (0.22) وأهمية نسبية (68.2%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة الأولى من بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

ث. تقييم الأداء: يبين الجدول (7) قيم البعد الرابع من أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) ويُعد أعلى من الوسط الفردي

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد تقييم الأداء

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%69	0.34	1.18	3.45	9.1	3	9.1	3	27.3	9	36.4	12	18.2	6	HRMS <sub>16</sub>
%69.6	0.34	1.20	3.48	9.1	3	12.1	4	18.2	6	42.4	14	18.2	6	HRMS <sub>17</sub>
%67.2	0.31	1.03	3.36	9.1	3	6.1	2	30.3	10	48.5	16	6.1	2	HRMS <sub>18</sub>

HRMS <sub>19</sub>	6	18.2	12	36.4	10	30.3	4	12.1	1	3.0	3.55	1.03	0.29	71%
HRMS <sub>20</sub>	2	6.1	15	45.5	5	15.2	10	30.3	1	3.0	3.21	1.05	0.33	64.2%
تقييم الأداء X <sub>4</sub>														
											3.41	0.76	0.22	68.2%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

الجدول (8) ترتيب أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بحسب الأهمية النسبية

أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب	الأهمية النسبية
التوظيف	3.25	1.08	0.33	المرتبة الثانية	65%
التدريب	3.18	0.66	0.21	المرتبة الثالثة	63.6%
التعويضات	3.13	0.95	0.30	المرتبة الرابعة	62.6%
تقييم الأداء	3.41	0.76	0.22	المرتبة الاولى	68.2%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

الدراسية)، التوصيل، الموثوقية)، إذ حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً قيمته (3.43) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.63) ومعامل اختلاف (0.18)، والجدول (9) يوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده وكما يأتي:

2- عرض تحليل النتائج للمتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية بأبعاده)

يعرض ضمن هذا المحور قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغير التابع جودة الخدمة التعليمية بأبعاده (الملموسية، الكفاءة، الموقف السلوكي، المحتوى (المناهج

الجدول (9) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للمتغير التابع بأبعاده

المتغير التابع						جودة الخدمة التعليمية Y	الوسط الحسابي
البُعد							
الملموسية Y <sub>1</sub>	الكفاءة Y <sub>2</sub>	الموقف السلوكي Y <sub>3</sub>	المحتوى (المناهج الدراسية) Y <sub>4</sub>	التوصيل Y <sub>5</sub>	الموثوقية Y <sub>6</sub>		
3.52	3.58	3.36	3.27	3.22	3.61	3.43	الوسط الحسابي
0.73	0.73	0.76	0.75	0.74	0.73	0.63	الانحراف المعياري
0.21	0.20	0.23	0.23	0.23	0.20	0.18	معامل الاختلاف
70.4%	71.6%	67.2%	65.4%	64.4%	72.2%		الأهمية النسبية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

لهذا البعد (3.52) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً معيارياً بلغ (0.73) ومعامل اختلاف (0.21) وبأهمية نسبية

أ. الملموسية: يبين الجدول (10) قيم البعد الأول من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة إذ بلغ الوسط الحسابي

(70.4%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة الثالثة من بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

الجدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الملموسية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%74	0.26	0.95	3.70	3.0	1	12.1	4	9.1	3	63.6	21	12.1	4	ESQ 21	
%57.6	0.44	1.27	2.88	12.1	4	33.3	11	24.2	8	15.2	5	15.2	5	ESQ 22	
%85.4	0.15	0.63	4.27	0	0	0	0	9.1	3	54.5	18	36.4	12	ESQ 23	
%64.2	0.31	0.99	3.21	6.1	2	18.2	6	27.3	9	45.5	15	3.0	1	ESQ 24	
%70.4	0.21	0.73	3.52	الملموسية Y <sub>1</sub>											

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

معيارياً بلغ (0.73) ومعامل اختلاف (0.20) وبأهمية نسبية (71.6%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة الثانية من بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

ب. الكفاءة: يبين الجدول (11) قيم البعد الثاني من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة إذ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.58) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً

الجدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الكفاءة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%72.8	0.26	0.93	3.64	0	0	12.1	4	30.3	10	39.4	13	18.2	6	ESQ 25	
%75.2	0.21	0.79	3.76	0	0	9.1	3	18.2	6	60.6	20	12.1	4	ESQ 26	
%74	0.23	0.85	3.70	0	0	9.1	3	27.3	9	48.5	16	15.2	5	ESQ 27	
%64.2	0.31	0.99	3.21	9.1	3	12.1	4	27.3	9	51.5	17	0	0	ESQ 28	
%71.6	0.20	0.73	3.58	الكفاءة Y <sub>2</sub>											

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

معيارياً بلغ (0.76) ومعامل اختلاف (0.23) وبأهمية نسبية (67.2%) مما جعل هذا البعد في المرتبة الرابعة من بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

ت. الموقف السلوكي: يبين الجدول (12) قيم البعد الثالث من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.36) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً

الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الموقف السلوكي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%80	0.17	0.66	4.00	0	0	0	0	21.2	7	57.6	19	21.2	7	ESQ <sub>29</sub>
%60.6	0.38	1.16	3.03	9.1	3	24.2	8	33.3	11	21.2	7	12.1	4	ESQ <sub>30</sub>
%65.4	0.33	1.07	3.27	0	0	30.3	10	27.3	9	27.3	9	15.2	5	ESQ <sub>31</sub>
%63	0.23	1.00	3.15	6.1	2	21.2	7	27.3	9	42.4	14	3.0	1	ESQ <sub>32</sub>
%67.2	0.23	0.76	3.36	الموقف السلوكي Y <sub>3</sub>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

الفرضي وحقق انحرافاً معيارياً بلغ (0.75) ومعامل اختلاف (0.23) وبأهمية نسبية (65.4%) مما جعل هذا البعد في المرتبة الخامسة من بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

ث. المحتوى (المناهج الدراسية): يبين الجدول (13) قيم البعد الرابع من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.27) ويُعد أعلى من الوسط

الجدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد المحتوى (المناهج الدراسية)

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%75.2	0.20	0.75	3.76	0	0	6.1	2	24.2	8	57.6	19	12.1	4	ESQ <sub>33</sub>
%67.8	0.33	1.12	3.39	6.1	2	15.2	5	27.3	9	36.4	12	15.2	5	ESQ <sub>34</sub>
%64.8	0.35	1.12	3.24	9.1	3	18.2	6	18.2	6	48.5	16	6.1	2	ESQ <sub>35</sub>
%53.4	0.38	1.02	2.67	15.2	5	27.3	9	33.3	11	24.2	8	0	0	ESQ <sub>36</sub>
%65.4	0.23	0.75	3.27	المحتوى (المناهج الدراسية) Y <sub>4</sub>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

البعد (3.22) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً معيارياً بلغ (0.74) ومعامل اختلاف (0.23) وأهمية نسبية

ج. التوصيل: يبين الجدول (14) قيم البعد الخامس من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا

(64.4%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة السادسة من بين أبعاد

جودة الخدمة التعليمية.

الجدول (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد التوصيل

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%83	0.12	0.51	4.15	0	0	0	0	6.1	2	27.7	24	21.2	7	ESQ <sub>37</sub>
%66.6	0.30	0.99	3.33	3.0	1	18.2	6	30.3	10	39.4	13	9.1	3	ESQ <sub>38</sub>
%45.4	0.59	1.33	2.27	36.4	12	30.3	10	12.1	4	12.1	4	9.1	3	ESQ <sub>39</sub>
%62.4	0.38	1.17	3.12	12.1	4	18.2	6	21.2	7	42.4	14	6.1	2	ESQ <sub>40</sub>
%64.4	0.23	0.74	3.22	التوصيل Y <sub>5</sub>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

معيارياً بلغ (0.73) ومعامل اختلاف (0.20) وبأهمية نسبية (72.2%) مما جعل هذا البُعد في المرتبة الأولى من بين أبعاد جودة الخدمة التعليمية.

ح. الموثوقية: يبين الجدول (15) قيم البعد السادس من أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب إجابات العينة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (3.61) ويُعد أعلى من الوسط الفرضي وحقق انحرافاً

الجدول (15) معدلات التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لبُعد الموثوقية

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق تماماً		الفقرات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%75.8	0.21	0.78	3.79	0	0	9.1	3	15.2	5	63.6	21	12.1	4	ESQ <sub>41</sub>
%76.4	0.21	0.81	3.82	0	0	6.1	2	24.2	8	51.5	17	18.2	6	ESQ <sub>42</sub>
%72.8	0.28	1.03	3.64	3.0	1	9.1	3	30.3	10	36.4	12	21.2	7	ESQ <sub>43</sub>
%64.2	0.30	0.96	3.21	3.0	1	21.2	7	33.3	11	36.4	12	6.1	2	ESQ <sub>44</sub>
%72.2	0.20	0.73	3.61	الموثوقية Y <sub>6</sub>										

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

الجدول (16) ترتيب أبعاد جودة الخدمة التعليمية بحسب الأهمية النسبية

الأهمية النسبية	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد جودة الخدمة التعليمية
70.4%	المرتبة الثالثة	0.21	0.73	3.52	الملموسية
71.6%	المرتبة الثانية	0.21	0.73	3.58	الكفاءة
67.2%	المرتبة الرابعة	0.21	0.76	3.36	الموقف السلوكي
65.4%	المرتبة الخامسة	0.21	0.75	3.27	المحتوى (المناهج الدراسية)
64.4%	المرتبة السادسة	0.21	0.74	3.22	التوصيل
72.2%	المرتبة الأولى	0.21	0.73	3.61	الموثوقية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

#### رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية: اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية التوظيف وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها: يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط بين التوظيف وجودة الخدمة التعليمية ( $0.658^{**}$ )، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05) وهذا يشير الى أن هناك ارتباطاً طردياً عالياً بين التوظيف وجودة الخدمة التعليمية أي زيادة في التوظيف تقابله زيادة في جودة الخدمة التعليمية وبمقدار ( $0.658^{**}$ ) ومن خلال النتائج نقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التوظيف وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها)، مما يدل على أن استراتيجية التوظيف في الجامعة لها دور فاعل ومهم وجوهري بجودة الخدمة التعليمية وهنا لا بد لاستراتيجية التوظيف بصورة عامة من أن تأخذ بعين الاعتبار عملية جودة الخدمة التعليمية بكل المراحل التي تستند عليها هذه الاستراتيجية لغرض دعم ومساندة عملية الجودة نحو الأفضل.

2- اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها: من خلال الجدول (17) يتضح أن معامل الارتباط بين التدريب وجودة الخدمة التعليمية ( $0.784^{**}$ )، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05) وهذا يشير الى أن هناك ارتباطاً طردياً عالياً بين التدريب وجودة الخدمة التعليمية أي زيادة في التدريب تقابله زيادة في جودة الخدمة

التعليمية وبمقدار ( $0.784^{**}$ ) ومن خلال النتائج نقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التدريب وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعة تولي اهتماماً بالغاً لاستراتيجية التدريب كون هذه الاستراتيجية ستساعد الأفراد في زيادة مهاراتهم في أداء الأعمال الموكلة اليهم من ثم مخرجات تلك الأعمال ستكون ذات جودة عالية.

3- اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية التعويضات وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها: يتضح من الجدول (17) أن معامل الارتباط بين التدريب وجودة الخدمة التعليمية ( $0.698^{**}$ )، وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05) وهذا يشير الى أن هناك ارتباطاً طردياً عالياً بين التعويضات وجودة الخدمة التعليمية أي زيادة في التعويضات تقابله زيادة في جودة الخدمة التعليمية وبمقدار ( $0.698^{**}$ ) من ثم ومن خلال النتائج نقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التعويضات وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعة ومن خلال إيلاء الاهتمام بالتعويضات ستضمن جهوداً متميزة من الأفراد مما سيؤدي الى تحسين في أعمالها وهذا سينعكس على تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية.

4- اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجية تقييم الأداء وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها: من الجدول (17) يتبين أن معامل الارتباط بين تقييم الأداء وجودة الخدمة التعليمية ( $0.683^{**}$ )،

معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية)، ويتضح من الجدول (17) بن هنالك علاقة ارتباط طردية عالية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية وبمعامل ارتباط (\*\*0.785) وبمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، ومن خلال النتائج يتبين أن أي تغيير ايجابي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغيير وبالاجزاء في جودة الخدمة التعليمية وبمعامل ارتباط (\*\*0.785) بما معناه أن المتغير التابع يتحرك بالمقدار نفسه الذي يتحرك به المتغير المستقل سواء أ كان ايجابياً أم سلبياً مما يدل على ضرورة تعزيز الاهتمام باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كونها ذات ارتباط قوي بجودة الخدمة التعليمية، وبناءً على ذلك يتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية.

وبمستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من (0.05) وهذا يشير الى أن هناك ارتباطاً طردياً عالياً بين تقييم الأداء وجودة الخدمة التعليمية أي زيادة في تقييم الأداء تقابله زيادة في جودة الخدمة التعليمية وبمقدار (\*\*0.683) ومن خلال النتائج نقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات تقييم الأداء وجودة الخدمة التعليمية بأبعادها)، مما يدل على أن الجامعة ومن خلال اتباعها لنظام تقييم أداء عادل وشفاف ستضمن وجود الأفراد الكفؤين وهذا بطبيعة الحال له مردودات قوية وفاعلة في جودة الخدمة المقدمة.

ومما تقدم بالإمكان اختبار علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية، إذ نصت فرضية الارتباط الرئيسية على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

الجدول (17) اختبار فرضيات الارتباط

جودة الخدمة التعليمية	المتغير التابع	المتغير المستقل
.658**	مقدار الارتباط	التوظيف
.000	Sig.	
.784**	مقدار الارتباط	التدريب
.000	Sig.	
.698**	مقدار الارتباط	التعويضات
.000	Sig.	
.683**	مقدار الارتباط	تقييم الأداء
.000	Sig.	
.785**	مقدار الارتباط	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
.000	Sig.	
33		حجم العينة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

مستوى المعنوية لإحصاءة F قد بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة  $a$  الثابتة (2.174) ويتضح من ذلك أن جودة الخدمة التعليمية موجودة وإن كان التوظيف صفرًا بالمقابل فإن تغيير وحدة واحدة ضمن هذا البعد (التوظيف) ايجابياً أو سلبياً يقابله تغيير في جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.385)، وهذا يتبين من قيمة  $\beta$  البالغة (0.385)، فيما كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.434) وهذا يدل على أن بُعد التوظيف في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يفسر (0.434) من جودة الخدمة التعليمية وأن المكمل (0.57) يمثل عوامل أخرى غير

6- اختبار فرضيات التأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة التعليمية

نتناول في هذه الفقرة اختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض، إذ سيتم ذلك وفقاً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$a + \beta X = Y$$

7- اختبار علاقة التأثير بين التوظيف وجودة الخدمة التعليمية: يتضح من الجدول (18) أن قيمة F بلغت (23.73) وبما أن

مستوى المعنوية لإحصاءة F قد بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة  $\alpha$  الثابتة (1.509) ويتضح من ذلك أن جودة الخدمة التعليمية موجودة وإن كان تقييم الأداء صفرًا بالمقابل فإن تغيير وحدة واحدة ضمن هذا البعد (تقييم الأداء) ايجاباً أو سلباً يقابله تغيير في جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.562)، وهذا يتبين من قيمة  $\beta$  البالغة (0.562)، فيما كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.466) وهذا يدل على أن بُعد تقييم الأداء في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يفسر (0.466) من جودة الخدمة التعليمية وأن المكمل (0.54) يمثل عوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للتأثير والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الأداء في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها).

ومما تقدم بالإمكان اختبار فرضية التأثير الرئيسية والتي نصت على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية)، ومن الجدول (18) يتضح أن قيمة F بلغت (49.82) وبمستوى معنوية بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يشير الى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية وأي تغيير في تلك الاستراتيجيات يؤدي الى التغيير نفسه في جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغت قيمة  $\alpha$  الثابتة (1.339) ويتضح من ذلك أن جودة الخدمة التعليمية موجودة وإن كانت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساوي صفرًا بالمقابل فإن تغيير وحدة واحدة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيقلبه تغيير في جودة الخدمة التعليمية بمقدار (0.643)، وهذا يتبين من قيمة  $\beta$  البالغة (0.643)، فيما كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.616) وهذا يشير لنسبة التباين في المتغير المعتمد والتي فسرت بواسطة تباين القيم للمتغير المستقل، وهذا يدل أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تفسر (0.616) من جودة الخدمة التعليمية أما المتبقي (0.39) يمثل عوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث وبذلك نقبل فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جودة الخدمة التعليمية).

داخلية في نموذج البحث وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى للتأثير والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التوظيف في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها)

#### 8- اختبار علاقة التأثير بين التدريب وجودة الخدمة التعليمية:

من الجدول (18) يتضح أن قيمة F بلغت (49.36) وبما أن مستوى المعنوية لإحصاءة F قد بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة  $\alpha$  الثابتة (1.048) ويتضح من ذلك أن جودة الخدمة التعليمية موجودة وإن كان التدريب صفرًا بالمقابل فإن تغيير وحدة واحدة ضمن هذا البعد (التدريب) ايجاباً أو سلباً يقابله تغيير في جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.747)، وهذا يتبين من قيمة  $\beta$  البالغة (0.747)، فيما كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.614) وهذا يدل على أن بُعد التدريب في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يفسر (0.614) من جودة الخدمة التعليمية وأن المكمل (0.39) يمثل عوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية للتأثير والتي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها).

#### 9- اختبار علاقة التأثير بين التعويضات وجودة الخدمة التعليمية:

يتضح من الجدول (18) أن قيمة F بلغت (29.45) وبما أن مستوى المعنوية لإحصاءة F قد بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) وهذا يشير الى وجود تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة  $\alpha$  الثابتة (1.980) ويتضح من ذلك أن جودة الخدمة التعليمية موجودة وإن كانت التعويضات صفرًا بالمقابل فإن تغيير وحدة واحدة ضمن هذا البعد (التعويضات) ايجاباً أو سلباً يقابله تغيير في جودة الخدمة التعليمية بقيمة (0.461)، وهذا يتبين من قيمة  $\beta$  البالغة (0.461)، فيما كانت قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت (0.487) وهذا يدل على أن بُعد التعويضات في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يفسر (0.487) من جودة الخدمة التعليمية وأن المكمل (0.52) يمثل عوامل أخرى غير داخلية في نموذج البحث وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للتأثير والتي تنص على أنه (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التعويضات في جودة الخدمة التعليمية بأبعادها).

#### 10- اختبار علاقة التأثير بين تقييم الأداء وجودة الخدمة التعليمية:

يتضح من الجدول (18) أن قيمة F بلغت (27.04) وبما أن



الجدول (18) اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	Sig.	F	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار		المتغير المستقل
				B	a	
جودة الخدمة التعليمية	.000	23.73	0.434	0.385	2.174	التوظيف
	.000	49.36	0.614	0.747	1.048	التدريب
	.000	29.45	0.487	0.461	1.980	التعويضات
	.000	27.04	0.466	0.562	1.509	تقييم الأداء
	.000	49.82	0.616	0.643	1.339	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات استمارة الاستبانة باستخدام برنامج spss

#### الفصل الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :-

5- مما يدل على وجود ضعف وقلة اهتمام في الخطط ذات العلاقة بالبنى التحتية أو ضعف التخصيصات في موازنة الجامعة وهذا يدل على عدم حداثة الأجهزة والمعدات والمختبرات التي تسهم في تحسين جودة المادة العلمية.

5- تدريسيو الجامعة لديهم القدرة على تفهم حاجات طلبتهم وتقديم المساعدة لهم مما يدل على امتلاك الجامعة لتدريسيين من ذوي الخبرة والكفاءة.

6- يعمل التدريسيون في الجامعة على تقديم برامج تعليمية للطلبة وبمستوى عالٍ من الجودة مما يدل على حرص أعضاء هيئة التدريس على اكساب مخرجات الجامعة بالمعارف والمهارات المطلوبة.

7- اتضح من نتائج التحليل الاحصائي لمتغيري البحث أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمة التعليمية، وكذلك أشارت النتائج إلى أن أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تؤثر في جودة الخدمة التعليمية في المنظمة المبحوثة.

#### ثانياً: التوصيات

1- تعزيز الاهتمام بالمهارات والقدرات في عملية التوظيف لتوفير أفراد مؤهلين ومختصين في العمل للارتقاء

1- تعتمد الجامعة في تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي مما يدل على امتلاك الجامعة لسياسة عمل في تحديد الخطة للبرامج التدريبية.

2- تقدم الجامعة تعويضات لا تتناسب مع توقعات الأفراد العاملين فيها وذلك لعدم وجود نظام معتمد وموثق في الجامعة أو وجود ضعف في ذلك النظام مما يدل على أن التعويضات لا تحدد في الغالب على أساس كفاءة وقدرة الأفراد.

3- تكون نتائج تقييم الأداء في الجامعة والقابلة للقياس كمياً دون المستوى المطلوب وذلك لأن الجامعة تعتمد على نظام مركزي وزاري في تقييم الأداء الوارد من جهاز الاشراف والتقويم العلمي ولا يوجد نظام للتقييم خاص بالجامعة يتم من خلاله تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع ووضع معالجات لردم تلك الفجوة بهدف الارتقاء بجودة الأداء.

4- تعاني الجامعة من الضعف في المرافق والتسهيلات من قاعات وحدائق وكافتريا وعلى مستوى كليات الجامعة

- organizations. International Journal of Humanities and Social Science, 2(10), 62-70.
- [3]Wirtz, Jochen, & Lovelock, Christopher, (2010), Services Marketing: People Technology Strategy (Eighth Edition), World Scientific Publishing, Pearson Education, CO, Inc, US.
- [4] حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- [5] درة، عبدالباري ابراهيم والصباغ، زهير نعيم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [6] السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق ببغداد.
- [7] عقيلي، عمر وصفي، (2005)، ادارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- [8] Slack, Nigel & Jones, Alistair (2018): Operation and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact, (5th) Edition, Pearson Education Limited United Kingdom.
- [9] أبو سليمة، باسمه علي حسن (2007)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الاقليمي بغزة، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية التجارة- الجامعة الاسلامية بغزة.
- [10] الأسدي، سلام جعفر عزيز (2019)، العلاقة بين ادارة الاحتواء العالي والاخلاقيات المهنية للموارد البشرية السياحية وتأثيرها في جودة الخدمات التعليمية، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
- [11]Kazemi, M. (2015). The Assessment of the Customers' Expectations and Perceptions towards the Quality of Educational Services: the Case of Industrial Engineering and Management programme at KTH (Royal Institute of Technology).
- [12] الزبيدي، زهراء علي محسن (2017)، التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في جودة الخدمة التعليمية- دراسة استطلاعية في

- بالأداء الكلي للجامعة عن طريق استقطاب أفراد ذوي مواهب ومهارات وقدرات، إضافة لتعريف الأفراد برسالة وأهداف الجامعة وأنظمة وقواعد عملها.
- 2- العمل على زيادة اهتمام الجامعة باستراتيجية التعويضات والتي يشعر من خلالها الأفراد بالتقدير والراحة والرفاهية وتحقيق رضاهم بالمقابل جعل هذه الاستراتيجية وسيلة لاستقطاب الكفاءات والقدرات مع الأخذ بالاعتبار المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة للأفراد في حال وضع استراتيجية التعويضات وكذلك النظر لسوق العمل ومستوى التضخم.
- 3- الحاجة لوضع نظام خاص بتقييم الأداء في الجامعة لتحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع ويكون تحت اشراف أفراد مؤهلين ومختصين لرفع نتائج التقييم للجهات المسؤولة في سبيل انهاء الفجوة والارتقاء بجودة أداء الأفراد.
- 4- ضرورة قيام الجامعة بوضع خطط على المستوى الهندسي والإداري والمالي للاهتمام بالبنى التحتية للجامعة واستثمار علاقة الجامعة بالإدارات المحلية للمحافظة والقضاء الذي تقع فيه الجامعة لتقديمهم تسهيلات في هذا الجانب، وكذلك استثمار علاقتها بالشركات النفطية الموجودة في القضاء لتقديم المعونة والمنح للقيام بتشبيد الصرح العلمي للجامعة، بالمقابل ضرورة النظر في أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة وقبل أعداد تستوعبها أبنية ومرافق الجامعة.
- 5- إيلاء المزيد من الرعاية والاهتمام من التدريسيين في تقديمهم لبرامج تعليمية للطلبة ومواكبة التقدم الحاصل في البيئة التعليمية.

#### المصادر

- [1] جودة، محفوظ والزعبي، حسن والمنصور، ياسر، (2012)، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [2]Waiganjo, E. W., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between strategic human resource management and firm performance of Kenya's corporate

- [20] Halim, H. A., & Ha, N. C. (2010). The impact of human resource management strategy on human resource outsourcing. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 30.
- [21] العززي، سعد علي حمود وجبار، سارة عبد القادر (2014)، تأثير المنهج الاستراتيجي في فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العراق- بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) العدد (78)، ص (1-29).
- [22] الكبيسي، صلاح الدين عواد. (2012). تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18) العدد (67)، ص (57-27).
- [23] محل، سامي ذياب ومصالح، رشا صالح، دور الإدارة المرئية في تعزيز الخدمات التعليمية دراسة ميدانية لآراء عينة من المشرفين في مديرية تربية صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (48)، 393-412.
- [24] Gilavand, A., Fatahiasl, J., & Majd, R. M. (2017), Evaluating the Quality of Educational Services from the Viewpoints of Radiology Students of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences, in Southwest of Iran *World Family Medicine*, 15(9):187-192.
- [25] assan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- [26] Ielah, S. A., & Ali, S. (2019). The Impact of Training on Employee's Performance in Public Sector Organization: A Conceptual Paper. *International Journal in Management and Social Science*, 7(04). 40-44.
- [27] Khalid, M., Rehman, C. A., & Ilyas, D. (2014). HRM Practices and employee performance in public sector organizations in Pakistan: An Empirical study. *International Journal of*
- جامعة النهريين، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- [13] عبد الدائم، علي عبدالسلام (2014)، تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري- بحث تحليلي وصفي لآراء عينة من الأطباء في عدد من مستشفيات بغداد، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- [14] كرو، شفاء (2016)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات- تطبيق عملي على شركة جود، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الافتراضية السورية.
- [15] جثير، سعدون حمود و حسين، وليد حسين. (2016). دراسة واثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بتقدير ضغوط العمل دراسة استطلاعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) العدد (87)، ص (102-118).
- [16] Najia, R. D. M. (2008). Aspects of Strategic Human Resources Management and their Role in Developing Competitive Advantage. This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Master's Degree in Business Administration Middle East University for Graduate Studies Department of Administrative Sciences.
- [17] الزبيدي، غني دحام ومحمود، سناريا عبد الله، (2016)، دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز المهارات الادراكية - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 129-108, (88) 22.
- [18] Khodayari, Faranak & Khodayari, Behnaz, (2011), Service Quality in Higher Luation - Case Study, Measuring Service Quality of Islamic Azad University roozkooch branch ,*Interdisciplinary*, 1(9), 38-46.
- [19] Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.

- Organizational Success. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189.
- [33] Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies, *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
- [34] Ramaiyah, A., & Ahmad, H. (2007), Exploring the dimensions of service quality in higher education research, 1-14.
- [35] Shauchenka, H., & Busłowska, E. (2010). Methods and tools for higher education service quality assessment (survey). *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Informatyka*, (5) 87-102.
- [36] Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. *Quality assurance in Education*, 18(3), 227-244.
- Management Sciences and Business Research, 3(2), 69-77.
- [28] Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- [29] Manoharan, T. R., Muralidharan, C., & Deshmukh, S. G. (2012). A composite model for employees' performance appraisal and improvement. *European Journal of Training and Development*, 36(4), 1-19.
- [30] Mohammad S. Owlia, Elaine M. Aspinwall, (1996), "A framework for the dimensions of quality in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 4 Iss: 2 pp. 12 – 20.
- [31] Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384-398.
- [32] Oluwaseun, O. Oyewole (2018). Employee Training and Development as a Model for