مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الطلاب –دراسة ميدانية على طلاب جامعة تشرين –
اسم الكاتب: د. شيراز طرابلسية، سامر فياض
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5509
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Impact Of The Flexibility Of Human Resources Skill On Improving The Quality Of Student Services From The Students' Point Of View - A Field Study On Tishreen University Students-

Dr. Shiraz Traboulsi*
Samer Fayad**

(Received 2 / 6 / 2020. Accepted 21 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of this research was to evaluate the flexibility of the human resources skill, and the level of quality of student services provided at Tishreen University from the students' point of view, and to determine the extent of the impact of the flexibility of the human resources skill on improving the quality of student services. A random number of Tishreen University students reached (100) students.

Among the most important results of this research are: The employees of Tishreen University have the ability to adapt to the various changes and developments taking place in the university environment, and the university provides student services with a level of quality lower than what students expect, and the presence of the flexibility of human resource skill to improve the quality of student services, and has been done Show some recommendations that would help to improve the quality of student services.

Keywords : Flexibility of Human Resources Skill, Quality of Student Services.

* **Associate Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria.**

** **Postgraduate Student - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria.**

تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الطلاب – دراسة ميدانية على طلاب جامعة تشرين–

الدكتورة شيراز طرابلسية*

سامر فياض **

(تاريخ الإيداع 2 / 6 / 2020. قُبِل للنشر في 21 / 10 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى تقييم مدى مرونة مهارة الموارد البشرية، ومستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة بجامعة تشرين من وجهة نظر الطلاب، وتحديد مدى تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من طلاب جامعة تشرين بلغت(100)طالب.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث هي: تمتع العاملون بجامعة تشرين بقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة ببيئة الجامعة، وتقدم الجامعة الخدمات الطلابية بمستوى جودة أقل مما يتوقعه الطلاب، ووجود تأثير لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية، ولقد تمّ عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد على تحسين جودة الخدمات الطلابية.

الكلمات المفتاحية: مرونة مهارة الموارد البشرية، جودة الخدمات الطلابية.

* أستاذ مساعد– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

** طالب دكتوراه– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مُقدِّمة:

في ظل التطورات الحاصلة والمنافسة الشرسة بين المنظمات الخدمية والتزايد المستمر لوعي المستفيدين حول مستوى الخدمات المقدمة لهم أصبحت جودة الخدمات أمراً ملحاً وضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله في عالم الأعمال الخدمية؛ فهي بمثابة المفتاح للنجاح والداعم للقدرة على المنافسة، حيث تقديم الخدمات بالمستوى المناسب لتوقعات المستفيد واحتياجاته سيساهم في انتقاله من دور المستفيد إلى دور العميل الاستراتيجي الراضي عن جودة الخدمات المقدمة، ذلك العميل الذي له تأثير جوهري على مستفيدين آخرين يتعاملون مع المنظمة أو يتوقع تعاملهم معها في المستقبل، الأمر الذي يحسن من سمعة المنظمة ويعزز مكانتها ويسهم باستمرارها، لذلك ازداد اهتمام المنظمات الخدمية بتحسين جودة خدماتها.

وتعّد المنظمات التعليمية من المنظمات الخدمية التي تسعى للمحافظة على مكانتها التنافسية محلياً وعالمياً واستمرارها في ظل بيئتها الشديدة التغيير، ولا سيما الجامعات السورية التي عانت من تدنى بمستوى جودة خدماتها خلال سنوات الحرب وهذا ما أكد عليه الباحثون السوريون من خلال دراساتهم، بالإضافة لتزايد عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي ولا سيما التعليم الافتراضي والتعليم المفتوح، والتغير المستمر برغبات الطلاب واحتياجاتهم تبعاً للتطورات التكنولوجية والإدارية والتعليمية الحاصلة، وزيادة وعي الطلاب للخدمات المقدمة لهم، مما فرضّ على الجامعات السورية زيادة الاهتمام بجودة خدماتها الطلابية المقدمة والعمل على تحسينها.

ولقد أدركت الجامعات أن تحسين جودة تلك الخدمات يتطلب توجيه كامل مواردها من أجل خلق ظروف ملائمة لضمان الارتقاء لتوقعات المستفيدين ورغباتهم، ولا سيما المورد البشري على اعتباره عنصر مهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة في الجامعة، وذلك من خلال قدرته على تقديم الخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية للمستفيدين بالشكل المناسب وإنتاج كوادر بشرية تحتاجها مختلف المنظمات.

وبما أن العاملين يساهمون في مجاراة التطورات والتغيرات المستمرة بمحيط الجامعة وبرغبات واحتياجات المستفيدين ولا سيما المستفيد الرئيسي(الطالب)، ويمثلون الركيزة الأساسية في تقدم الجامعات وتطورها واستمرارها، وهم على احتكاك مستمر مع الطلاب من خلال ما يقدمون من خدمات؛ فإن تمتع العاملون بمرونة مناسبة من حيث المهارات قد تكون كفيلة للتكيف مع التغيرات وارتقاء الخدمات المقدمة إلى توقعات الطلاب وبالجودة المناسبة لهم، وانطلاقاً مما سبق وفي إطار مجاراة التطورات والتغيرات جاء هذا البحث كمحاولة لتحديد مدى تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية(كبعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الطلاب.

المراجعة الأدبية:

1-الدِّراسات العربية:

1-1- دراسة (Hamamh, 2015):

بعنوان: (محددات جودة خدمة التعليم العالي من منظور الطلاب وأثرها على رضاهم في الجامعات السورية)

هدفت الدراسة إلى تحديد محددات جودة خدمة التعليم العالي من منظور الطالب السوري وطبيعة تأثير كل منها على الجودة الإجمالية المدركة ورضا الطلاب، تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مجتمع الدّراسة جميع طلاب الجامعات السورية بنوعيها الحكومية والخاصة وعلى اختلاف فروعها العلمية والأدبية وسنواتها الدراسية، ممن ما زالوا في المرحلة الجامعية الأولى أو يتابعون دراساتهم العليا، وتم جمع (441) إجابة بشكل عشوائي، وتم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، وتم استخدام البرنامج

الإحصائي(SPSS) لإجراء التحاليل الإحصائية واستخلاص النتائج، حيث من أهم النتائج: أن مستوى جودة التعليم العالي دون الوسط من وجهة نظر الطلاب، ويوجد أربعة محددات لجودة التعليم العالي في سورية وهي على الترتيب: الخدمات الجامعية غير الأكاديمية، حرفية الجامعة وتجهيزاتها، تفاعلية الكادر الأكاديمي، المستوى الأكاديمي للجامعة، ومن أهم التوصيات: ضرورة إجراء تحسينات في محددات الجودة(المستوى الأكاديمي للجامعة، الخدمات الجامعية غير الأكاديمية، حرفية الجامعة وتجهيزاتها، تفاعلية الكادر الأكاديمي).

2-1- دراسة (Matria, 2016):

بعنوان: (دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني)

هدفت الدّراسة إلى تحديد العلاقة بين تخطيط وتنمية الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الإشرافئة جميعهم في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة، وشملت عينة الدراسة على(326) موظفاً تم اختيارها بشكل طبقي عشوائي، وتمّ جمع البيانات الثانوية من خلال المراجعة الأدبية، كما تمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبانة وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)، ومن أهم نتائج الدّراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط وتنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية، ومن أهم التوصيات: أن تقوم مؤسسات التعليم التقني بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية، يتوجب على مؤسسات التعليم التقني التركيز على جميع محددات الجودة والعمل تحسينها والاستفادة منها للحكم على مستوى جودة الخدمات التعليمية.

2- الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة(Veise et al., 1014):

The effects of human resource flexibility on human resources development

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير مرونة الموارد البشرية على تنمية الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث بالموظفين في شركة الكهرباء في محافظة إيلام، أما عينة البحث فكانت عشوائية شملت(100) موظف، واعتمد على الدراسات السابقة والكتب لجمع البيانات الثانوية، وتمّ جمع البيانات الأولية بالاعتماد على استبانة، ثم تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج(SPSS)، ومن أهم النتائج: يوجد تأثير لمرونة الموارد البشرية بأبعادها على تنمية الموارد البشرية بأبعادها المدروسة، ومن أهم التوصيات: ينبغي النظر إلى أهمية مرونة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية، وينبغي اختيار الموظفين الذين يتمتعون بأعلى درجات المرونة.

2-2- دراسة (Chui et al., 2016):

Evaluation of Service Quality of Private Higher Education using Service Improvement Matrix

هدفت الدراسة إلى تقييم جودة الخدمة المقدمة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة الماليزية، ودراسة الفجوة بين الخدمات المدركة والخدمات المطلوبة للطلاب، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في الدّراسة، وتمثل مجتمع الدّراسة بجميع الطلاب بمؤسسات التعليم العالي الخاصة الماليزية، أما عينة البحث فكانت عينة قصديه بلغت (150) طالباً، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الملاحظة والمقابلة وبالاعتماد على الاستبانة، تمّ تحليل البيانات بالاعتماد على تحليل الفجوة في الخدمة، و باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)، ومن أهم النتائج: وجود فجوات في الخدمات في جميع عوامل الخدمة مع وجود أكبر فجوات لوحظت في التعاطف، والتأكيد، والاستجابة بشكل عام، ومن

أهم توصيات: يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأدوار والدوافع الثلاثية للعميل (الطلاب، والموظفين لا سيما العاملين في الخطوط الأمامية التي تضم الأكاديميين، وموظفي الدعم الذين لديهم اتصال مع الطلاب، والإدارة العليا ومختلف الإدارات).

لاحظ الباحث بأن الدراسات السابقة أكدت على ضرورة تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والاهتمام بمحددات الجودة وأهمها الكوادر الأكاديمية وغير الأكاديمية، وأكدت على أهمية استثمار الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات المقدمة، والدور الذي تلعبه مرونة الموارد البشرية في مجابهة التغيرات وتحقيق الاستمرار والنجاح، وكان الاختلاف بالدراسة الحالية من حيث محاولة دراسة تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية(كبعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الخدمات الطلابية، حيث الدراسات السابقة لم تتناول هذان المتغيرات بشكل مباشر مع بعضهم.

مشكلة البحث:

انطلاقاً من الدور الذي تلعبه جودة الخدمات الطلابية في تحسين موقع الجامعة واستمرارها بالمنافسة، ومن خلال تجربة الباحث كطالب بجامعة تشرين لمدة أكثر من أربع سنوات حيث لاحظ أن بعض العاملين(العلميين، وغير العلميين) أحياناً يتعاملون بشكل غير لطيف مع الطلاب، وأن بعض الإداريين لا يقدمون الخدمات بالمستوى والسرعة المطلوبة منهم لعدم قدرتهم في بعض الأحيان على التعامل مع التطورات التقنية والتغيرات الحاصلة بأنظمة وقوانين الجامعة، ولاحظ أن بعض أعضاء الهيئة التدريسية لا يخصصون الوقت الكافي لمناقشة استفسارات الطلاب حول المحاضرات أو مشكلة تعترضهم بالمادة، وعدم قدرة بعض المحاضرين على تجديد أسلوب محاضرتهم ومعلوماتهم بما يتناسب مع التقدم المستمر بمجال تخصصهم وغياب المرشد الأكاديمي الضروري لتقديم النصح والإرشاد للطلاب، لذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في جامعة تشرين من خلال مقابلة أولية مع عينة من الطلاب في تلك الجامعة والتي بلغت(30) طالب حيث تمّ توجيه بعض الأسئلة تركزت حول مستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة في الجامعة من قبل العاملين العلميين وغير العلميين، ومن تلك الأسئلة نذكر الآتي:

- هل يخصص عضو الهيئة التدريسية وقتاً كافياً لمناقشة تساؤلاتكم؟
- هل يتعاطف العاملون مع مشكلاتكم؟
- هل يتعامل العاملون بلطف واحترام معكم؟
- هل يقدم الإداريون الخدمات المطلوبة منهم بالوقت المناسب؟
- هل يتواصل أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مستمر معكم؟

وكانت الإجابات متفاوتة بين الموافق وغير الموافق وهذا التفاوت في الإجابات كان مؤشراً لمشكلة بحثية هامة حول مستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة، فتوصل الباحث لمؤشرات المشكلة المتمثلة بوجود بعض جوانب القصور في الجامعة محل الدراسة بما يتعلق بمستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة من قبل العاملين العلميين وغير العلميين.

وبما أن العاملين العلميين وغير العلميين هم المسؤولون عن تقديم تلك الخدمات فإن مستوى جودة تلك الخدمات قد ترتبط بمدى تمتعهم بمهارات عالية تساعدهم على توقع التغيرات المستقبلية سواء في بيئة العمل أو برغبات وحاجات الطلاب والتكيف معها لتقديم تلك الخدمات بالوقت المناسب وبما يتوقعه الطالب، حيث إن قدرة الإداري على القيام بعدة خدمات في وقت واحد عند الضرورة وحل مختلف المشكلات التي تعترضه سواءً المتعلقة بالأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات أو بقوانين وأنظمة الجامعة معتمداً على ما يمتلك من مهارات مكتسبة من الدورات التدريبية أو التنقل بين الوظائف، وتعامل عضو الهيئة التدريسية مع مختلف تساؤلات الطلاب وتوصيل المعلومة بشكل جيد من خلال متابعته

المستمرة لكل ما هو جديد بمجال تخصصه، ومهارة عضو الهيئة التدريسية في تبسيط المعلومات وتوصيلها للطلاب بشكل سهل ومفهوم معتمداً على التقانة الحديثة مع استمرار التواصل مع الطلاب إلكترونياً لتقديم المساعدة بأي وقت، فأن ذلك قد يساهم في تحسين جودة الخدمات الطلابية المقدمة.

وانطلاقاً من المراجعة الأدبية التي قام بها الباحث وبالإضافة لما سبق فأنه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال البحثي الآتي:

ما تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية(كبعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية) على تحسين جودة الخدمات الطلابية من وجهة نظر الطلاب؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى تطبيق مرونة مهارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدّراسة؟
- ما مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعة محل الدّراسة؟
- ما تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية للجامعة محل الدّراسة؟
- ما تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية للجامعة محل الدّراسة؟

أهميّة البحث وأهدافه:

1-أهمية البحث:

تنبع أهميّة البحث النّظريّة والعلمية من خلال النقاط الآتية:

- تسليط الضوء على كل من مفهوم مرونة مهارة الموارد البشرية(كبعد من أبعاد مرونة الموارد البشرية)، ومفهوم جودة الخدمات الطلابية.
- دراسة حديثة للعلاقة بين المتغيرين(مرونة مهارة الموارد البشرية، جودة الخدمات الطلابية).
- يمكن أن تفيد نتائج هذا البحث في تحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعات السورية من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، ونقاط القوة والعمل على تعزيزها.
- يمكن أن تعود نتائج وتوصّيات البحث بالنفع على الجامعات السورية، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المناسبة لاستثمار الموارد البشرية وتعظيم مهارتها، والذي بدورها يمكن أن تساهم في تحسين جودة الخدمات الطلابية.

2- أهداف البحث:

سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- بيان واقع تطبيق مرونة مهارة الموارد البشرية في الجامعة محل الدّراسة.

2- تحديد مستوى جودة الخدمات الطلابية المقدمة في الجامعة محل الدّراسة.

3- تحديد تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية للجامعة محل الدّراسة.

4- تحديد تأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية للجامعة محل الدّراسة.

5- تقديم توصيات ومقترحات مناسبة لمجتمع البحث في ضوء ما تفرزه النتائج.

نموذج البحث وفرضيّاته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل(مرونة مهارة الموارد البشرية) والمتغير التابع(جودة الخدمات الطلابية)، لذلك فإن الفرضية الرئيسية للبحث هي:

الفرضيّة الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية المقدمة في الجامعة محل الدراسة، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضيّة الفرعية الأول: لا يوجد تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية في الجامعة محل الدّراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي، حيث تمّ جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات العلمية، كما تمّ الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من خلال المقابلات الشخصية مع عينة البحث، حيث تّم توزيعها عشوائياً على عينة البحث، وتمّ تحليل البيانات التي تمّ الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) الإصدار (20).

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: عام 2020.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين.
- الحدود البشرية: طلاب جامعة تشرين.

محددات البحث(صعوبات البحث): لا يوجد صعوبات للبحث.

الإطار النظري للبحث:

1- مرونة مهارة الموارد البشرية:

أكد أتك ينسون في عام 1984 على أن المرونة تعمل على تقوية الموارد البشرية للاستجابة للتغيرات اللاحقة وتزويد الموظفين أيضًا بالقدرة على إجراء التغييرات اللازمة داخلهم لإجراء التنسيق مع التغييرات المنفذة في إجراءات العمل(Zahra al et, 2015: 491)، ويمكن تعريف المرونة على أنها القدرة على إعادة تخصيص الموارد بسرعة وسلاسة استجابة للتغيير في بيئة التشغيل(kuo al. et,2006: 420).

وإن مرونة مهارة الموارد البشرية هي أحدى أبعاد مرونة الموارد البشرية لذلك لا بد من التطرق لمفهوم مرونة الموارد البشرية والتي تشير إلى المدى المتاح التي تمتلك فيه الموارد البشرية للمنظمة المهارات والذخيرة السلوكية التي توفير خيارات ثابتة لمتابعة البدائل الاستراتيجية في بيئة المنظمة التنافسية، ومدى إمكانية تحديد ممارسات الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة في تلك الموارد البشرية (Wright & Snell, 1997: 13)، **ومن وجهة نظر الباحث فهي مدى قدرة المنظمة على التكامل بين ما يتمتع به العامون من مهارات وقدرات وسلوكيات، وممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(استقطاب، تدريب، تعيين، تقييم...)، بحيث يتكون لدى العاملين نظرة استباقية تسمح لهم بالتعامل مع حالات عدم التأكد في بيئة العمل ومحيطها.**

1-1- تعريف مرونة مهارة الموارد البشرية:

أن المرونة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية تأخذ معنى مزدوج أولاً: وجود مجموعة من المهارات والسلوكيات، ثانياً: قدرة المنظمة على وضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية تتكيف ومختلف التغيرات والمتطلبات البيئة والتنظيمية، وبذلك

تقسم مرونة الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع مرونة المهارات، مرونة السلوكيات، مرونة ممارسات الموارد البشرية(Alsibti, 2017: 101).

لكن هذا البحث ركز على مرونة مهارة الموارد البشرية فقط فتحسين جودة الخدمات الطلابية تتطلب وجود كوادر بشرية قادرة على مجاراة التغيرات والتطورات الحاصلة سواء في أساليب العمل أو برغبات وحاجات الطلاب، ويكون ذلك من خلال تمتع تلك الكوادر بمهارات وقدرات عالية تساعدهم على توقع التغيرات المستقبلية والتكيف معها، وبالتالي تقديم مستوى خدمة مناسب لما يتوقعه الطالب، حيث أن تحسين جودة الخدمات الطلابية يتطلب من الجامعة توفير أعضاء هيئة تدريسية قادرين ومتمكنين من التدريس ويقدمون الدعم الأكاديمي والإرشادي للطلاب، وأن تتأكد الجامعة من وجود كفاية في الهيئة المعاونة من الفنيين، الإداريين، وبطريقة تتناسب وتلبي احتياجات الطلاب(Saif et. al, 2014)، وأن مرونة مهارة الموارد البشرية هي مهارة الموظف من خلال امتلاكه عدد من الخيارات والبدائل، والتي من الممكن تطبيقها ونقلها بسرعة عبر موظفي المنظمة، الذين يمتلكون مهارات واسعة تمّكنهم من أداء مختلف الأعمال الوظيفية بناءً على الطلب(Altaie; Altamimi, 2016: 46)، وتشير المرونة في المهارة إلى السرعة وسهولة الحصول على المهارات والقدرات الجديدة من قبل الموظفين، وبهذا المعنى عندما يتلقى الموظفون التدريبات وإعادة التدريب المطلوبة يمكنهم توقع متطلبات المهارات المستقبلية أو يتوقون إلى تعلم أساليب جديدة لأداء وظائفهم، إذا كان لدى موظفي المنظمة مجموعة واسعة من المهارات ويمكنهم أداء وظائف مختلفة، فيمكن القول أن المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة في المهارات، يمكن أن يكون هذا النوع من المرونة مصدراً للميزة التنافسية نظراً لأنها ذات قيمة وبالكاد يتم تقليد المهارات المختلفة بواسطة المنافسين(Zahra et. al, 2015: 491)، **ومن وجهة نظر الباحث هي مجمل القدرات التي يتمتع بها العامل خلال مراحل وظيفته وتساعده في حل مختلف المشكلات التي تواجهه، وتساهم بسهولة تنقله من وظيفة إدارية إلى أخرى، وعلى توفير عدة بدائل لحل المشكلات المتوقعة.**

2- جودة الخدمات الطلابية:

تعرف الجودة لغةً: بأن أصلها من الجود والجيد نقيض الردي(Samurai, 2002: 27)، وهي: "ملاءمة المنتجات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم"(Tamimi, 2008: 14)، وتُعرفّ جودة الخدمة على أنها: التفوق على توقعات العميل، وتقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين، فهي تقديم منفعة تتصف بجملة من الخصائص والمميزات التي تجعلها قادرة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم أو تتجاوزها لكسب رضاهم(Raqad, 2014: 14)، ويمكن تعريفها من منظور مقدم الخدمة(الجامعة في هذه الدّراسة) ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة(الطالب الجامعي في هذه الدّراسة)، فالجودة من منظور مقدم الخدمة(الجامعة) هي: مطابقة الخدمة(الخدمة الطلابية) للمعايير الموضوعة مسبقاً من قبل المنظمة لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد منها(الطالب) فهي: مواءمة هذه الخدمة(الخدمات الطلابية) لاستخدامات المستفيد واستعمالاته(Crosby, 2006).

2-1- تعريف جودة الخدمات الطلابية:

عرفت الخدمات الطلابية بأنها: تلك البرامج، والأنشطة التي تقدمها المنظمات التعليمية لطلابها، وذلك بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم، وهي الجهود أو الأنشطة التي تقدمها–منظمات التعليم العالي – للطلبة بغرض

تنميتهم نمواً كاملاً روحياً وعقلياً وجسدياً وعلمياً ونفسياً واجتماعياً، وإتاحة الفرصة للتحصيل العلمي الجيد، من خلال توفير المناخ الملائم داخل البيئة التعليمية(Alsaeafin, 2015: 10).

وجودة الخدمات الطلابية يقصد بها كل صور الدعم والمساعدة والتسهيلات التي تقدمها الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة للطالب فيما يتعلق بدراسته في الجامعة وتشمل: البنية التحتية، المكتبة، الموظفون، خدمات القبول والتسجيل، الخدمات العامة، الأنشطة الطلابية، الصورة الذهنية الجامعة، التنمية الشخصية (Burqaan; Mahdi, 2015: 74-75)، وإنها طريقة مبتكرة للإدارة، تقوم على التحسين المستمر للخدمات الأكاديمية وغير الأكاديمية، وهي نظام متكامل لكسب رضا الطلاب في الحاضر والمستقبل(Saif et. al, 2014: 163)، **ومن وجهة نظر الباحث فأن جودة الخدمات الطلابية هي طريقة تتبعها الجامعة لتحديد احتياجات الطلبة وترجمتها إلى متطلبات أكاديمية وغير أكاديمية وفنية يحتاجها الطالب خلال المرحلة التعليمية، وتعمل الجامعة على تطوير تلك المتطلبات وتقديمها بشكل يتفوق على توقعات الطلبة.**

2-2- قياس جودة الخدمات الطلابية:

إن أشهر مقاييس جودة الخدمة في القطاع التعليمي هي مقياس الفجوة SERVQUAL، ومقياس الأداء الفعلي SERVPERF، وأكدت معظم الدراسات السابقة على تفوق المقياسSERVPERF على باقي المقاييس في قياس جودة الخدمة وخاصة في قطاع التعليم العالي(Abu Warda, 2007)، وقامAbdulla في عام2006 بتطوير أنموذج لقياس جودة الخدمة في منظمات التعليم العالي هوHEDPERF استنتج من خلاله تفوق المقياس المستند إلى الأداء الفعلي على المقياس المستند إلى الفجوة، حيث يعد مقياس أداء التعليم العالي HEDPERF من أهم المقاييس التي يمكن اعتمادها في قياس جودة الخدمة في منظمات التعليم العالي وهو يتألف من (41)عبارة مقسمة إلى ستة أبعاد وهي: بعد الجوانب الأكاديمية ويتضمن مسؤوليات الأكاديميين، بعد الجوانب غير الأكاديمية يتضمن الواجبات والوظائف المنجزة من قبل الكادر غير الأكاديمي، وبعد السمعة ويتضمن مسؤولية المنظمات التعليمية في تكوين صورة احترافية ومهنية لنفسها، وبعد التواصل ويشمل مسائل مثل سهولة التواصل والتحدث المريح مع كوادر الجامعة، وبعد البرامج الذي يهتم بتقديم مجال واسع من البرامج والتخصصات الأكاديمية، وبعد التفهم ويتضمن عبارات تتعلق بتفهم احتياجات الطلبة من الخدمات الصحية، والنصح، والإرشاد(Hamamh, 2015)، ولقد قام الباحث Abdulla بدراسة جديدة لتعديل أبعاد المقياس HEDPERF لتشمل أربعة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة وهي (الجوانب الأكاديمية، والجوانب غير الأكاديمية، السمعة أو الصيت، تسهيلات الوصول) (Abu Warda, 2007).

وركز الباحث بدراسته على أبعاد جودة الخدمات الطلابية بما يخص التعامل مع الكادر الأكاديمي وغير الأكاديمي فقط من دون العناصر الأخرى المتمثلة بالأبنية والقاعات والتجهيزات والخدمات الصحية والرياضية وكيفية الوصول إلى الجامعة والتي تتمثل بالمقياس بأبعاد(السمعة أو الصيت، تسهيلات التواصل)، وذلك من منطلق أن الدراسة تركز على ما يمتلك الكادر الأكاديمي وغير الأكاديمي من مرونة في مهارتهم(كمتغير مستقل)، فتلك المرونة في المهارة لا تظهر إلا من خلال ما يتمّ تقديمه من خدمات بشكل مباشر إلى الطلبة والتي تتمثل بالبعدين الأكاديمي، وغير الأكاديمي وليس لها علاقة بكيفية وصول الطلبة للجامعة أو بأبنية الجامعة وغيرها من الأبعاد الأخرى، وبالتالي تمّ الاختصار على خدمات يقوم الكادر الأكاديمي وغير الأكاديمي بتقديمها.

وقام الباحث بالاعتماد على مقياس أداء التعليم العالي HEDPERF المعّدل في هذه الدراسة من خلال قياس جودة الخدمات الأكاديمية، وجودة الخدمات غير الأكاديمية والتي يقصد بها كالآتي:

- جودة الخدمات الأكاديمية: بحسب كل من Brochado و Nicholls هي تمثل درجة اتصاف أعضاء الهيئة الأكاديمية بالتميز والحماس في تأدية مهام التواصل وتقديم المشورة للطلبة، والإعلان بوضوح عن أهداف البرامج التربوية، والقدرة والكفاءة على توصيل المعلومات، وتحويل المقررات الدراسية لمعرفة ومهارات وقدرات، وسلامة عملية التقويم (Saif et. al, 2014: 163)، **ومن وجهة نظر الباحث فإنها تشير لقدرة الكادر الأكاديمي على تقديم خدمات تفوق توقعات الطالب خلال المرحلة التعليمية من خلال الإرشاد والنصائح والمعلومات، والتي تساعد ذلك الطالب على تحسين تعليمية وتأهيله للعمل بالمنظمات بعد مرحلة التخرج.**
- جودة الخدمات غير الأكاديمية: تمثلت بنوعية وكفاءة الموظفين في أداء أعمالهم، وتحسين مستويات التواصل مع الطلاب، وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد على تلبيتها وإشباعها دون تأخير، وتؤكد على أهمية الاهتمام بالطلبة، وتوفير التواصل المستمر مع أولياء الأمور لحل المشكلات، وتخفيف الأعباء المالية عن الطلبة وذويهم (Saif et. al, 2014: 163)، **ومن وجهة نظر الباحث وبهذه الدراسة فإن الخدمات غير الأكاديمية هي تمكن الجامعة من تهيئة البيئة الداعمة للعملية التعليمة والتي يحتاجها الطالب لاستكمال العملية التعليمية والحصول على الخدمة بإيسر الطرق، وتشمل ما يقدمه العاملون غير الأكاديميين من خدمات(سهولة تحصيل الرسوم، درجة الاستجابة للشكاوى المقدمة أو للطلبات، مدى تواجد العاملين...، الخ).**

النتائج والمناقشة:

1- مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع الدّراسة من طلاب جامعة تشرين من مختلف السنوات الدراسية ومختلف التخصصات، ونظراً لتجانس مجتمع البحث وحجمه الكبير بالإضافة للوضع الصحي الحاصل قام الباحث بأخذ عينة عشوائية بسيطة من طلاب تلك الجامعة وبلغ حجمها(150)طالب، وبعد توزيعها وفرزها بلغ عدد الاستبانات الصالحة لتحليل (100)استبانة.

2- أداة الدّراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدّراسة الميدانية، وتم وضع عبارات لقياس المتغير المستقل بالاعتماد على الدّراسات السّابقة، أما المتغير التابع فصيغت عباراته وعدلت لتناسب البيئة التعليمية السورية انطلاقاً من مقياس أداء التعليم العالي(HEDPERF) المُعدل.

ولقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام حيث القسم الأول احتوى على ست عبارات لقياس مدى تطبيق الجامعة محل الدراسة لمرونة مهارة الموارد البشرية، والقسم الثاني احتوى على 13 عبارة لقياس مستوى جودة الخدمات الأكاديمية المقدمة في الجامعة محل الدراسة، والقسم الثالث احتوى على 15 عبارة لقياس مستوى جودة الخدمات غير الأكاديمية المقدمة في الجامعة محل الدراسة، وقد تمّ استخدام مقياسlikert الخماسي في الاستبانة الموزعة، وقسم الباحث الدّراسة الميدانية إلى ثلاثة أقسام كالآتي:

2-1- اختبار ثبات وصدق المقياس:

اعتمد الباحث لحساب ثبات المقياس على طريقة ألفا كرونباخ، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة الموزعة على عينة البحث، ولكل متغير على لوحده، ومن الجدول(1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.703 أكبر من 0.6، وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف إي من العبارات.

الجدول رقم واحد(1) معامل ألفا كرونباخ Reliability Statistics

المحور	معامل ألفا كرونباخ
مرونة مهارة الموارد البشرية	,612
الخدمات الطلابية	,789
جميع عبارات الاستبانة	,703

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

ولاختبار صدق المحتوى قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لعبارات الاستبانة، حيث يظهر الجدول(2) أن جميع العلاقات الناتجة كانت معنوية وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس، وبذلك يكون الباحث تأكد من صدق وثبات الاستبانة وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

الجدول(2) معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة والمتوسط الإجمالي للاستبانة

		مرونة المهارة	الأكاديمية	غير الأكاديمية	المتوسط الإجمالي
مرونة المهارة	Pearson Correlation	1	-.495-**	-.399-**	-.265-**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008
	N	100	100	100	100
الخدمات الأكاديمية	Pearson Correlation	-.495-**	1	.709**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
الخدمات غير الأكاديمية	Pearson Correlation	-.399-**	.709**	1	.951**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
المتوسط الإجمالي	Pearson Correlation	-.265-**	.833**	.951**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	
	N	100	100	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

2-2- تحليل عبارات الاستبانة:

قام الباحث بتحليل عبارات ومحاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث حيث تمّ استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج كل من المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، بحيث كانت دلالة المتوسطات التي تساوي أو تزيد عن(3.6) على أن هناك تطبيقاً مرتفع لتلك العبارات، والمتوسطات التي تتراوح بين(2.32-3.59) تدل على تطبيق متوسط(مقبول)، والمتوسطات التي تساوي أو تقل عن(2.30) تدل على وجود تطبيق ضعيف وتمّ تحليل عبارات الاستبانة كالآتي:

-تحليل عبارات محور مرونة مهار الموارد البشرية:

عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مرونة مهارة الموارد البشرية وتقدير مستوى التطبيق تلك العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مرونة مهارة الموارد البشرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير مستوى التطبيق
1-يستطيع الموظف القيام بعدة وظائف مختلفة.	4.1400	.42687	مرتفع
2-يتكيف الموظف مع الوظائف الجديدة بسرعة وبكفاءة.	4.1200	.40899	مرتفع
3-يسعى الموظفون لتطوير مهارتهم باستمرار.	3.6700	.51355	مرتفع
4-يمتلك الموظفون مهارات تساعدهم في مختلف الوظائف.	3.5100	.81023	متوسط
5-تعمل الجامعة على تنقل الموظفين بين الوظائف.	3.3400	.80679	متوسط
6-تمتلك الجامعة ما يكفي من التنوع في مهارة الموظفين لتلبية التغيرات المستمرة.	3.4700	.78438	متوسط
المتوسط العام	**3.7083**	.30921	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مرونة مهارة الموارد البشرية تتراوح بين(3.3400-4.1400) وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات (3.7083) ذلك يوضح أن موافقة أفراد العينة على هذه العبارات كانت مرتفعة، وبالتالي فإن العاملين في الجامعة محل الدراسة يتمتعون بمرونة في المهارة بشكل يمكنهم من التكيف مع التغيرات بشكل جيد، ولقد بلغ أكبر متوسط(4.1400)للعبارة(يستطيع الموظف القيام بعدة وظائف مختلفة) مما يشير إلى قدرة الموظفين على التكيف مع مختلف الوظائف، وبلغ أصغر متوسط(3.3400)للعبارة(تعمل الجامعة على تنقل الموظفين بين الوظائف) وهذا يشير إلى أهمية استمرار الجامعة بالعمل على تنقل الموظفين باستمرار بين مختلف الوظائف لزيادة مرونتهم.

- تحليل محور الخدمات الأكاديمية:

عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخدمات الأكاديمية وتقدير مستوى التطبيق تلك العبارات وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الخدمات الأكاديمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير مستوى التطبيق
7-تجد دائماً من يساعدك على فهم ما يصعب عليك فهمه.	1.7700	.50960	منخفض
8-تتوافر في الجامعة الخبرات الأكاديمية والتعليمية المتميزة.	4.2300	.44620	مرتفع
9-يستخدم المحاضر وسائل تبسيط المعلومات وتوصيلها.	2.0000	.66667	منخفض
10-تكتسب المعلومات والمعرفة المستهدفة في نهاية العملية التدريسية.	1.9900	.48189	منخفض
11-يوجد في الجامعة تنوع بالتخصصات والأقسام.	4.2800	.47312	مرتفع

12-يتم إعلامك مسبقاً بالمعلومات والمعرفة الواجب اكتسابها عند نهاية البرنامج التعليمي.	4.0500	.47937	مرتفع
13-تحتوي الامتحانات على أنماط مختلفة للأسئلة.	4.1000	.41439	مرتفع
14-يعطي أعضاء هيئة التدريس فرصاً كافية للمناقشة في الدرس.	2.5100	.88186	متوسط
15-يوجد تواصل مستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	1.8600	.40252	منخفض
16-تحتوي المقررات الدراسية على التطبيقات العملية الكافية.	3.8400	.52647	مرتفع
17-يوفر أعضاء هيئة التدريس الوقت الكافي لتقديم الإرشاد للطلبة.	2.5600	.86830	متوسط
18-يسمح للطلاب بقدر معقول من الحرية للتعبير عن آرائهم.	2.6000	.95346	متوسط
19-يستجيب أعضاء هيئة التدريس لملاحظات الطلبة واحتياجاتهم.	2.3800	.78855	متوسط
المتوسط العام	2.9362	.24741	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الخدمات الأكاديمية تتراوح بين(1.7700- 4.2800) وبلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات (2 .9362) وذلك يوضح أن تطبيق هذه العبارات كان بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي فإن الجامعة محل الدراسة تقدم الخدمات الأكاديمية بمستوى جودة متوسط لا يرتقي لتوقعات الطلاب ويظهر ذلك من خلال تنوع التخصصات والأقسام بالجامعة، وتوفر الخبرات الأكاديمية والتعليمة المتميزة بالجامعة، ووجود أنماط مختلف من الأسئلة في الامتحانات، ويظهر الجدول(4) أن هناك اتفاقاً بين الطلبة على وجود تطبيق مرتفع ل(5)عبارات تشكل نسبة(38%) من مجموع العبارات المعبرة عن جودة الخدمات الأكاديمية حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(8، 11، 12، 13، 16) أكبر من(3.6) وبلغ أكبر متوسط(4.2800) للعبارة(يوجد في الجامعة تنوع بالتخصصات والأقسام)، ووجود تطبيق متوسط ل(4) عبارات تشكل نسبة(31%) من مجموع العبارات حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(14، 17، 18، 19) تتراوح بين(2.31- 3.59)، وهناك اتفاقاً بين الطلبة على وجود تطبيق منخفض ل(4) عبارات تشكل نسبة(31%) من مجموع العبارات حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(7، 9، 10، 15) أقل من(2.30) وبلغ أصغر متوسط(1.7700) للعبارة(تجد دائماً من يساعدك على فهم ما يصعب عليك فهمه).

- تحليل عبارات محور الخدمات غير الأكاديمية:

عمد الباحث إلى حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخدمات غير الأكاديمية وتقدير مستوى التطبيق تلك العبارات، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول(5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخدمات غير الأكاديمية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير مستوى التطبيق
20-ينظف عمال النظافة أبنية الجامعة وساحاتها بشكل مستمر.	3.9000	.74536	مرتفع
21-يشعر الطالب بالأمان والطمأنينة داخل الجامعة.	3.9600	.69515	مرتفع
22-يسمح بتكوين اتحادات للطبة.	4.0400	.65010	مرتفع

23-يوجد مساواة بين الطلبة في المعاملة والاحترام.	2.3500	.78335	متوسط
24-يقوم عمال الصيانة بصيانة تجهيزات القاعات والمحاضرات بشكل سريع.	2.2700	.67950	منخفض
25-يتمتع العاملون بكفاءة مناسبة للقيام بأعمالهم.	2.3800	.78855	متوسط
26-يتمتع موظفو الجامعة باللطف وحسن المعاملة.	2.5700	1.04693	متوسط
27-يوجد تعاطف مع الطلاب عند التعرض للمشكلات.	3.2500	.97830	متوسط
28-توافر الاتصال الفعال بين الطلبة والموظفين.	2.5600	.87985	متوسط
29-يهتم الموظفون بالطلبة.	2.6500	1.02863	متوسط
30-يوجد استجابة مع شكاوى الطلبة وتظلماتهم.	2.6700	.99549	متوسط
31-يستجيب الموظفون لمتطلبات الطلبة رغم ضغوط العمل.	2.6400	.91585	متوسط
32-تسعى إدارة الجامعة لتلبية احتياجات الطلبة.	2.6900	.97125	متوسط
33-يستطيع الطلبة استعمال الهاتف للاستفسار والشكوى.	2.2400	.63755	منخفض
34-يوجد تواصل كاف بين الجامعة وأولياء أمور الطلبة.	2.1800	.62571	منخفض
المتوسط العام	2.8233	.38049	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول(5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الخدمات غير الأكاديمية تتراوح بين(2.1800- 4.0400) حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة البحث على هذه العبارات (2.8233) وذلك يوضح أن تطبيق هذه العبارات كان بمستوى متوسط من وجهة نظر أفراد العينة، وبالتالي فأن الجامعة محل الدراسة تقدم الخدمات غير الأكاديمية بمستوى جودة متوسط لا يرتقي لتوقعات الطلاب، ويظهر ذلك من خلال السماح بتكوين اتحادات الطلبة، وشعور الطالب بالأمان داخل الجامعة، ومحافظة عمال النظافة على نظافة أبنيتها وساحاتها.

ويظهر الجدول(5) أن هناك اتفاقاً بين الطلبة على وجود تطبيق مرتفع ل(3)عبارات تشكل نسبة(20%) من مجموع العبارات المعبرة عن جودة الخدمات غير الأكاديمية حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(20، 21، 22) أكبر من (3.6)، وبلغ أكبر متوسط للعبارة(يسمح بتكوين اتحادات للطلبة) بقيمة(4.0400)، وأن هناك اتفاق بين الطلبة على وجود تطبيق متوسط ل(9) عبارات تشكل نسبة(60%) من مجموع العبارات حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(23، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32) تتراوح بين(2.31- 3.59).

ويظهر الجدول(5) وجود تطبيق منخفض ل(3) عبارات تشكل نسبة(20%) من مجموع العبارات حيث قيمة المتوسط لكل عبارة من العبارات رقم(24، 33، 34) أقل من(2.30) حيث بلغ أصغر متوسط(2.1800) للعبارة(يوجد تواصل كاف بين الجامعة وأولياء أمور الطلبة.).

وبحساب متوسطات والانحرافات المعيارية للخدمات الطلابية يظهر الجدول(6) أن متوسط الخدمات الطلابية بلغ(2.8757) ويشير ذلك إلى أن الجامعة تقدم الخدمات الطلابية بمستوى جودة لا يرتقي لتوقعات الطلاب.

الجدول(6) المتوسطات والانحرافات المعيارية للخدمات الطلابية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	تقدير مستوى التطبيق
الخدمات الأكاديمية	2.9362	.24741	متوسط
الخدمات غير الأكاديمية	2.8233	.38049	متوسط
الخدمات الطلابية	2.8757	.29653	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

2-3- اختبار فرضيات البحث:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية في الجامعة محل الدّارسة.

لاختبار هذه الفرضيّة عمد الباحث إلى استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة والتأثير بين مرونة المهارة والخدمات الأكاديمية كما هو موضح بالجدول رقم(7):

الجدول(7) نتائج تحليل الانحدار لتأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية

Y	R	R^2	F المحسوبة	sig	معامل الانحدار				
					X	B	خطأ معياري	t المحسوبة	sig
الخدمات الأكاديمية	.495	.245	31.759	.000	**مرونة المهارة**	-.396-	.070	-5.635-	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

نلاحظ من الجدول(7) أن معامل الارتباط بلغ(.495) وهذا يدل على وجود علاقة طردية مقبولة بين مرونة المهارة والخدمات الأكاديمية، وبلغت قيمة"F"(31.759) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذا يؤكد على وجود علاقة معنوية بين مرونة مهارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الأكاديمية.

كما بلغ معامل التحديد R^2 (.245) أي أن(25%) من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة الخدمات الأكاديمية سببها تغيرات على مستوى مرونة مهارة الموارد البشرية، ولقد بلغت قيمة"T" المحسوبة(-5.635-) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذ يؤكد على وجود تأثير معنوي لمرونة المهارة على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية، **لذلك يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة والتي تنص: على وجود تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة.**

-**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية في الجامعة محل الدّارسة.

لاختبار هذه الفرضيّة عمد الباحث إلى استخدام تحليل الانحدار البسيط لدراسة العلاقة والتأثير بين مرونة المهارة والخدمات غير الأكاديمية كما هو موضح بالجدول رقم(8):

الجدول(8) نتائج تحليل الانحدار لتأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية

Y	R	R^2	F المحسوبة	sig	معامل الانحدار				
					X	B	خطأ معياري	t المحسوبة	sig
الخدمات غير الأكاديمية	.399	.160	18.608	.000	مرونة المهارة	-.492-	.114	-4.314-	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

نلاحظ من الجدول(8) أن معامل الارتباط بلغ(.399) وهذا يدل على وجود درجة ارتباط طفيفة، وطردية مقبولة بين مرونة المهارة والخدمات غير الأكاديمية، وبلغت قيمة"F"(18.608) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذا يؤكد على وجود علاقة معنوية بين مرونة مهارة الموارد البشرية وجودة الخدمات غير الأكاديمية.

كما بلغ معامل التحديR^2(.160) أي أن(16%) من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة الخدمات غير الأكاديمية سببها تغيرات على مستوى مرونة مهارة الموارد البشرية، وبلغت قيمة"T"المحسوبة(-4.314-) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذ يؤكد على وجود تأثير معنوي لمرونة المهارة على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية، **لذلك يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة والتي تنص: على وجود تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية في الجامعة محل الدراسة.**

- اختبار الفرضية الرئيسة للبحث:

عمد الباحث إلى استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية كما يظهر الجدول رقم(9):

الجدول(9) نتائج تحليل الانحدار لتأثير مرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية

Y	R	R^2	F المحسوبة	sig	معامل الانحدار				
					X	B	خطأ معياري	t المحسوبة	sig
الخدمات الطلابية	.466	.217	27.219	.000	مرونة المهارة	-.447-	.086	-5.217-	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

نلاحظ من الجدول(9) أن معامل الارتباط بلغ(.446) وهذا يدل على أن العلاقة طردية ومقبولة بين مرونة المهارة والخدمات الطلابية، وبلغت قيمة "F"(27.219) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذا يؤكد على وجود علاقة معنوية بين مرونة مهارة الموارد البشرية وجودة الخدمات الطلابية.

كما بلغ معامل التحديد R^2 (.217)أي أن(21.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى جودة الخدمات الطلابية سببها تغيرات على مستوى مرونة مهارة الموارد البشرية، ولقد بلغت قيمة"T" المحسوبة(-4.935-) وهي دالة إحصائياً بمستوى الدلالة(.000) وهذ يؤكد على وجود تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية، **ولذلك يرفض الباحث فرضية العدم ويقبل الفرضية البديلة والتي تنص: على وجود تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية في الجامعة محل الدراسة.**

الاستنتاجات والتوصيّات:

- **الاستنتاجات:** من خلال الدّراسة الميدانية توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1- يتمتع معظم العاملون في الجامعة محل الدراسة بمرونة في المهارات تساعدهم على التكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحصلة ببيئة العمل أو برغبات المستفيدين: حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب(3.7083)، ويظهر ذلك من خلال قيام الموظفون بعدة وظائف عند الحاجة، وقدرتهم على التكيف مع تلك الوظائف بسرعة وكفاءة، ومحاولاتهم المستمرة لتطوير مهاراتهم.

2- تقدم الجامعة محل الدّراسة الخدمات الطلابية بمستوى جودة متوسط لا يرتقي لتوقعات الطلاب حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب(2.8757) وظهر ذلك من خلال:

- تقديم خدمات أكاديمية بمستوى جودة متوسط لا يرتقي لتوقعات الطلاب حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب(2.9362) وظهر ذلك من خلال: عدم وجود من يساعد الطلبة على فهم ما يصعب عليهم فهمه، لا يوجد تواصل مستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، لا يكتسب الطلاب المعلومات والمعرفة المستهدفة في نهاية العملية التدريسية.
- تقديم خدمات غير أكاديمية بمستوى جودة متوسط لا يرتقي لتوقعات الطلاب حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب(2.8233) وظهر ذلك من خلال: عدم وجود تواصل كاف بين الجامعة وأولياء الطلبة، لا يستطيع الطلبة استخدام الهاتف للاستفسار والشكوى، لا يقوم عمال الصيانة بصيانة تجهيزات القاعات والمحاضرات بشكل سريع.

3- يتضح من النتائج وجود تأثير معنوي لمرونة مهارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات الطلابية ككل في جامعة تشرين، وعلى بعديها الخدمات الأكاديمية، والخدمات وغير الأكاديمية بشكل منفرد.

- **التّوصيات:**

1-ينصح الباحث الجامعة محل الدراسة بالاستمرار في تحسين وتعظيم مرونة مهارة الموارد البشرية وذلك من خلال العمل على تطبيق الدوران الوظيفي للعاملين بحيث يتنقل الموظفون بين مختلف الوظائف بشكل مستمر لزيادة مهارتهم، والعمل على التنوع في مهارة الموظفين لتلبية التغيرات المستمرة من خلال الدورات التدريبية المستمرة، والبعثات المحلية والإقليمية.

2-ينصح الباحث الجامعة محل الدّراسة بالعمل على تحسين جودة الخدمات الطلابية وذلك من خلال الآتي:

- تحسين جودة الخدمات الأكاديمية من خلال: وجود قسم مختص لتقديم المساعدة للطلبة حول استفساراتهم وحاجاتهم، والتقييم المستمر لدرجة تواصل الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، ينصح المحاضر باستخدام أساليب علمية حديثة تساعده على توصيل المعلومات للطلبة بشكل مبسط وسهل كالعصف الذهني مثلاً، ووسائل تكنولوجية مساعدة كاستخدام الفيديوهات والبرامج والمحاكاة الافتراضية.
- تحسين جودة الخدمات غير الأكاديمية من خلال: عقد اجتماعات مستمرة مع أولياء الأمور، أو التواصل إلكترونياً معهم بهدف اطلاعهم على مستوى الطلبة ومشاكلهم، تخصيص كوادر ذات كفاءة للرد على اتصالات الطلبة واستفساراتهم، والعمل على توفير عمال صيانة قادرين على صيانة تجهيزات القاعات بشكل مستمر وسريع لتناسب احتياجات الطلبة، ومعاقبة كل مقصر.

References:

- ABU WARDA, S.H.M. *A Suggested Model for Measuring the Quality of Educational Services by Applying to Higher Education Institutions in Egypt*. Egyptian Journal of Business Studies *Egypt*, Vol(31) No(1) 2007, 277-328.
- ALSAEAFIN, F. M. *A Proposed Strategy to Improve the Quality of Student Services in Palestinian Universities*. Published Master Thesis, Islamic University - Gaza: Palestine, 2015.
- ALSIBTI, J. *The Human Resource Flexibility Policiesin the Institution and its Impact on Organizational Performance - A Field Study of a Sample of Institutions in the Algerian East_*. Published PhD Thesis, Baji Mokhtar University - Annaba: Algeria, 2017.
- ALTAIE, A.; ALTAMIMIi, M. Y. *The Impact of Human Resources flexibility on the Performance of Teams: An Exploratory Study in the Bureau of Financial Control*. University Heritage College Magazine Iraq, No(20), 2016, 35-67.
- AL TAMIMI, F. *Total Quality Management and Qualification Requirements for ISO 9001*. 1nd , Modern brochure world, Amman, 2008.
- BURQAAN, A.M; MAHDI, A.A. *Evaluating the Quality of University Services at Al-Andalus University for Science and Technology From the Students' Point of View*. Journal of Humanities Sudan, Vol(16), No(2) 2015, 70-90.
- CROSBY, P.B. *Quality is Free : The Art of Making Quality Certain*. Signet Book, New York, 2006.
- ChUI. T; AHMAD. M. S.; BASSIM. FAEZAH. B. A. and ZAIMI. N. A. .*Evaluation of Service Quality of Private Higher Education using Service Improvement Matrix. Procedia*. Social and Behavioral Sciences, Vol.224, 2016, 132- 140.
- HAMAMH, Z. *Determinants of the Quality of Higher Education Service from the Students' Perspective and its Impact on their Satisfaction in Syrian Universities*. Published Master Thesis, Syrian Virtual University, Syria, 2015.
- KUO. H. C; LI. Y; WANG. L. H and DING. C. Y. *Flexibility and Performance of MNEs: Evidence from Taiwan*. International Journal of Business, 11(4), 2006, Pp 418-432.
- MATRIA, B. J. *The Role of Human Resources Planning and Development in Improving the Quality of Educational Services in Technical Education Institutions*. Published Master Thesis, Joint postgraduate program between the Academy of Administration and Policy for Postgraduate Studies and Al-Aqsa University: Palestine, 2016.
- RAQADA, S. *Implementing a Comprehensive Quality Assurance System in Algerian Higher Education Institutions: its Prospects and Constraints*. Published PhD thesis, Department of Economic Sciences, Setif University 1: Algeria, 2014.
- REZAEI. Z.; VEISEH. S. and SHIRI. A. *An Examination of Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Performance: A Case Study in Petroleum, Gas, and Petrochemical Companies in Province of Ilam*. International Journal of Management Sciences, Vol. 5, No. 7, 2015, Pp 490-497.
- SAIF, N. I.; SARTAWI, K. S.; DING, S. S. *The Level of Quality of Student Services and Student Satisfaction with them in Jordanian Public Universities*. The Arab Journal for Quality Assurance in University Education Jordan, Vol(7) No(15), 2014, 186-161.
- SAMURAI, M. Total Quality Management in the Production and Service Sectors. Jarir Publishing House, Amman, 2002.
- VEISE. S.; GHOLAMI. A.; HASSANAKI. L; RAHIMI. P. H. and kHAIRI. A. *The effects of human resource flexibility on human resources development*. Management Science Letters, 4 (1), 2014, 1789–1796.
- WRIGHT. P.M.; SNELL. S. A. *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strstegic human resource management*. The Academy of management Review, Vol. 23, No. 4, 1998, Pp 756- 772.