



Examining the Mediating Role of Functional Flexibility in the Relationship Between Human Resources Management Functions & Educational Services Quality at University of Dongola

Mahmoud Abdelmuty Hashim Abdelhameed ^{1,*}

- ^{1.} Public Administration of Works & Buildings - Ministry of Infrastructure & Urban Development- Dongola - Northern State -Sudan

*Corresponding author: mahmoudmag81@gmail.com

Keywords

1. Human Resources Management Functions
2. Educational Services Quality
3. Functional Flexibility
4. University of Dongola

Abstract:

The study aimed to examining the mediating role of Functional Flexibility in the relationship between Human Resources Management Functions & Educational Services Quality in University of Dongola. The problem of the study focuses on decrease of Educational Services Quality level in University of Dongola because of unawareness of implementing effective managerial systems as well as Human Resources Management The study was conducted on a sample of (187) teaching staff members working at University of Dongola, using the survey method. The results of path analysis showed that the partial mediation was achieved, as the value of the indirect effect of Human Resources Management Functions on Educational Services Quality through the median variable (Functional Flexibility) (0.176) was statistically significant. The study recommends that the need to increase awareness of achieving Functional Flexibility for teaching staff members, and focusing on applying Human Resources Management Functions at University of Dongola.

اختبار الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد^{1*}

¹ الإدارة العامة للأشغال والمباني - وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية - دنقلا - الولاية الشمالية- السودان

* المؤلف: Mmahmoudmag81@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. وظائف إدارة الموارد البشرية
2. جودة الخدمات التعليمية
3. المرونة الوظيفية
4. جامعة دنقلا

الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا بسبب إهمال تطبيق الأنظمة الإدارية الفاعلة مثل: إدارة الموارد البشرية، وقد أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (187) عضو هيئة تدريس في جامعة دنقلا، من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على كلٍ من المرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا، كما تبين وجود تأثير مباشر للمرونة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن المرونة الوظيفية تتوسط العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بشكل جزئي، وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية داخل جامعة دنقلا ترتبط بمستويات مرتفعة من المرونة الوظيفية، فكلما زاد مستوى المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس زاد التأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية، وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح، ومن ثم توصي الدراسة بضرورة التوعية بأهمية تحقيق المرونة الوظيفية، مع ضرورة الاستفادة القصوى من تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جامعة دنقلا.

المقدمة:

خاصة المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وذلك لأن الموارد البشرية (من بينها أعضاء هيئة التدريس) هي المحرك الرئيس في دفع عجلة الإبداع والابتكار والتميز في العمليات والخدمات التعليمية، وإن نجاحها يعتمد على التزام أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ هذه البرامج والأنظمة الإدارية بما يسهم في تقديم الجامعة لمجموعة واسعة من التخصصات العلمية لطلابها (قدوره، 2011).

لقد شهدت العقود الأخيرة تطوراً مهماً في مجال الخدمات التعليمية التي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما ولد منافسة شديدة بين مقدميها من المؤسسات التعليمية، ولأن جامعة دنقلا من الجامعات المهمة في قطاع مؤسسات التعليم العالي ولها دور مؤثر في تنمية موارد البلاد علمياً واقتصادياً واجتماعياً، فقد برز هنا دور وظائف الموارد البشرية والمرونة الوظيفية وأهميتها لأعضاء هيئة التدريس في مثل هذا النوع من المؤسسات التعليمية وبما يحسن من جودة خدماتها التعليمية، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على تحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها جامعة دنقلا لطلابها.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (أسعد وجنبلاط، 2022) إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة تشرين، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى توسط مستوى جودة الخدمات التعليمية، ووجود دور

فرضت التغيرات المختلفة التي عرفتتها بيئة الجامعات ضرورة التحسين المستمر للأداء الذي فرض على وظائف إدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات، وأصبحت مطالبة بالمساهمة الفعالة في تحسين جودة الخدمات التعليمية (العابدي، 2012)، وإن بعض وظائف إدارة الموارد البشرية كوظيفة التحفيز مثلاً تكون ملائمة ومهمة أكثر من غيرها من الوظائف في سياق تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة، فالاستثمار في هذا التوجه ومنظوراته كالتحسين المستمر لجودة الخدمات وحل المشاكل يتطلب من الجامعات اعتماد وتطوير معايير جديدة في التقييم ومنح المكافآت (جودة، 2008).

يعزز تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية من مستوى مرونة أعضاء هيئة التدريس، من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التوظيف الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، التحفيز، المشاركة، التمكين، تقييم الأداء، التي تعزز قدرة الجامعة على تحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام الإدارية والأكاديمية والمجتمعية، والغرض من تطبيق تلك الوظائف هو تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتغطية مجموعة من الأنشطة التعليمية المتنوعة، وإزالة مشاكل العمل التقليدية، وملائمة المهام الوظيفية مع متطلبات المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (الفتلاوي، 2014).

تحتوي برامج تحسين جودة الخدمات التعليمية في الجامعة على إصلاحات لأساليب إدارة شؤون العاملين والأنظمة الإدارية، وإن عدم توفر مثل هذه البرامج والأنظمة يؤدي إلى تراجع مرونة الموارد البشرية

بسياسات وزارة التعليم العالي تلك العلاقة، وأوصى بضرورة توعية القيادة والعاملين بجامعة دنقلا بأهمية وظيفة التوظيف والالتزام بسياسات وزارة التعليم العالي وأداء العاملين، وأجرى (عبد الحميد، 2021) دراسة أحد أهدافها التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى (التوظيف، المسار الوظيفي، التعويضات والمكافآت)، ووجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصى بالاستمرارية والتأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف السليم، والتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية، وحفز الموارد البشرية والمحافظة عليهم، كما هدفت دراسة (عبد الحميد، 2021) إلى تبيان أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين في وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى وجود أثر لتخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين، وأوصت بضرورة الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة، وتناولت (مبشر، 2021) دور وظائف إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء)، وإثبات العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب وتقييم الأداء) ورفع كفاءة

لليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، وأوصى بزيادة الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية والعمل على تطويرها، واختبرت دراسة (عبد الحميد وحسين، 2022) الدور الوسيط لجودة خدمات الفنادق في العلاقة بين التنمية المهنية والتنمية الاقتصادية، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى جودة خدمات الفنادق، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين التنمية المهنية وجودة خدمات الفنادق، وتتوسط جودة خدمات الفنادق العلاقة بين التنمية المهنية والتنمية الاقتصادية، وأوصت إدارات الفنادق بتحديد احتياجات التنمية المهنية بناءً على التشخيص والتحليل الدقيق للوضع الراهن، ودرس (عبد الحميد وعبد المجيد، 2022) أثر الموائمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية، وأوصت بالاهتمام بمرونة الموارد البشرية في المنشآت الخدمية، واختبرت دراسة (محمد وعبد الحميد، 2022) الدور الوسيط للالتزام بسياسات وزارة التعليم العالي في العلاقة بين وظيفة التوظيف وأداء العاملين في جامعة دنقلا، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى توسط مستوى وظيفة التوظيف، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين وظيفة التوظيف وأداء العاملين، ويتوسط الالتزام

نظم الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى وجود دور كبير لنظم الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال اعتماد الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، وأوصى المؤسسات الحكومية بالتركيز على تطبيق نظم الأداء العالي ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تميز الأداء، وأجرى (Giatman, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الاستفادة من تنفيذ نظام إدارة الجودة (ISO 9001: 2008) في مجال التعليم والتدريب المهني بجامعة ولاية بادانج باندونيسيا، واتباع منهج دراسة الحالة، واستخدم قوائم الفحص (Chick List) الخاصة بالموافقة، وتوصل إلى أن تنفيذ نظام إدارة الجودة في مجموعة متنوعة من مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني تمكن من تحسين نوعية الإدارة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وأوصى بتشكيل الفرق التي تسهم في متابعة إجراءات التطبيق لنظام إدارة الجودة وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية، وأجرى (الفتلاوي، 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير التهكم التنظيمي على مرونة ممارسات الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى المرونة الوظيفية للموارد البشرية، ووجود تأثير للتهكم التنظيمي على مرونة الموارد البشرية من خلال سلوكيات العمل السلبية، وأوصى مؤسسات التعليم العالي بالتركيز على تطبيق مرونة ممارسات الموارد البشرية لما لها من دور كبير

أداء العاملين، وأوصت بدعم التطوير المهني لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي في السودان وتخصيص موارد كافية لذلك، وأجرى (الشروقي، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى التميز بتقديم الخدمة وتوسط مستوى التحفيز، ووجود علاقة بين التوظيف والتدريب والتميز بتقديم الخدمة، وعدم وجود علاقة بين التحفيز والتميز بتقديم الخدمة، وأوصى باستخدام التحفيز المادي والمعنوي في تدريب الموارد البشرية، وأجرى (حسين، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمات، وأن التدريب يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية، وأوصى بضرورة توجه المنشآت الخدمية للاستثمار في رأس المال البشري المتوفر لديها وذلك بتدريبه وتأهيله وتمكينه من أداء عمله، وأجرى (المؤمن، 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً، وتوصل إلى ارتفاع مستوى تخطيط المسار الوظيفي، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، وأوصى بضرورة وضع هياكل وظيفية وتنظيمية داعمة لتخطيط المسار الوظيفي، وأجرى (زيد، 2015) دراسة هدفت إلى معرفة الدور الذي تقوم به ممارسات

بضرورة الاهتمام بالهيكل العام للرواتب في المصارف الباكستانية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة لاحظ الباحث عدم وجود دراسة تتناول العلاقة بين المتغيرات الثلاث للبحث (وظائف إدارة الموارد البشرية، المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، جودة الخدمات التعليمية) مجتمعة، وذلك في - حدود إطلاع الباحث - على المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي، ولاحظ الباحث وجود دراسات تناولت العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية، وكذلك وجود دراسات تناولت العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ووجود دراسات تناولت العلاقة بين المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات التعليمية، ووجود دراسات تناولت العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في ضوء توسط متغيرات أخرى بخلاف المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، كما لاحظ الباحث قلة وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات التعليمية حيث ذهبت الدراسات إلى تناول العلاقة بين المرونة الوظيفية وأداء العاملين، كما استنتج الباحث من مراجعة الدراسات السابقة أن وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية تمثل عوامل مؤثرة تؤدي إلى تحسين المخرجات في بيئة العمل، وبالتالي يمكن للمنظمات الاستفادة من ذلك من خلال التوظيف الأمثل لإدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية بها، أي أن المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس تؤدي دورًا وسيطًا في علاقة

في الأداء، وأجرى (العابدي، 2012) دراسة هدفت إلى توضيح انعكاسات نظم الأداء العالي في المخرجات الوظيفية من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائيًا، وتوصل إلى أن نظم الأداء العالي لها تأثير إيجابي في مخرجات العمل الوظيفية عبر مرونة الموارد البشرية، وأوصى الجامعات بالتركيز على تطبيق نظم الأداء العالي ومرونة ممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من دور كبير في تحسين المخرجات الوظيفية، وأجرت (قدوره، 2011) دراسة هدفت إلى بيان دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائيًا، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أبعاد جودة الخدمة (الإشراف، التعليم)، ووجود أثر لتوجه الجامعة بالطلبة على جودة الخدمة التعليمية المدركة، ووجود أثر لجودة الخدمة التعليمية المدركة على رضا الطلبة، وتتوسط جودة الخدمة التعليمية المدركة العلاقة بين التوجه بالطلبة ورضاهم، وأوصت بضرورة اهتمام الجامعات بتحقيق رضا الطلبة لأنه يعد تقييمًا شاملاً للخدمة التعليمية وتوجهات الجامعة من وجهة نظر الطلبة، وأجرى (Khan, et. al, 2011) دراسة هدفت إلى دراسة مساهمة إدارة التعويضات في القطاع المصرفي في باكستان، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائيًا، وتوصل إلى وجود علاقة بين المكافآت ومستوى دافعية الموظف، وأوصى

تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث- مما يمثل فجوة بحثية، ويوضح الجدول رقم(01) تلك الفجوة.

الجدول رقم(01): الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات، وكذلك العلاقة بين المرونة الوظيفية وجودة الخدمات.	تمثلت الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي: - نقص وندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مرونة الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات التعليمية وذلك في حدود اطلاع الباحث.	تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل الدور الوسيط للمرونة الوظيفية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا.
تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات بأبعادهم مع متغيرات أخرى.	- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس كمتغير وسيط في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية.	التركيز على أهمية التطبيق السليم لوظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية في قطاع التعليم العالي من خلال تقديم بعض الحلول والتوصيات التي يمكن اللجوء إليها لمعالجة تحسين مخرجات قطاع التطبيق
تناولت بعض الدراسات السابقة مثل(الفتلاوي، 2014) العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية بالتطبيق على قطاع التعليم العالي.	- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث الحالي مجتمعة بالتطبيق على قطاع التعليم العالي	تحسين مخرجات قطاع التطبيق
تناولت بعض الدراسات السابقة مثل(العابدي، 2012) العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على قطاع التعليم العالي.		
أظهرت جميع الدراسات السابقة وجود علاقة تأثير إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية، وكذلك وجود علاقة تأثير إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة.

هيكل الدراسة:

في ضمان استمرارها، وتحقيق المرونة الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية بها، وتحسين مستوى جودة خدماتها التعليمية المقدمة للطلاب(مبشر، 2021)، ومن خلال الزيارة الأولية، والدراسة الاستطلاعية، وإجراء المقابلة مع عينة ميسرة من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم قوامها(15) بجامعة دنقلا تشير إلى وجود حاجة إلى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل علمي، والوصول إلى أعلى درجة من المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، لكي تتمكن الجامعة من إجراء بعض التحسينات على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، ومن ثم يمكن

تتكون هذه الدراسة من مقدمة ودراسات سابقة، ودراسة ميدانية، وخاتمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد قطاع التعليم العالي يوميًا تطور النظم الإدارية والفنية نتيجة احتدام المنافسة، ودخول منافسين جدد إلى ذلك القطاع بغية تعزيز القدرات، والتغيير المستمر في هياكل المؤسسات، وإصلاح النظم الإدارية القائمة من حيث تسريع عملية صنع القرار، وإعطاء هذه النظم مرونة أكبر في القيام بواجباتها، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات لابد من اعتماد أنظمة إدارية حديثة تساعد

3. تحديد التأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية من خلال الدور الوسيط للمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من الجانب العلمي، كونها من الدراسات القليلة التي ركزت على الربط ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية في الجامعات، وتكاد تكون من الدراسات النادرة التي تناولت المتغيرات الثلاثة في الجامعات السودانية، كما تكمن الأهمية العملية للدراسة من خلال تركيزها على الجامعات الحكومية السودانية (الولائية)، وبيان طريق قياس وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها في المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وجودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن الممكن أن تصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي ستسهم في تطوير واقع العمل ضمن الجامعات السودانية الولائية في حال الأخذ بها.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصر على معرفة أثر إدارة الموارد البشرية بوظائفها (التوظيف، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، المكافآت والحوافز، والمشاركة، والتمكين، وتقييم الأداء) في المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وجودة الخدمات التعليمية بأبعادها (الملموسية، والاعتمادية، والموثوقية، والاستجابة، والتعاطف) في جامعة دنقلا.

تلخيص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل)، وتنمية المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس (متغير وسيط) دور في جودة الخدمات التعليمية (متغير تابع) في جامعة دنقلا؟

فروض الدراسة:

تمثلت فروض الدراسة في الآتي:

1. وجود علاقة تأثير عند مستوى دلالة معنوية (0.50) لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا.
2. وجود علاقة تأثير عند مستوى دلالة معنوية (0.50) لوظائف إدارة الموارد البشرية على المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا.
3. وجود علاقة تأثير عند مستوى دلالة معنوية (0.50) للمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس على جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا.
4. تؤثر المرونة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد التأثير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على كلٍ من المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا.
2. بيان الأثر المباشر للمرونة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا.

ويعرف الباحث المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس إجرائيًا: في كون أعضاء هيئة التدريس متعددي المهارات ينتقلون بسرعة بين الوظائف الجامعية، وهذا يشمل أيضًا التنقل بين وظائف التدريس والإشراف على البحوث والرسائل والأطروحات والإدارة الجامعية.

ج. جودة الخدمات التعليمية: هي خصائص العملية التعليمية وسماتها ، والتي تظهر النتائج المراد تحقيقها بجودة عالية(أسعد وجنبلاط، 2022، ص 102).

ويعرف الباحث جودة الخدمات التعليمية إجرائيًا: هي قيام جامعة دنقلا في الولاية الشمالية بجمهورية السودان بالتحسين المستمر للخدمات التعليمية التي تقدمها لطلابها من خلال مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتحظى خدماتها بالكفاءة والفعالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

نبذة تعريفية عن جامعة دنقلا:

ذكر(موسى، مقابلة شخصية، 21 نوفمبر، 2024) إن جامعة دنقلا هي مؤسسة تعليم عالي تمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في القرار الجمهوري رقم(67) لسنة(1993) والمتعلق بإنشاء جامعة دنقلا. وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا:

ذكرت(عبد الحميد، مقابلة شخصية، 21 نوفمبر، 2024) إن من العوامل المؤثرة على جودة الخدمات التعليمية، والمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة هي الممارسات المتبعة من إدارة الموارد البشرية وأقسامها برئاسة الجامعة، المعنية بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بكليات ووحدات الجامعة،

ب. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في جامعة دنقلا بالولاية الشمالية بجمهورية السودان.

ج. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال من 1993 – 2023.

د. تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة الباحثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة له.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

أ. وظائف إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز مهارات الموارد البشرية ومعارفهم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية(جودة، 2010، ص 21).

ويعرف الباحث وظائف إدارة الموارد البشرية إجرائيًا: هي قيام جامعة دنقلا في الولاية الشمالية بجمهورية السودان بتوظيف المسار الوظيفي وتدريبه وتخطيطه وتحفيز أداء الموارد البشرية ومشاركتهم وتمكينهم وتقييمهم بأسس علمية.

ب. المرونة الوظيفية: هي إشارة إلى القضايا النوعية من مرونة العمل داخل المؤسسة، وتشير إلى قضايا من المرونة في تصميم الوظائف والتعريف والتنقل للعاملين عبر المهام الوظيفية(Kucera, 1997, P 133).

حجم العينة الإلكتروني لتحديد

<https://www.calculator.net/sample>

[-size-calculator.htm](https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm)

أداة جمع البيانات الأولية:

قام الباحث بتصميم قائمة الاستقصاء، وتحديد المحاور الرئيسية التي تضمنتها القائمة، وكذا الأبعاد والعبارات التي تحتويها، وتم تصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. الاطلاع على الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة: (وظائف إدارة الموارد البشرية، المرونة الوظيفية، جودة الخدمات التعليمية) من أدبيات ودراسات سابقة.
2. صياغة محاور قائمة الاستقصاء وأبعادها وعباراتها بالصورة الأولية التي تضمنت (12) بُعد، و(58) عبارة، توزعت على ثلاثة محاور بالإضافة إلى البيانات الشخصية لعينة الدراسة، والمحاور هي: وظائف إدارة الموارد البشرية (7) أبعاد و(28) عبارة، ومحور المرونة الوظيفية يحتوي على (5) عبارات، وجودة الخدمات التعليمية (5) أبعاد و(25) عبارة.
3. عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات العلوم الإدارية والتربوية.
4. تعديل قائمة الاستقصاء بناءً على آراء ومقترحات المحكمين.
5. إجراء مسح تجريبي (Pilot Study) لأداة الدراسة (الاستبانة) لاختبار صدق المحتوى بتوزيع (15) قائمة استقصائية على عدد (15) عضو هيئة تدريس من أفراد عينة الدراسة.

وترى أنه على إدارة الموارد البشرية بجامعة دنقلا إجراء تغيير في ممارسات عملها لتكون متوافقة مع سوق العمل الجامعي، ومع التغيرات في البيئة الجامعية المتسارعة، وأن تعمل على إجراء تعديلات في نماذج عملها بما يتناسب مع تلك التغيرات في البيئة الجامعية حتى تنمي المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وتحسن من جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) في تكوين الإطار النظري، وتحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرائق قياس هذه المتغيرات، وتطوير النموذج المقترح للعلاقة بينهم (سليمان، 2006)، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي (Inductive Approach) من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع الدراسة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، والتوصل من خلال ذلك لنتائج الدراسة (الفادني، 2008)، (الديب، 2012).

مجتمع الدراسة وعينته وطريقة اختيار مفرداتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا على اختلاف تخصصاتهم، وفئاتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (362) وفقاً لإحصائيات إدارة الموارد البشرية المعتمدة بالجامعة، وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة (95%)، ونسبة خطأ ($\pm 5\%$)، ودرجة توفر الخصائص المرغوب دراستها في مجتمع الدراسة (50%)، بلغ حجم العينة الممثل لحجم المجتمع (187) من أعضاء هيئة التدريس، ولقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع

جيدة لتمثيل مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم(02) وصف لهذه العينة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

الجدول رقم (02): وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع	أنثى	87	46.5%
	نكر	100	53.5%
العمر	20 وأقل من 30 سنة	34	18.2%
	30 وأقل من 40 سنة	49	26.2%
	40 وأقل من 50 سنة	57	30.5%
	50 سنة فما فوق	47	25.1%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	20	10.7%
	دبلوم عالي	17	9.1%
	ماجستير	70	37.4%
	دكتوراه	80	42.8%
الخبرة العملية بجامعة دنقلا	أقل من 5 سنوات	30	16%
	5 وأقل من 10 سنوات	42	22.5%
	10 وأقل من 15 سنة	50	26.7%
	15 سنة فما فوق	65	34.8%
الوظيفة	مساعد تدريس	37	19.9%
	محاضر	35	18.7%
	أستاذ مساعد	60	32%
	أستاذ مشارك	40	21.4%
	أستاذ	15	8%
الدورات التدريبية	لا توجد	10	5.3%
	داخلية	115	61.5%
	داخلية وخارجية	50	26.7%
	خارجية	12	6.5%

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS 26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي(2024)، دنقلا.

6. تعديل عبارات قائمة الاستقصاء وفق نتائج اختبار صدق المحتوى، وصياغتها بصورتها النهائية، وتوزيعها على مفردات عينة الدراسة البالغ عددها (187) عضو هيئة تدريس بجامعة دنقلا.
7. جمع قوائم الاستقصاء الموزعة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، وفرزها لمعرفة عدد القوائم الاستقصائية الصالحة وغير الصالحة من القوائم الاستقصائية.
8. ترميز القوائم الاستقصائية الصالحة للتحليل، وتفرغها، وتحليلها بواسطة برامج التحليل الإحصائي، وتصنيف بيانات التحليل في جداول وأشكال، وتفسيرها وشرح نتائجها.

أسلوب جمع البيانات:

استخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء كوسيلة جمع معلومات ميدانية، حيث صممت وطورت قائمة استقصاء في ضوء بحوث ودراسات سابقة، ووجهت إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، وقد جمعت البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والزمن المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية القصيرة مرة أخرى، وهذه الطريقة ربما تكون الأكثر مناسبة لطبيعة مجتمع الدراسة، وأسفرت هذه العملية عن تجميع عدد 188 قائمة استقصاء من أصل 200 قائمة استقصاء تم توزيعها، وبعد فحص الاستمارات المستردة من عينة الدراسة، تبين أن هناك قائمة استقصاء واحدة لم يتم استيفائها، لذلك استبعدت، وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاة والصالحة لأغراض التحليل (187) قائمة بنسبة (100%) من إجمالي حجم العينة وهي نسبة

الخماسي (Likert, 1961)، ويوضح الجدول

رقم (03) بيان لهذه المقاييس.

جدول رقم (03): مقاييس متغيرات الدراسة

المتغير	مصدر المقياس	الأبعاد/ المحور	عدد العبارات	الترتيب بالقائمة
وظائف إدارة الموارد البشرية	(المؤمن، 2015)، (الشروقي، 2018)، (مبشر، 2021)،	التوظيف	4	4-1
		التدريب	4	8-5
		التحفيز	4	12-9
		تخطيط المسار الوظيفي	4	-13 16
		المشاركة	4	-17 20
		التمكين	4	-21 24
المرونة الوظيفية	(الفتلاوي، 2014)	تقييم الأداء	4	-25 28
		المرونة الوظيفية	5	-29 33
جودة الخدمات التعليمية	(قدوره، 2011)، (أسعد وجنبلاط، 2022)	الملموسية	5	-34 38
		الاعتمادية	5	-39 43
		الموثوقية	5	-44 48
		الاستجابة	5	-49 53
		التعاطف	5	-54 58

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة المشار إليها بذات الجدول، 2024، دنقلا.

اختبار صلاحية واعتمادية قائمة الاستقصاء:

قام الباحث في هذا الجزء بالتحقق من صلاحية واعتمادية أداة الدراسة، وذلك كما يلي:

مقاييس متغيرات الدراسة وأداة جمع البيانات:

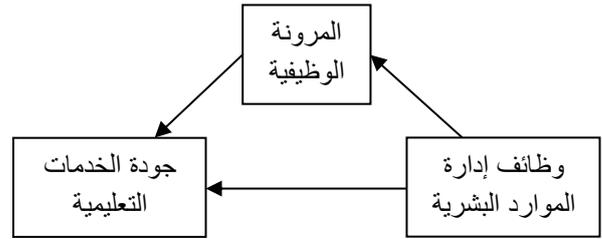
وفقاً لنموذج الدراسة بالشكل (1) تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات، وقد تم قياسها بالاعتماد على مقاييس استخدمت في الدراسات السابقة كما يلي:

- تم قياس متغير وظائف إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه عدة دراسات عربية (المؤمن، 2015، والشروقي، 2018، ومبشر، 2021)، ويتكون من (28) بند تقيس تلك الوظائف.

- تم قياس متغير المرونة الوظيفية بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه دراسة (الفتلاوي، 2014)، ويتكون من (5) بنود.

- تم قياس متغير جودة الخدمات التعليمية بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه دراسة (قدوره، 2011)، ويتكون من (25) بند يقيس أبعاد جودة الخدمات التعليمية.

شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث، 2024، دنقلا.

جُمعت البيانات من خلال قائمة استقصاء موحدة ثم وُجّهت إلى جميع مفردات العينة، والتي تتضمن أبعاد المتغيرات المشار إليها مسبقاً، وتضمنت القائمة (58) عبارة، العبارات (1-28) لقياس وظائف إدارة الموارد البشرية، والعبارات (29-33) لقياس المرونة الوظيفية، والعبارات (34-58) لقياس جودة الخدمات التعليمية، وقد استخدمت مقياس ليكرت

الصلاحية:

استخدام صلاحية المحتوى للتأكد من مناسبة العبارات المستخدمة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة، كذلك استخدام اختبار الصدق البنائي (Construct Validity)، والاتساق الداخلي من خلال استخدام اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA)، وبحسب (عبد القادر، 2024) يُقصد بالصلاحية (الصدق) أن المقياس يقيس ما يجب قياسه، أو ما وضع لقياسه، وتحقيقاً لهذا الغرض، استخدم الباحث في هذا الصدد كلاً من الصدق الظاهري، وصدق البناء للتأكد من صلاحية المقياس.

الصدق الظاهري (Content Validity):

يشير الصدق الظاهري إلى أن جميع العبارات التي استخدمت لقياس أبعاد متغيرات الدراسة واضحة المعنى والصياغة (زغلول، 2003)، وللتأكد من الصدق الظاهري لقائمة الاستقصاء (أداة الدراسة) قام الباحث بالاستعانة بعدد من المحكمين في مجال الإدارة التربوية، وفي ضوء ذلك استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديلات عليه حذفاً وإضافةً.

صلاحية البناء والاتساق الداخلي (Construct Validity):

للتأكد من صلاحية وصدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (AMOS 24)، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات يمكن الحكم بها على جودة هذه المطابقة، أي تحدد مدى قبول أو

رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول رقم (04):

الجدول رقم (04): مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

المؤشر	القيم المقبولة	القيم الممتازة
CMIN/DF	<5	<2
RMR	0.06 to 0.1	<0.06
GFI	0 to 1	≤0.90
AGFI	0 to 1	≤0.80
NFI	0 to 1	≤0.90
RFI	0 to 1	≤0.90
IFI	0 to 1	≤0.90
TLI	0 to 1	≤0.90
CFI	0 to 1	≤0.90
RMSEA	0.06 to 0.08	<0.06

المصدر: (Kim et al, 2015)، (السماوي والسياعي، 2024)، و(أبو الذهب، 2024).

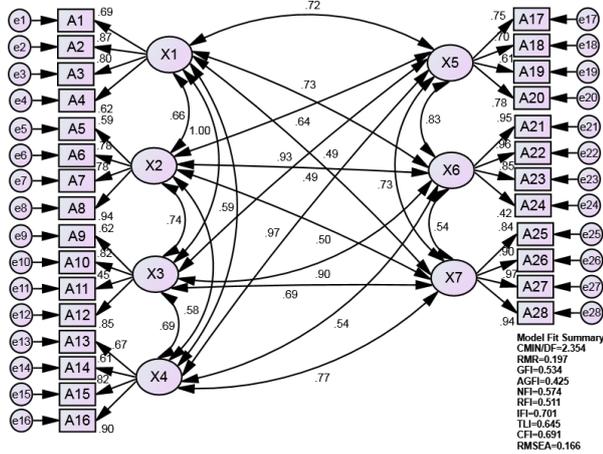
التحليل العاملي التوكيدي (CFA):

يُعد شكلاً من أشكال تحليل العوامل يتم استخدامه لاختبار ما إذا كانت مقاييس متغير تتسق مع فهم الباحث لطبيعة هذا المتغير قبل استخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) (أوانغ، 2015)، ويهدف (CFA) لتحليل مسار العلاقات بين البنود التي تكون مقياس المتغير وتحديد درجة التأثيرات المختلفة لهذه البنود للتنبؤ بقيمة المتغير الكامن المراد قياسه، كذلك يساعد على معرفة ما إذا كانت مجموعة من البنود تشكل مركباً عامماً يعكس قياس متغير معين أو اختصاره لعدد أقل من المتغيرات أو العوامل (عبد القادر، 2024) وهكذا يهدف هذا التحليل إلى معرفة نمط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات التي تم قياسها، ومن ثم يساعد في وضع الفروض حول العلاقات السببية بين

المطابقة لأبعاد متغير وظائف إدارة الموارد البشرية، بأن درجة تحققها ضمن القيم المقبولة، ما عدا مؤشري (RMSEA، و RMR) البالغين (0.166، و 0.197)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل عبارة من عبارات قياسه؛ يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0.4).

الشكل رقم (02): التحليل العاملي التوكيدي للمتعير

المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، 2024، دنقلا.

المتغير الوسيط (المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس):

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود قياس المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذا المتغير، ويوضح الشكل رقم (03) معاملات التحميل لبنود هذا المتغير، حيث تراوحت معاملات تشبع عبارات المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بين (0.92 إلى 1.00)، وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، كما تدل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود المقياس

المتغيرات التي تضمنت في النموذج المراد دراسته واختباره، وعلى ذلك ومن خلال استخدام أسلوب (CFA) تمكن الباحث من الآتي:

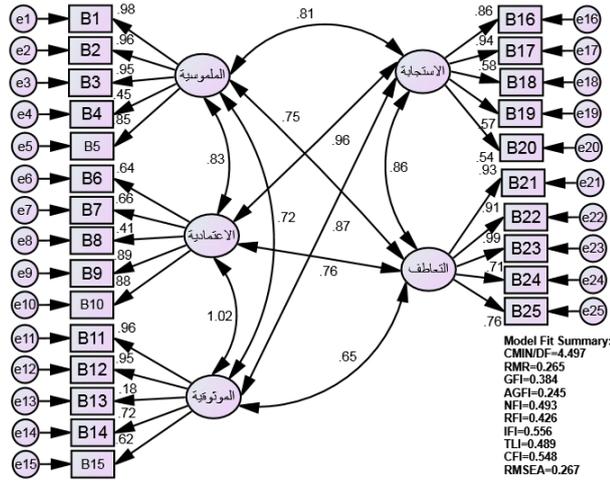
1. قياس درجة الثبات فضلاً عن الصدق لعبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة فيما يتعلق بكل متغير من متغيرات الدراسة لاختبار درجة ثبات مقياس الدراسة ومصادقته.
2. اختبار نموذج الدراسة وفروضها، وتحديد علاقات الارتباط، ومعدل التحميل بين كل من العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات الثلاثة وأبعاده الفرعية حيث أوضح (Hair et al, 2010) أن معاملات التحميل المعيارية للعبارات على البنات الخاصة بها لا بد أن تكون أكبر من أو على الأقل مساوية لـ (0.4)، كما أن معاملات الارتباط التبادلية ما بين بنات المقياس وبعضها البعض لا بد أن تزيد على (0.2)، وفيما يلي يعرض الباحث التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة.

المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية):

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود قياس وظائف إدارة الموارد البشرية لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل رقم (02) معاملات التحميل لبنود كل بُعد، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس وظائف إدارة الموارد البشرية على متغيرها الكامن بين (0.42 إلى 0.96)، وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنات السبعة لوظائف إدارة الموارد البشرية وبعضها البعض ما بين (0.49)، و (1.0) وهي نسب عالية وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس، كما أظهرت مؤشرات جودة

ومطابقته للبيانات الميدانية، وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل عبارة من عبارات قياسه؛ يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0.4).

الشكل رقم (04): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (جودة الخدمات التعليمية)



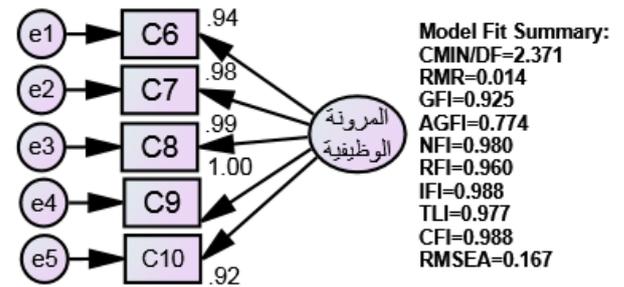
المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، 2024، دنقلا.

الاعتمادية (Reliability):

اختبار الاعتمادية للأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة عن طريق استخدام اختبار (Cronbach's Alpha)، وذلك للتحقق من ثبات المقاييس التي جاءت بقائمة الاستقصاء، وبحسب (عبد القادر، 2024، ص 296) يشير الثبات في القياس إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها، وتحت الظروف نفسها مع اختلاف التوقيت الزمني، وتم قياس الثبات بواسطة معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، وينبغي الإشارة إلى أنه كلما اقتربت نتيجة هذا المعامل من الواحد الصحيح كان المقياس أكثر ثباتاً، فضلاً عن أنه أستخدم معامل الصدق الذاتي (الجزر التربيعي لمعامل الثبات

حيث كانت جميعها ضمن القيم الممتازة والمقبولة ما عدا مؤشر (RMSEA) الذي بلغ (0.167)، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل عبارة من عبارات قياسه؛ يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0.4).

الشكل رقم (03): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس)



المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، 2024، دنقلا.

المتغير التابع (جودة الخدمات التعليمية):

قام الباحث بإجراء التحليل العاملي لبنود قياس جودة الخدمات التعليمية لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل رقم (04) معاملات التحميل لبنود كل بُعد، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس جودة الخدمات التعليمية على متغيرها الكامن بين (0.41 إلى 0.99)، وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، بينما تراوحت معاملات الارتباط التبادلية بين البنات الخمسة لجودة الخدمات التعليمية وبعضها البعض ما بين (0.56)، و(1.02) وهي نسب عالية وتدعم الصدق التمايزي والتقاربي للمقياس، كما أظهرت مؤشرات جودة المطابقة لأبعاد متغير جودة الخدمات التعليمية، بأن درجة تحققها ضمن القيم المقبولة، ما عدا مؤشري (RMSEA)، و(RMR)، (0.267)، و(0.265)، وهو ما يدل على جودة نموذج القياس

يتضح من الجدول رقم(05) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للأداة(0.981) ومعامل الصدق الذاتي الكلي(0.991)، ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها المقياس نتيجة تطبيقه.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تتضمن هذه الفقرة استعراض نتائج التحليل لبيانات الأداة لتحقيق أهداف الدراسة ومن أجل معرفة دلالات نتائج التحليل تم احتساب حدود التقدير اللفظي لقيم المتوسط الحسابي كما بالجدول(06):

الجدول رقم(06): حدود التقدير اللفظي لقيم المتوسط

الحسابي لأبعاد وعبارات الدراسة

الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة	التقدير اللفظي
1.0	1.79	لا أوافق بشدة
1.80	2.59	لا أوافق
2.60	3.39	محايد
3.40	4.19	أوافق
4.20	5.0	أوافق بشدة

المصدر: (السماوي والسياعي، 2024، ص 478)

التحليل الوصفي لوظائف إدارة الموارد البشرية:

لمعرفة مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في جامعة دنقلا استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة التي ترتبت تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم(07):

(Cronbach's Alpha)) لاختبار مدى قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه (Sekaran, 1992, P 186)، والجدول رقم(05) يوضح معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة(كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

الجدول رقم(05) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	العبارات في القائمة	معامل الثبات	معامل الصدق
وظائف إدارة الموارد البشرية	التوظيف	1-4	0.818	0.904
	التدريب	5-8	0.848	0.921
	التحفيز	9-12	0.765	0.875
	المسار الوظيفي	13-16	0.870	0.933
	المشاركة	17-20	0.821	0.906
	التمكين	21-24	0.862	0.928
الثبات والصدق العام للمستقل	تقييم الأداء	25-28	0.952	0.976
	الثبات والصدق العام	عبارة	0.959	0.979
جودة الخدمات التعليمية	المرونة الوظيفية	29-33	0.986	0.993
	الملموسية	34-38	0.918	0.958
	الاعتمادية	39-43	0.846	0.920
	الموثوقية	44-48	0.829	0.910
	الاستجابة	49-53	0.892	0.944
الثبات والصدق العام للتابع	التعاطف	54-58	0.938	0.969
	الثبات والصدق العام	عبارة	0.969	0.984
	الثبات والصدق العام	عبارة	0.981	0.991

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS

26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، 2024، دنقلا.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد متغير وظائف إدارة الموارد البشرية وعباراتها					
الترتيب	الدلالة اللفظية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة/ البُعد
2	متوسطة	%54.8	1.700	2.74	1 تمتلك الجامعة أعضاء هيئة تدريس مؤهلين ومدربين يتم اختيار الأنسب منهم لتمثيل الجامعة في المحافل المختلفة
3	منخفضة	%51.6	1.230	2.58	2 تعتمد الجامعة معايير عالية الموثوقية لتوظيف ذوي الخبرات والمهارات العالية في تنفيذ مهام العمل ذات الأهمية الاستراتيجية
4	منخفضة	%50.8	1.281	2.54	3 توظيف ذوي القدرة على التنسيق والتكيف في بيئة العمل الجامعية في المواقع التنظيمية المهمة بالجامعة
1	متوسطة	%66.8	1.255	3.34	4 يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي لعضو هيئة التدريس مع الواجبات المناط القيام بها
6	متوسطة	%56	1.110	2.80	التوظيف
4	متوسطة	%64.4	1.314	3.22	5 يوجد تقييم للدورات التدريبية الخاصة بتعلم المهارات الجديدة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس لأداء وظائفهم الحالية
1	عالية	%70.4	1.111	3.52	6 تحرص الجامعة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس لإنجاز وظائف مستقبلية
2	عالية	%68.8	1.312	3.44	7 يحفز اعتماد الدورات التدريبية والحصول على المؤهلات العلمية ونشر البحوث العلمية كمعيار ترقى أعضاء هيئة التدريس على المشاركة فيها
3	متوسطة	%64.8	1.333	3.24	8 يزيد تطبيق الجامعة لبرامج التناوب الوظيفي الخبرة العملية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس
1	متوسطة	%67.2	1.054	3.36	التدريب
4	متوسطة	%63.2	1.283	3.16	9 تستند الحوافز والمكافآت الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس على أدائهم وانضباطهم في العمل
2	متوسطة	%68.8	1.255	3.24	10 يستلم أعضاء هيئة التدريس المكافآت النقدية من خلال جهودهم وانضباطهم في العمل
1	متوسطة	%65.6	1.294	3.28	11 يمثل المستوي العام للحوافز والمكافآت عاملاً للاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس بشكل فاعل
3	متوسطة	%63.6	1.257	3.18	12 يتم مكافأة أعضاء هيئة التدريس على أساس الأداء الجماعي باعتبارهم فريق عمل واحد
2	متوسطة	%64.4	1.080	3.22	التحفيز
2	متوسطة	%62.8	1.246	3.14	13 تكون طموحات المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس معروفة لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالكليات

3	منخفضة	%50.4	1.297	2.52	تمتلك الجامعة خطط متخصصة لتطوير الفرص المهنية لأعضاء هيئة التدريس	14
1	عالية	%75.2	1.041	3.76	ترقية أعضاء هيئة التدريس بناءً على أدائهم وإنجازاتهم العملية والعلمية	15
4	منخفضة	%48	1.262	2.40	يسود شعور العدالة تجاه ثقافة دعم المسار الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	16
5	متوسطة	%59.2	0.931	2.96	تخطيط المسار الوظيفي	
1	عالية	%68.4	1.144	3.42	تعد الجامعة آليات رسمية لضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أفضل الممارسات وفي مختلف مجالات وأنشطة العمل ذات الصلة بتخصصاتهم	17
3	متوسطة	%65.6	1.246	3.28	تشجع الجامعة روح الفريق في العمل والجهود التعاونية المشتركة لتنفيذ مهامه	18
2	عالية	%68	1.262	3.40	يتشارك أعضاء هيئة التدريس بالمعرفة والخبرة من خلال تبادلهم الأحاديث وتداولهم وتداولهم الأفكار عبر حوارات ومناقشات ومطارحات نظرية جادة	19
4	منخفضة	%49.2	1.216	2.46	تسود الجامعة ثقافة تشجع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في القرارات	20
4	متوسطة	%62.8	0.982	3.14	المشاركة	
4	منخفضة	%47.2	1.208	2.36	تقوم الجامعة بممارسات وعمليات تمكن أعضاء هيئة التدريس من العمل بفاعلية وبشكل تعاوني لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف وسياسات وغايات الجامعة المشتركة	21
3	منخفضة	%48	1.229	2.40	تفوض الجامعة الصلاحيات الكافية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من إنجاز مهام التكليف	22
2	متوسطة	%52	1.262	2.60	تؤكد الجامعة على مبدأ الحرية والاستقلالية وتشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم وتدعم ممارسة كل عضو هيئة تدريس لصلاحياته المخولة له	23
1	متوسطة	%67.2	1.241	3.36	تسهم ثقافة التمكين في زيادة التماسك بين أعضاء هيئة التدريس وترفع من مستويات الالتزام وتعزز الأدوار القيادية في الجامعة	24
7	متوسطة	%53.6	1.039	2.68	التمكين	
4	متوسطة	%61.2	1.219	3.06	تعتمد الجامعة على تقارير نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون العاملين بالجامعة	25
3	متوسطة	%62	1.216	3.10	المعايير التي تستخدمها الجامعة قادرة على قياس أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال	26
2	متوسطة	%65.2	1.192	3.26	يعتمد أسلوب تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس على ملاحظات العمداء ورؤساء الأقسام الشخصية	27

28	تستخدم عملية تقييم الأداء في أغراض الترقيات الوظيفية	3.30	1.216	66%	متوسطة	1
	تقييم الأداء	3.18	1.133	63.6%	متوسطة	3
	وظائف إدارة الموارد البشرية	3.05	0.865	61%	متوسطة	1

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS 26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (2024)، دنقلا.

المتوسطة للمبحوثين بالمستوى المتوسط والأقل من باقي أبعاد المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية) الذي وصلت إليه وظيفة التمكين في جامعة دنقلا.

التحليل الوصفي للمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس:

لمعرفة مستوى المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا محل الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة التي ترتبت تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (08) على النحو الآتي:

يتضح من الجدول رقم (07) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات الدراسة أن مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة (متوسطة) للمتوسط الحسابي بقيمة (3.05)، وانحراف معياري بقيمة (0.865) يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي صغير نسبياً وبمستوى أهمية (61%) يشير لموافقة المبحوثين على المستوى المتوسط لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بجميع أبعادها في جامعة دنقلا محل الدراسة، وحصل بُعد التدريب على الترتيب الأول يشير للموافقة المتوسطة للمبحوثين بالمستوى المتوسط الذي وصلت إليه وظيفة التدريب في جامعة دنقلا، وبما يضمن الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، وحصل بُعد التمكين على الترتيب السابع والأخير، وهو يشير للموافقة

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعبارات المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس					
الترتيب	الدلالة اللفظية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس
1	متوسطة	58.8%	1.376	2.94	يمتاز عضو هيئة التدريس بالجامعة بالمرونة في التحول من وظيفة (مهمة) إلى أخرى بوقت قصير
3	متوسطة	57.6%	1.350	2.88	يمتاز عضو هيئة التدريس بالجامعة بقابليته الكبيرة في شغل وظائف أكثر تأهيلاً
5	متوسطة	56.8%	1.361	2.84	لدى عضو هيئة التدريس بالجامعة مهارات متعددة يمكن تطبيقها على مهام مقابلة في وظائف أخرى
4	متوسطة	57.2%	1.370	2.86	عضو هيئة التدريس بالجامعة على استعداد للجمع بين وظيفته مع وظائف أخرى
2	متوسطة	58.8%	1.391	2.94	عضو هيئة التدريس بالجامعة على استعداد لتكريس الوقت والطاقة للتعلم من أجل تطوير نفسه لوظيفة مستقبلية
2	متوسطة	57.8%	1.332	2.89	المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS 26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (2024)، دنقلا.

وحصلت العبارة (31) على الترتيب الخامس الذي يشير إلى الموافقة المتوسطة للمبحوثين بالمستوى المتوسط الذي وصل إليه امتلاك عضو هيئة التدريس بالجامعة مهارات متعددة يمكن تطبيقها على مهام مقابلة في وظائف أخرى.

التحليل الوصفي لجودة الخدمات التعليمية:

لمعرفة مستوى جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا محل الدراسة أُستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة التي ترتبت تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09)، وعلى النحو الآتي:

يتضح من الجدول رقم (08) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات الدراسة أن مستوى المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة (متوسطة) للمتوسط الحسابي بقيمة (2.89)، وبانحراف معياري بقيمة (1.332) يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي كبير نسبياً بمستوى أهمية (57.8%) يشير لموافقة المبحوثين على المستوى المتوسط للمرونة الوظيفية بعباراتها في جامعة دنقلا محل الدراسة، وحصلت العبارة (29) على الترتيب الأول الذي يشير إلى الموافقة المتوسطة للمبحوثين بالمستوى المتوسط الذي وصل إليه عضو هيئة التدريس بالجامعة بمرونة التحول من وظيفة (مهمة) إلى أخرى بوقت قصير،

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لأبعاد متغير جودة الخدمات التعليمية وعباراتها

الترتيب	الدلالة اللفظية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة/ التُّبْع
3	منخفضة	49.6%	1.328	2.48	34 يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بمظهر أنيق
5	منخفضة	48.8%	1.387	2.44	35 توفر الجامعة كافة مستلزمات العملية التعليمية طوال فصول السنة
4	منخفضة	49.2%	1.446	2.46	36 تتمتع مرافق الجامعة بالنظافة والجاذبية
1	عالية	72.4%	1.105	3.62	37 توفر الجامعة قاعات مريحة
2	متوسطة	54%	1.282	2.70	38 توفر الجامعة أجهزة حاسوب متطورة وكافية لاحتياجات الطلبة
4	متوسطة	54.8%	1.142	2.74	الملموسية
2	متوسطة	55.2%	1.379	2.76	39 يتميز موظفو الجامعة بمعاملتهم الودية
3	متوسطة	54.4%	1.371	2.72	40 يتميز أعضاء هيئة التدريس بمعاملتهم الودية
1	عالية	75.2%	0.960	3.76	41 يبتكر أعضاء هيئة التدريس الأساليب الحديثة في التدريس
5	منخفضة	44.8%	1.222	2.24	42 يتميز أعضاء هيئة التدريس بالكفاءة والفاعلية
4	منخفضة	45.6%	1.213	2.28	43 توفر الجامعة التدابير الأمنية
3	متوسطة	55%	0.974	2.75	الاعتمادية

44	توفر الجامعة الأماكن والأوقات المناسبة للطلبة للتسجيل	2.24	1.222	44.8%	منخفضة	5
45	توفر الجامعة إمكانيات التسجيل الخالية من الأخطاء	2.28	1.246	45.6%	منخفضة	4
46	تحتفظ الجامعة بسجلاتها بطريقة مرتبة ودقيقة	4.36	1.139	87.2%	عالية	1
47	يتميز أعضاء هيئة التدريس بالموثوقية من حيث الحضور في وقت المحاضرة وعدم إلغاء محاضراتهم	2.48	1.266	49.6%	منخفضة	3
48	يتميز الموظفون بصدق تعاملهم واهتمامهم بمصلحة الطلبة وحل مشاكلهم	2.66	1.303	53.2%	متوسطة	2
	الموثوقية	2.80	0.952	64.4%	متوسطة	2
49	توفر الجامعة أعضاء هيئة تدريس وموظفين أكفاء لمساعدة الطلبة	2.44	1.248	48.8%	منخفضة	4
50	يتميز أعضاء هيئة التدريس بقدرتهم على حل المشاكل التي يواجهونها مع الطلبة	2.40	1.245	48%	منخفضة	5
51	يتميز موظفو الجامعة بقدرتهم على حل المشاكل التي يواجهونها مع الطلبة	3.52	1.147	70.4%	عالية	1
52	توفر الجامعة قنوات ليتمكن الطالب من خلالها التعبير عن شكوى أو مشكلة قد تواجهه	3.50	1.147	70%	عالية	2
53	تتميز الجامعة بتعاملها مع الشكاوى والاستفسارات بكفاءة وسرعة	3.46	1.164	69.2%	عالية	3
	الاستجابة	3.06	0.996	59.2%	متوسطة	1
54	تولي إدارة الجامعة اهتماماً عالياً بمصلحة الطلاب	2.14	1.525	42.8%	منخفضة	5
55	توفر الجامعة قاعات دراسية كافية تستوعب كافة الطلاب	2.48	1.344	49.6%	منخفضة	3
56	يعطي العاملون في الجامعة اهتماماً شخصياً لكافة الطلاب	2.42	1.326	48.4%	منخفضة	4
57	تعطي الهيئة التعليمية في الجامعة الدعم والاهتمام لحاجات الطلاب	3.08	1.383	61.2%	متوسطة	1
58	عدالة الجامعة وعدم تحيزها في علاج مشكلات الطلاب مع أعضاء هيئة التدريس	2.96	1.399	59.2%	متوسطة	2
	التعاطف	2.62	1.250	52.4%	متوسطة	5
	جودة الخدمات التعليمية	2.80	0.966	56%	متوسطة	3
المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS 26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (2024)، دنقلا.						

بقيمة (0.966) يدل على أن التشتت في إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي صغير نسبياً وبمستوى أهمية (56%) يشير لموافقة الباحثين على المستوى المتوسط لجودة الخدمات التعليمية بجميع أبعادها في

يتضح من الجدول رقم (09) لنتائج تحليل إجابات عينة الدراسة لأداة جمع بيانات الدراسة أن مستوى جودة الخدمات التعليمية جاء بدرجة (متوسطة) للمتوسط الحسابي بقيمة (2.80)، وبانحراف معياري

المتغيرات	الوظائف	المرونة	الخدمات
المستقل	1		
الوسيط	0.677**	1	
التابع	0.808**	0.780**	1

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (SPSS 26) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، 2024، دنقلا

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمرونة الوظيفية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.677) عند مستوى معنوية أقل من (0.01) مما يدل على قوة العلاقة.
2. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية، وبلغ معامل الارتباط (0.808) مما يدل على قوة العلاقة.
3. توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.780) عند مستوى (0.01) مما يدل على قوة العلاقة.

اختبار الفروض:

لاختبار الفروض (الأول، والثاني، والثالث، والرابع) عمل الباحث نموذجاً بنائياً كلياً للدراسة، واستخدم نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS) النسخة (24)، بالإضافة إلى تطبيق اختبار (Sobel, 1986) للتحقق من معنوية توسط المتغير الوسيط، وكما هو موضح في الشكل رقم (05)، والجدول رقم (11):

جامعة دنقلا، وحصل بُد الاستجابة على الترتيب الأول الذي يشير إلى الموافقة المتوسطة للمبجوثين بالمستوى المتوسط الذي وصلت إليه سرعة الاستجابة، وبما يضمن الارتقاء بجودة الخدمات التعليمية، وحصل بُد التعاطف على الترتيب الخامس الذي يشير إلى الموافقة المتوسطة للمبجوثين بالمستوى المتوسط والأقل من باقي أبعاد المتغير الذي وصل إليه التعاطف في جامعة دنقلا.

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة:

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة عن طريقة معرفة معنوية الارتباط، ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة الفتلاوي (2017)، و (1983) Cohen & Cohen كالاتي: علاقة الارتباط منخفضة أقل من (0.10) وعلاقة الارتباط معتدلة ضمن المدى (0.10-0.30) علاقة الارتباط قوية أعلى من (0.30) ويوضح الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

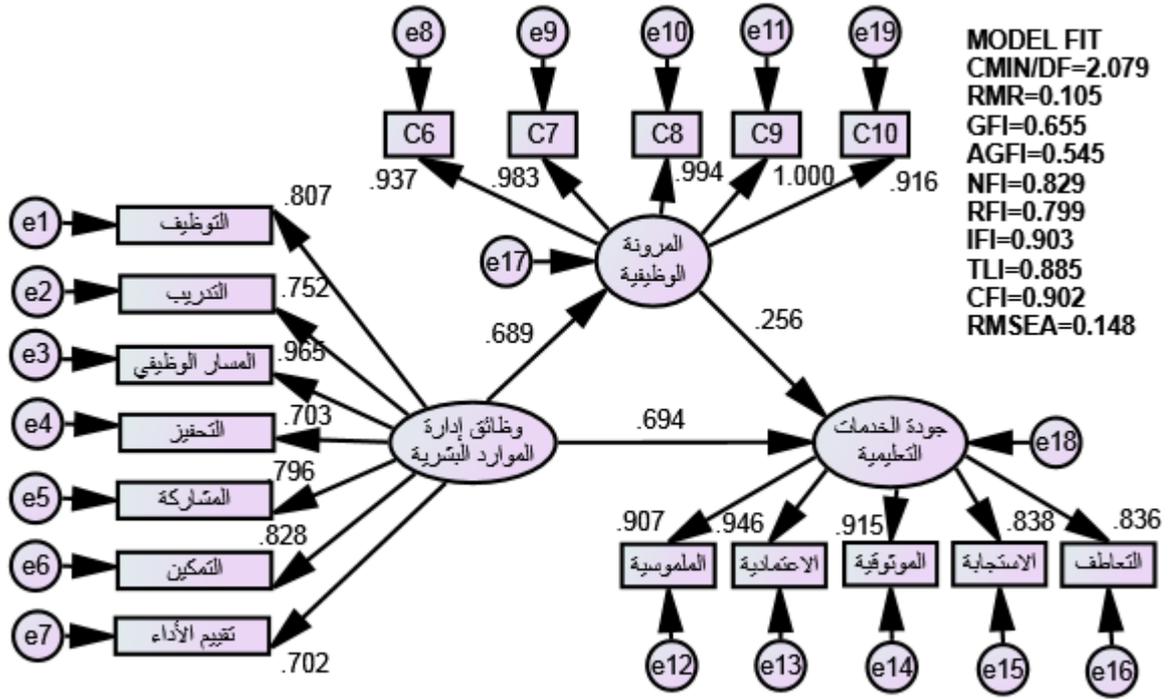
الجدول رقم (10) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الثلاثة

المتغيرات	الوظائف	المرونة	الخدمات
المستقل	1		
الوسيط	0.677**	1	
التابع	0.808**	0.780**	1

** Correlation is significant at the level 0.01 level (2-tailed).

الشكل رقم (05): النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (2024)، دنقلا.

جدول تحليل المسار:

الجدول رقم (11) الأثر المباشر، غير المباشر، والكلية في النموذج الهيكلي الكلي للدراسة

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	التقدير	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الوظائف	المرونة	-	1.019	0.165	6.176	(***)	0.689	0.000	0.689
-	المرونة	الخدمات	0.161	0.068	2.355	0.019	0.256	0.000	0.256
الوظائف	المرونة	الخدمات	0.645	0.118	5.444	(***)	0.694	0.176	0.870

(***) دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001)

المصدر: من إعداد الباحث من مخرجات برنامج (AMOS 24) وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي (2024)، دنقلا.

2. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية بقوة تأثير معيارية (0.694) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وتؤكد النتيجة صحة الفرض الأول للدراسة.

3. وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على المرونة الوظيفية بقوة تأثير

يتضح من الشكل رقم (05) والجدول رقم (11) مجموعة من النتائج تتمثل في:

1. أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت قريبة من القيمة الممتازة وضمن القيمة المقبولة عدا قيمة (RMSEA) والبالغة (0.148)، وهو ما يدل على جودة النموذج البنائي الكلي للدراسة.

جاء بدرجة (متوسطة)، وبمستوى أهمية (61%) بمشاركة جميع أبعادها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشروقي، 2018) التي أظهرت نتائجها توسط مستوى التحفيز، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (مبشر، 2021)، وأظهرت نتائجها ارتفاع مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء) بمؤسسات التعليم العالي في السودان.

2. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى المرونة الوظيفية في جامعة دنقلا محل الدراسة جاء بدرجة (متوسطة)، وبمستوى أهمية (57.8%)، وتختلف هذه النتيجة مع دراستي (الفتلاوي، 2014) و(عبد الحميد وعبد المجيد، 2022)، وأظهرت نتائجها ارتفاع مستوى مرونة الموارد البشرية والتي أحد أبعادها المرونة الوظيفية.

3. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا محل الدراسة جاء بدرجة (متوسطة)، وبمستوى أهمية (56%) بمشاركة جميع أبعادها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أسعد وجنبلاط، 2022) التي أظهرت نتائجها توسط مستوى جودة الخدمات التعليمية في جامعة تشرين، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (قدوره، 2011)، وأظهرت نتائجها ارتفاع مستوى أبعاد جودة الخدمات التعليمية بالجامعات الأردنية الخاصة.

4. أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا بقوة تأثير معيارية (0.694) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يعني أن التباين في وظائف

معيارية (0.689) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وتؤكد النتيجة صحة الفرض الثاني للدراسة.

4. كما تبين وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للمرونة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية بقوة تأثير معيارية (0.256) عند مستوى دلالة (0.019)، وتؤكد النتيجة صحة الفرض الثالث للدراسة.

5. كما تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية من خلال توسط المرونة الوظيفية بقوة تأثير معيارية (0.176) عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

6. إن إجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية بلغ (0.870) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وبالتالي يتضح أن المرونة الوظيفية تتوسط العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بشكل جزئي حيث أن كلاً من التأثير المباشر وغير المباشر والكلي كان معنوياً عند مستوى دلالة أقل من (0.001).

7. أكد اختبار (Sobel, 1986) معنوية توسط متغير المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، وقد بلغت قيمة (Z = 2.211) عند مستوى معنوية (0.027)، ومما سبق يتضح صحة الفرض الرابع للدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية في جامعة دنقلا محل الدراسة

المرونة الوظيفية، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Khan, et. al, 2011) التي أثبتت وجود علاقة بين المكافآت ومستوى دافعية الموظف.

6. أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي للمرونة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية بقوة تأثير معيارية (0.256) عند مستوى دلالة (0.019)، وهذا يعني أن التباين في المرونة الوظيفية لدى أفراد العينة يفسر تقريباً (25.6%) من التباين في متغير جودة الخدمات التعليمية، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى المرونة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة واحدة انحراف معياري ارتفع مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار (0.256) درجة انحراف معياري، وتمثل هذه النتيجة أحد الإسهامات الرئيسة لهذه الدراسة نظراً - وفي حدود اطلاع الباحث - لندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة المباشرة بين المرونة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات التعليمية بالجامعات الحكومية.

7. أظهرت نتائج تحليل المسار أن المرونة الوظيفية تتوسط العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية بشكل جزئي، وذلك بقوة تأثير معيارية (0.176) (β) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وهذا يعني أن التأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية يرتبط بمستويات مرتفعة من المرونة الوظيفية، فكلما ارتفع مستوى المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس زاد التأثير غير المباشر لوظائف إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات التعليمية، وبالتالي زاد مستوى التوسط

إدارة الموارد البشرية يفسر تقريباً (69.4%) من التباين في متغير جودة الخدمات التعليمية، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة واحدة انحراف معياري ارتفع مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار (0.694) درجة انحراف معياري، وجاءت متسقة مع نتيجة دراسة (عبد الحميد، 2021) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتفقت كذلك مع دراسة (حسين، 2018) التي أثبتت نتائجها وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين التدريب وجودة الخدمات في المنشآت الخدمية، واختلفت مع دراسة (الشروقي، 2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود تأثير للتحفيز على التميز بتقديم الخدمة.

5. أظهرت نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر إيجابي معنوي لوظائف إدارة الموارد البشرية على المرونة الوظيفية بقوة تأثير معيارية (0.689) عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، وهذا يعني أن التباين في وظائف إدارة الموارد البشرية يفسر تقريباً (68.9%) من التباين في متغير المرونة الوظيفية لدى أفراد العينة، وبمعنى آخر كلما ارتفع مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة واحدة انحراف معياري ارتفع مستوى المرونة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا بمقدار (0.689) درجة انحراف معياري، وجاءت متسقة مع دراسة (عبد الحميد وعبد المجيد، 2022) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة دالة إحصائياً بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية التي تمثل أحد أبعادها

- هيئة التدريس مع الواجبات المناط القيام بها.
- إعادة هيكلة استراتيجية التدريب من خلال تضمين برامج التدريب دورات تدريبية تركز على أولويات احتياجات أعضاء هيئة التدريس.
 - اعتماد نظام تحفيز مرن يلبي متطلبات المعيشة من خلال مراجعة المنافع والامتيازات ومنح العلاوات والبدلات السنوية على الأجور.
 - إعادة النظر في المسارات الوظيفية بالجامعة من خلال وضع خطط متخصصة لتطوير الفرص المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
 - الاهتمام بوظيفة المشاركة من خلال تشجيع العمل بروح الفريق، ونشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - إعادة النظر في وظيفة التمكين من خلال التفويض، ومزيد من الحرية والاستقلالية، وتحمل المسؤولية.
 - مراجعة وظيفة تقييم الأداء من خلال تقييم الأداء على أساس الكفاءة والجدارة في العمل، وليس على أساس الملاحظة الشخصية.
2. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج تعكس توسط مستوى المرونة الوظيفية، وكذلك التأثير الطردي للمرونة الوظيفية على جودة الخدمات التعليمية، ودور الوساطة الجزئية للمرونة الوظيفية في علاقة وظائف إدارة الموارد

والعكس صحيح، وكل هذا من شأنه يؤثر بالإيجاب على جامعة دنقلا وأدائها ونتائج أعمالها، وتمثل هذه النتيجة أحد الإسهامات الرئيسة لهذه الدراسة نظرًا - وفي حدود اطلاع الباحث - لندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات التعليمية من خلال توسط المرونة الوظيفية، وجاءت متسقة جزئيًا مع نتائج كلٍ من (العابدي، 2012)، و(زيد، 2015) التي أثبتت الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية التي يمثل أحد أبعادها المرونة الوظيفية في نتائجها، ولكن بين متغيرات أخرى.

التوصيات

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لدراسته ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في جامعة دنقلا محل الدراسة، والجامعات المماثلة لها، وذلك كما يلي:

1. توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى توسط مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس لوظائف إدارة الموارد البشرية، وكذلك التأثير الطردي لوظائف إدارة الموارد البشرية على المرونة الوظيفية وجودة الخدمات التعليمية؛ لذلك توصي الدراسة إدارة الموارد البشرية بجامعة دنقلا بالتركيز على التطبيق العلمي لوظائف إدارة الموارد البشرية الذي بدوره يزيد المرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات التعليمية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:

- إعادة النظر في سياسة التوظيف من خلال تناسب التأهيل الوظيفي لعضو

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو الدهب، محمد صبحي أحمد. (2024). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهمك التنظيمي - دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، المجلد (44)، العدد (4)، مصر، ص (225-254).
- [2] أسعد، باسل أنور، وجنبلاط، مادلين محمد. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين. مجلة جامعة البعث. المجلد (44)، العدد (21)، ص (91-118).
- [3] الديب، علي السيد. (2012). الإحصاء: المبادئ النظرية وتطبيقاتها العملية، القاهرة: الزعيم للخدمات المكتبية.
- [4] السماوي، عبد الرحمن ناجي، والسياعي، عبد الكريم قاسم. (2024). أثر اليقظة الاستراتيجية في جودة الخدمات الصحية- دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (1)، اليمن، ص (459-496).
- [5] الشروقي، خليفة علي. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية الشرطة، البحرين.
- [6] العابدي، علي رزاق جواد. (2012). انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- [7] الفادني، أبو الحسن محمد أحمد الشيخ. (2008). البحث العلمي ومناهجه، الخرطوم: مكتبة الشريف الأكاديمية للنشر والتوزيع.
- [8] الفتلاوي، علي عبد المحسن عباس. (2014). سلوكيات العمل السلبية الناشئة عن التهمك التنظيمي وانعكاسها على مرونة ممارسات الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

البشرية بجودة الخدمات التعليمية، يوصي الباحث أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا بما يلي:

- المرونة في التحول من وظيفة إلى أخرى بوقت قصير، والقابلية لشغل وظائف أكثر تأهيلاً.
 - تكريس الوقت والطاقة للتعلم من أجل التطوير لشغل وظيفة أعلى.
 - الاستعداد للجمع بين أكثر من وظيفة (التدريس، الإدارة الجامعية).
3. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توضح توسط مستوى جودة الخدمات التعليمية، يوصي الباحث إدارة جامعة دنقلا بما يلي:
- حبذا قيام إدارة الجودة وتقييم الأداء بعمل تقييم لبرامج الجودة المنفذة وتحسينها، وبما يسهم في زيادة جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
 - التركيز على تحديث البرامج التعليمية القائمة بالاعتماد على التجارب العالمية في هذا المجال.
 - تحسين الملموسية والموثوقية من خلال توفير الأماكن والأوقات المناسبة للتسجيل وبدون أخطاء.
 - تحسين الاستجابة والاعتمادية من خلال الاعتماد على تقديم الخدمات التعليمية إلكترونياً وبجودة عالية.
 - قياس جودة الخدمات التعليمية باستمرار من وجهة نظر أصحاب المصلحة خاصة الطلاب والعمل على تصحيح الأخطاء أولاً بأول.

الموارد البشرية والمرونة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس وجودة الخدمات التعليمية في جامعة دنقلا، بتاريخ 21/ نوفمبر/ 2024.

[20] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان. منشورات جامعة وادي النيل، مجلة النيل للآداب والعلوم الإنسانية، المجلد (02)، العدد (01)، السودان. ص (1-20).

[21] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وحسين، أسامة معاوية بخيت. (2022). اختبار الدور الوسيط لجودة خدمات الفنادق في العلاقة بين التنمية المهنية والتنمية الاقتصادية من وجهة نظر العاملين بالفنادق بمدينة دنقلا. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد (09)، العدد (02)، الجزائر، ص (1234-1251).

[22] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، وعبد المجيد، ياسر محمد سعيد. (2022). أثر الموائمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين، العدد (18)، ص (178-200).

[23] عبد الحميد، محمود عبد المعطي هاشم، ومحمد، عبد العزيز محمد أحمد إدريس. (2022). اختبار الدور الوسيط للالتزام بسياسات وزارة التعليم العالي في العلاقة بين وظيفة التوظيف وأداء العاملين في جامعة دنقلا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (72)، عمان، ص (175-208).

[24] عبد القادر، خالد عبد القادر محمد. (2024). تحليل الدور الوسيط للصلمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسئ والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة بني سويف، المجلة العربية للإدارة، المجلد (44)، العدد (05)، مصر، ص (281-306).

[9] الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيفة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (07)، العدد (04)، العراق، ص (19-41).

[10] القرار الجمهوري رقم (67) لسنة (1993) (إنشاء جامعة دنقلا) بتاريخ 21/ أكتوبر/ 1993.

[11] المؤمن، أمير محمد علي. (2015). أثر تخطيط رسم المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء بجامعة دنقلا، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

[12] أوأنغ، زين الدين. (2015). نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج أموس "دليل مبسط لتعليم برمجية أموس"، ترجمة: إبراهيم مخيمر.

[13] جودة، محفوظ أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[14] جودة، محفوظ أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[15] حسين، عوض فقير. (2018). أثر التدريب على جودة الخدمات في المنشآت الخدمية بالتطبيق على الفنادق بالولاية الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.

[16] زغلول، سعد. (2003). دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS، بغداد: المعهد العربي للتدريب والعلوم الإحصائية.

[17] زيد، غازي عبد. (2015). دور أنظمة عمل الأداء العالي في الأداء الوظيفي المتميز من خلال الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي البلديات في كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

[18] سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم. (2006). مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين.

[19] عبد الحميد، سعدية مصطفى، مدير إدارة الموارد البشرية بجامعة دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان واقع وظائف إدارة

- [8] Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York, United States of America.
- [9] Sekaran, Uma. (1992). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*, John Willy & Sons, USA.
- [10] Sobel, M. E. (1986). Some New Results on Indirect Effects and their Standard Errors in Covariance Structure Models, In S. Leichardt (Ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, P (159-186).

- [25] عبد المجيد، إبراهيم عبد الوهاب. (2021). أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين-بالتطبيق على وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- [26] قنوره، روان منير. (2011). دور جودة الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن على الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [27] مبشر، هناء فتح الرحمن. (2021). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
- [28] موسى، الوليد مصطفى إبراهيم، مدير جامعة دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان نبذة تعريفية عن جامعة دنقلا، بتاريخ 21/ نوفمبر / 2024.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- [1] Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [2] Giatman, Muhammed. (2015). *Optimization of Implementation QMS ISO 9001: 2008 in the Education and Training Vocational Education*, Padang, Indonesia, Atlantis Press, No. (14), P (60-92).
- [3] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Pearson, New York, United States of America
- [4] <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>
- [5] Khan, Rabia Inam, Aslam, Hassan Danial & Lodhi, Irfan. (2011). *Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention & Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan*, International Journal of Human Resources Studies, Vol. (1), No. (1), P (89-97).
- [6] Kim, S.; Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). *Structural Equation Modeling: Principles, Processes and Practices*, In: K. D. Strang (Ed.), *The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management*, P (153-172).
- [7] Kucera, David. (1997). *Women & Labor Market Flexibility: The Cases of Japan & the Former West Germany in the Postwar Years*, Edit By, Mutari, Ellen, Boudhey, Heather & Fraher IV, William, *Gender & Political Economy: Incorporating Diversity Into Theory & Policy*, M.E. Sharpe. Inc, USA, P (131-149).