

اثر تطوير جودة الخدمة من خلال مشاركة العاملين (دراسة تحليلية لآراء  
عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

The impact of developing service quality through  
employee Involvement (Analytical study of the opinions  
of a sample of employees in private universities and  
colleges in the holy Karbala governorate)

م.م. كمال محمد يعقوب الكعبي<sup>(١)</sup>

Assist. Lect. Kamal Mohammed Yaqoub Al kaabi

أ.د. أكرم محسن الياسري<sup>(٢)</sup>

Prof. Akram Mohsen Al-Yasiri

### المستخلص

اذ تم اختيار هذه المتغيرات جودة الخدمة ومشاركة العاملين نتيجة اهميتها بالنسبة للجامعات والكليات  
الاهلية عينة الدراسة والتي يمكن من خلالها تسليط الضوء على جوانب تطبيق جودة الخدمة داخل هذه  
الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة في كربلاء وما لها من تأثير من خلال تطابقها على إمكانيات  
وقدرات العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه الجامعات والكليات عينة الدراسة والتي تعود  
بالمنفعة للجميع، وكما يمكن المحافظة على تطوير وتحسين الاداء وباستمرار في الجامعات عينة الدراسة عن  
طريق تنفيذها بصورة المطلوبة، اذ توصلت الدراسة الى اهم الاستنتاجات والتي توضح (ان هناك علاقة تأثير

١- كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

٢- كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة)، اذ ان جودة الخدمة في الجامعات والكليات عينة الدراسة يتم تحقيقها من خلال اشرك موظفيها في القرارات التي تتخذها بالإضافة وجود الكفاءات والامكانيات التي يمتلكها موظفوها، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي يوصي به الباحث والمتعلقة بجودة الخدمة ومشاركة العاملين وهي (التي تمثل ضرورة الاهتمام بالجامعات والكليات عينة الدراسة بجودة الخدمة ومشاركة العاملين واستخدامها استخداماً أمثلاً من خلال اتباع افضل الوسائل التي تمكن الجامعات من تقديم الافضل وعن طريق تطوير موظفيها باتباع اسلوب مميز معهم والذين يبدعون من خلاله).

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة، مشاركة العاملين.

## Abstract

As these variables were chosen, the quality of service and the participation of employees as a result of their importance for the private universities and colleges, the study sample, which can shed light on the aspects of the application of service quality within these universities and private colleges, the study sample in Karbala, and its impact on the capabilities and capabilities of workers participating in Making decisions for these universities and colleges, the sample of the study, which is beneficial to all, and it is also possible to maintain the development and improvement of performance continuously in the universities, the sample of the study, by implementing it in the required manner, as the study reached the most important conclusions that show (there is an impact relationship and a significant correlation between the variables The study), as the quality of service in universities and colleges, the sample of the study, is achieved by involving their employees in the decisions they take in addition to the presence of competencies and capabilities owned by their employees. The need for universities and colleges to pay attention to the study sample, the quality of service and the participation of workers and their use Or do I best by following the best means that enable universities to provide the best, and by developing their employees by following a distinctive style with them and those who innovate through it).

**Key words:** Service quality, Employee involvement.

## المقدمة

اذ يتم التطرق الى جودة الخدمة ومشاركة العاملين في هذه الدراسة ومالها من اهمية الى الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء عينة الدراسة لذلك ينبغي عليه الاهتمام بجودة الخدمة ومشاركة موظفيها في تحقيقها من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات في اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق جودة الخدمة، كما ان ممارسات جودة الخدمة تكون احد مصادر القوى الدافعة للمنظمة في ابداعها وتميزها، وهذا سوف يؤدي الى بناء علاقات جيدة بين العاملين وزبائن المنظمة وينعكس ايجابياً على نجاح وانجاز اعمالها بالطرق الحديثة والجديدة، وكذلك اشارة الكثير من الدراسات والبحوث العلمية الى تحقيق المنظمات التعليمية

(الجامعات) تقدما في جودة الخدمة من خلال امتلاكها المهارات والقدرات والقابليات المعرفية لدى العاملين (الموظفين)، وهذا يدل على ان مشاركة العاملين هو العامل الاساسي والحقيقي في بيئة المنظمات (الجامعات) عينة الدراسة وللتوصل الى تحقيق جودة الخدمات التعليمية، كذلك صياغة وبناء هيكل هذه الدراسة على شكل اربعة مباحث وكما يأتي:

اذ تطرق المبحث الاول الى (منهجية الدراسة)، وتناول المبحث الثاني (الجانب النظري للدراسة) المتغيرات الدراسة، اما المبحث الثالث فقد تخصص (بالجانب التطبيقي والعملي للدراسة)، في حين تخصص المبحث الرابع (بالاستنتاجات، والتوصيات واقتراحات الدراسة).

## المبحث الأول: منهجية البحث

### اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه معظم المنظمات في الوقت الحالي تعقيدات وصعوبات في ظل الظروف البيئية المعقدة والتطورات التي تحصل في بيئة الاعمال فيجب على المنظمات التي تسعى الى البقاء والتماشي مع هذه الظروف عليه القيام بتطوير عملها لتكون ملائمة مع كل التطورات ومع كل الموقف لذا يتطلب منه تحقيق الجودة في اعمالها والذي تحقق من خلال مشاركة العاملين في العمل، كما ان جودة الخدمة المقدمة تتطور تدريجياً في المنظمات التي تقوم بمشاركة عاملها في اتخاذ القرارات وهذا التطور يعد تغيراً جوهرياً هائلاً بالنسبة للمنظمة وتطوراً تكنولوجياً، كما ان ممارسات جودة الخدمة تكون احد مصادر القوى الدافعة للمنظمة في ابداعها وتميزها.

وفي ضوء دوافع الدراسة يتم التطرق الى أسئلة عديدة لتحقيق اهداف ومتطلبات وتوجهات الباحث وهي:

- ١- ما هو مستوى مشاركة العاملين (الموظفين) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة؟
- ٢- ما دور جودة الخدمة في تعزيز وتقوية مشاركة العاملين (الموظفين) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة؟
- ٣- ما مستوى جودة الخدمة المتحققة من خلال دور الوسيط مشاركة العاملين (الموظفين) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة؟

### ثانياً: اهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة عن طريق السعي اتجاه تكوين نموذج نظري مُهيكل باختبار تجريبي لموضوعات حصلت على الكثير من الاهمية والاعتبار في الدراسات الاجنبية وهي جودة الخدمة ومشاركة العاملين، واثبت البحث أهميته أيضاً عن طريق مدى توظيف توصيات تطوير مشاركة العاملين من قبل متخذي قرار

في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة من اجل مواكبة التطورات التي تحصل في البيئة التي تتسم بالتعقيد، وهذه العينة تمثل الواقع الحقيقي للمجتمع الجامعي. ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح اهمية الدراسة والمتمثلة بالاتي:

- ١- حداثة الدراسة الذي تناول متغيرات (جودة الخدمة، مشاركة العاملين) لكونها من المواضيع الجديدة التي ظهرت حديثاً في الاعوام الماضية، والتي تحظى بالكثير من الاهتمام من قبل المنظمات والمؤسسات.
- ٢- محاولة الدراسة الجمع بين موضوعات مختلفة (السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، وادارة الموارد البشرية، ادارة الجودة) وتفاعل بين متغيراته للخروج بمفاهيم ومعطيات حديثة، مع تحديد العلاقة بينهما.
- ٣- من المتوقع أن تشارك هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى القائمين في الجامعات والكليات عينة الدراسة، والعمل على مشاركة العاملين من اجل جودة الخدمة المطلوبة.
- ٤- لكون العينة المبحوثة لم تحصل عليها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بتطوير اداء العاملين من خلال المشاركة، وما لهما من اهتمام بالنسبة إلى صاحب القرار في الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة عندما يتم تبنيها.

### ثالثاً: اهداف الدراسة

- وبعد التعرف على مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى الدراسة الحالية الى التطرق لاهم اهداف الدراسة والتي توضح العلاقة بين جودة الخدمة ومشاركة العاملين ومن خلال النقاط الاتية:
- ١- معرفة المهام والمسؤوليات التي يتمتع بها العاملون (الموظفون) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.
  - ٢- التعرف على مستوى المهارات والابتكار لدى العاملين(الموظفين) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.
  - ٣- التعرف على الدور الذي تؤديه جودة الخدمة في تعزيز مشاركة العاملين في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.
  - ٤- معرفة الدور الذي تؤديه جودة الخدمة بتطبيق دور الوسيط هو مشاركة العاملين (الموظفين) في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

يتم تكوين مخطط فرضي للدراسة من خلال علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرين وهما (جودة الخدمة، ومشاركة العاملين) وبين الشكل (١) نموذج المخطط الفرضي للدراسة. والذي نستطيع توضيحه بما يأتي:

- المكون الأول لمخطط الدراسة (المتغير المستقل) يمثل جودة الخدمة وأبعادها الخمسة هي (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية).
- المكون الثاني لمخطط الدراسة (المتغير التابع) يمثل مشاركة العاملين وأبعادها الاربعة هي (مشاركة القوة، ومشاركة المعلومات، ومشاركة المعرفة، ونظم المكافآت).



الشكل (١) لنموذج المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

### خامساً: فرضيات الدراسة

- تم تكوين فرضيات للدراسة الحالية كأجراء للإجابة عن التساؤلات التي تم صياغتها في مشكلة الدراسة، إذ تم تقسيم الفرضيات على فرضيتين رئيسيتين كالآتي:-
- الفرضية الرئيسة الاولى (H1):- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة بأبعادها ومتغير مشاركة العاملين.
  - الفرضية الرئيسة الثانية (H2):- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لجودة الخدمة بأبعادها في مشاركة العاملين.

### سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تستند الحدود الزمانية لهذه الدراسة عند الفترة التي تم اجراء الدراسة فيها وهي الفترة المذكورة بين (٢٠٢٠ / ٨ / ٢٠) وبين (٢٠٢١ / ٦ / ١٦). إذ كانت هذه المدة تغطي عملية جمع البيانات والمصادر للدراسة وتوزيع الاستبانة وجمعها، والهدف منها هو جمع المعلومات والبيانات من افراد العينة المبحوثة.
- الحدود المكانية: يتم اختيار الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة والهدف منه هو القيام بالجانب الميداني والعملي للدراسة.

## سابعاً: مجتمع الدراسة وعينته

قد تشمل عينة الدراسة على عدد من مدراء ومعاونين ومدراء الشعب والوحدات ومجموعة من الموظفين في المنظمات (الجامعات والكليات الاهلية) المبحوثة، اذ بلغ حجم أفراد مجتمع الدراسة (٩٥٧) فرداً، وكان العدد الموزع (٢١٠) استبانة، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة (١٩٠) استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٨) استبانة، وكانت عدد الاستبانات غير صالحة للتحليل (١٢) استبانة وبلغت نسبة الاستجابة بصورة صحيحة على الاستبانة ما يقارب (٨٤,٧٦٪).

## ثامناً: ادوات الدراسة

تشمل ادوات الدراسة الحالية في استمارة الاستبيان على قسمين والتي يتم الاستفادة منها عن طريق حصول على البيانات والمعلومات، القسم الاول يتعلق بالمعلومات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة تشمل (النوع الاجتماعي(الجنس)، المنصب الوظيفي، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخدمة الاجمالية) اما القسم الاخر يتعلق بمتغيرات الدراسة وابعاده (المتغير المستقل) جودة الخدمة وابعادها (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان، الملموسية) و(المتغير التابع) مشاركة العاملين وابعاده (مشاركة القوة، مشاركة المعرفة، مشاركة المعلومات، نظم المكافآت).

## المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

### المطلب الأول: جودة الخدمة

#### اولاً: مفهوم جودة الخدمة

تُعدّ جودة الخدمة فلسفة فردية، ثقافة تنظيمية، تكنولوجيات إدارية وتعاون لإنجاز الأهداف المرسومة، وتؤدي دوراً أساسياً في تخطيط وإنتاج الخدمة وتسويقها بما يحقق المصلحة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، اذ تعرف الجودة على انها (مجموعة من الصفات والخصائص الواجب تحققها في خدمة او منتج ما بهدف الوفاء بمتطلبات السوق) (Su,2015:397).

جدول(١) يوضح بعض اسهامات الباحثين عن مفهوم القيادة الرشيقة

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(Ryu et al., 2014: 459)	اتجاه اوحكم شامل من قبل الزبون بخصوص مستوى الأداء العام للخدمة.
٢	(السعدي، ٢٠١٥: 48)	حد الإشباع الفاصل بين الخدمة المقدمة والمتوقعة من منظمة ما مقارنة مع منظمة منافسة لها.

درجة من التميز ترافقها مجموعة من الخصائص تتسم بها الخدمة كالتحرر من الاخطاء، اسعاد الزبائن، سهولة الاستعمال، المطابقة مع الاحتياجات ومستوى القيمة التي يسعى لها الزبون.	Newman, 2017: (126)	٣
حالة من المقارنة بين توقعات الزبائن وما يشعرون به بعد استعمال الخدمة.	Caruana, 2018: (228)	٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ويرى الباحث إن للعاملين الذين يقومون بمهمة تقديم الخدمات إلى الزبائن دوراً في نجاح المنظمة لكونهم يمثلون الواجهة الحقيقية لها، ومن خلالها يمكن للمنظمة النجاح في اعطاء صورة ايجابية عنها لدى الزبائن، لذلك تُعدُّ عملية اختيار العاملين ذوي الخبرات والمهارات العالية أمراً ضرورياً في مجال العمل في أي منظمة.

### ثانياً: اهمية جودة الخدمة

بلا شك أن تحقيق الجودة هو هدف يراود المنظمات، كانه لانه لم تعد اختياراً أو ترفقاً يمكن التغافل عنه، وإنما هي واجب لا بد من ابداله عنه، ويشير (الطائي والفضل، ٢٠٠٤: ٨٨) ان اهمية جودة الخدمة تتحقق في الآتي:

١- فحص المشترين للمنتجات قبل التوجه على شرائها اذ إنَّ عملية الشراء باتت تتسم بالتعقيد والتشابك، لدرجة ان الزبون اصبح لديه المعرفة الكافية عن المنتجات التي يراودها لذلك فانه لا يكون مترددا وعدم تقديم الشكاوى بخصوص سوء جودة المنتجات اذا كانت متواجدة فيها.

٢- مشاركة التطور التكنولوجي في مساعدة الرؤساء او المديرين على منح خدمات إضافية وملائمة للزبائن على الرغم من أن الخدمات بحاجة الى اللمسة الإنسانية من قبل القائمين بها ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتب الوظيفية أو المساعدة فقد ساهمت في دعم المكاتب الإنتاجية أو الأساسية لتحقيق مبيعات جيدة.

٣- تُعد ميزة تنافسية التي تفرض على الإدارات أخذها بنظر الاعتبار في نشاطها التسويقي نتيجة تنامي شدة المنافسة في قطاع الخدمات.

ويرى الباحث ان اهمية جودة الخدمة حسب معرفته ينبغي تحقيقها من خلال مراعاة الآتي:-

١- تستطيع المنظمات تحقيق اهدافها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم الخدمات الى زبائنها ذات الجودة العالية مقارنة بالمنظمات الاخرى.

٢- يجب ان تتكيف وتتلاءم مع متطلبات واحتياجات الزبائن.

### ثالثاً: أبعاد جودة الخدمة

يشير مفهوم او تعريف جودة الخدمة الى عدد من الابعاد والتي يعني بها عدد من المعايير التي يتم من خلالها حكم الزبون على جودة الخدمة المقدمة او الممنوحة له والتي تمثل ادراكاته على اساسها وتشمل هذه الابعاد الاستراتيجية التنافسية تمكن المنظمة من الربط بين المخاصمين (المنافسين) واوضاع السوق من جانب، ومتطلبات الزبائن وانشطة المنظمة من جانب اخر (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ١١٨).

إذ يتم ذكر وبيان أو توضيح أو عرض أهم أبعاد جودة الخدمة التي يركز عليها الكتاب و الباحثون وبالتفان مع مقياس (Hoffman & Bateson, 2011):-

١- الاعتمادية (Reliability):- يمثل بعد الاعتمادية الموثوقية والاتساق لأداء المنظمة، ومدى امكانية المنظمة على تحقيق المستوى نفسه من مدة الخدمة. (Hoffman & Bateson, 2011: 329)، اما (٢٧٠: Keisidou & et al, 2013) إذ يشير إلى أن الاعتمادية بأنها قدرة مقدم الخدمة على تقديمها بالصورة المنشودة الموثوق بها.

٢- الاستجابة (Responsiveness):- بعد الاستجابة هو التعرف على الفجوة بين الخدمات المقدمة وتوقعات المستفيدين منها وردمها او تقليلها وينبغي ان تكون الاستجابة لهم بصورة سريعة، لذلك تم اقتراح الخدمات الفردية للمساعدة في إقامة العلاقات الحسنة مع الزبائن التي يمكن من خلالها تكوين ولاء وثقة الزبون بالمنظمة (Dehghann, 2012:8).

٣- التعاطف (Empathy):- يحتم على المنظمات التي تهتم بالزبون ان تعمل على فهم ومعرفة احتياجات زبائنها وتصبح خدماتها بين متداول أيديهم. وفي الوقت نفسه، فان المؤسسات التي لا توفر لزبائنها الاهتمام بحسب الطلب بل اهميتها تكون فقط بإعمالها وتحرص وتعمل على توفير ساعات العمل المرحة اليهم وتفشل في بيان سلوكيات التعاطف (Hoffman, Bateson, 2011: 331).

٤- الامان/الضمان (Assurance):- تصب في جانب احساس الزبون بالراحة النفسية والاطمئنان خلال التعامل مع المنظمة، كما يمثل دعم وتأييد الجهات (الادارة) العليا في المنظمة للأفراد للعاملين فيه أثناء قيامهم بإعطاء او تقديم الخدمة للزبون، وإبداء الاستعداد لتقدير او تقييم المواقف وتقييم الجهد المبذول في العمل (النسور، ٢٠٠٨: ٦٦)، كما يشار بأنه الفهم من قبل مقدمي الخدمة والامكانية على اشعار الزبون بالثقة (Evans & et al, 2013:52).

٥- الملموسية (Tangibility):- ان بعد الملموسية يمكن ان يتحقق من خلال مظهر او مظاهر التسهيلات والمرونة المادية المتاحة لدى المنظمة المقدمة للخدمة كمظهر الادوات والعاملين (الضمور، ٢٠٠٨: ٥١٠). ويوضح (Dutta & Dutta, 2009:35) ان ادراك وفهم المستفيد للجودة من



اثاث ومعدات المنظمة من خلال الثقافة التي يحملها والمعلومات وتأثره بالعناصر المادية والتي يمكن ان تقدم دوراً في تحسين طاقات و امكانيات المنظمة وقدرات عاملها او افرادها.

## المطلب الثاني: مشاركة العاملين

### اولاً: مفهوم مشاركة العاملين

برز مفهوم مشاركة العاملين في عدد كبير من الابحاث والدراسات في الآونة الأخيرة، الرغم تحسنيها وتطورها كان بطيئاً، ولكن كثرة طلب العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي بينهم، تم السعي الى مشاركة العاملين في بعض الاعمال ومنحهم بعض الصلاحيات، وكذلك السعي للرفاهية والحرية الانتاجية التي تتحقق حينما يتم مشاركة العاملين في المنظمات (Rathnakar, 2012: 1142)، و كما إن الطبيعة البشرية تتطلب الاحتياج الى الاخرين اجتماعياً أو في موقع العمل وذلك عن طريق التعاون بينهما من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، فالمشاركة هي علاقة ذو حدين وجهود مشتركة بين عنصري العملية الادارية، العاملين والادارة (الوظيفي، ٢٠١٦: ٣).

الجدول (٢) مفاهيم مشاركة العاملين بحسب ما ذكره الباحثون

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	Wegge & et al, 2010: 162	هو مصطلح ومعنى شامل يشير الى المشاركة والمساهمة المنتظمة من العاملين في اتخاذ القرار، ويقصد توزيع السلطة و المسؤولية والنفوذ بين الادارة المنظمة والعاملين، أو بين مجموعات من الافراد العاملين، أو الهيئات المشاركة على المستوى او الصعيد الوظيفي.
٢	Yadav, 2016: 22	وهو حالة العمل ذات العلاقة بالعمل الفكري او العقلي والذي يبرز بالحيوية والاخلاص او التفاني والاستغراق.
٣	١٠٩ Mackey, 2017:	طريقة عالية الكفاءة والفاعلية للوقوف على طموحات العامل (الموظف) التي ترتبط بتوقعات مؤشرات فاعلية أو كفاءة العاملين امثال، الجهد (الاداء)، عنصر الاداء، ودوران العاملين، والتغيب عن العمل.
٤	المختار، ٢١٨:٢٠١٨	مشاركة العاملين الذين يمتلكون القدرات الفكرية والخبرات والمهارات وان أي منظمة يجب ان يتوفر لديها عمال ذوي خبرة وكفاءة كبيرة من اجل تحقيق المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة.

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول اعلاه.

ومن خلال ما تم عرضه من مفاهيم وتعريف لمشاركة العاملين من قبل الباحثين، يرى الباحث إن مشاركة العاملين ينبغي أن لا يصبح مفهومه ضيقاً ومنحصرأ على المشاركة في القرارات فقط ويجب الأخذ

بأفكار ومقترحات العاملين وكذلك ينبغي الوصول الى النتائج التي تعود بالمنفعة على العاملين وهي ما معروف بها بالمشاركة المالية.

### ثانياً: أهمية مشاركة العاملين

أصبحت مشاركة العاملين من اجل التواصل الجسدي والفكري والروحي مع المنظمة التي يعملون فيها، موضع اهتمام الكثير من منظمات الأعمال خلال السنوات الماضية. إذ أخذت منظمات الأعمال التوجه نحو تنفيذ مبادئ الإدارة غير المغلقة واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، وتبني روح المشاركة في اتخاذ القرارات، والاحساس بالمسؤولية، وذلك بهدف الوصول إلى التفوق التنظيمي (Bagyo, 2014:40-49).

وكما أوضحت (موسى، ٢٠١٣: ٥-٦) أهمية مشاركة العاملين في المنظمات بالنقاط الآتية:

- ١- تطوير خدمات المنظمة بما يرجع بالفائدة على المنظمة و العاملين فيها.
- ٢- المشاركة في تنمية الطاقات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة، من خلال منح الفرصة لهم في اختبار تلك الطاقات.
- ٣- الاستخدام الامثل للموارد المالية والبشرية من خلال استثمار في الأساليب العلمية لكي تتماشى مع التطورات الحديثة.
- ٤- امكانية إحداث التوازن بين الوسائل الإنمائية المتنوعة والقدرات المادية والبشرية المتوفرة.
- ٥- حسن استخدام الموارد البشرية والاستفادة من طاقاتهم من خلال منح الفرصة لهم في البحث عن السبل الحديثة في موقع العمل والتجديد المستمر لأنظمة العمل بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة.

### ثالثاً: اهداف مشاركة العاملين

اشار كل من (Malinen & etal, 2013:98) و (Hakanen & Koivumaki, 2014:13) على أن الهدف الاساس من المشاركة هو تحسين وتطوير مستوى اداء المنظمات. وتوصلت الدراسات والبحوث أن أهداف مشاركة العاملين من خلال المؤشرات الآتية: (Lawson, ٢٠١١:٩)

١. جعل المنظمة متقدمة دائماً ومحاوله ابقائها رائدة في المجال الذي تمارس العمل فيه.
٢. الاستثمار الفاعل من قدرات الموارد البشرية المتاحة.
٣. زيادة ربحية المنظمة وزيادة ايراد المبيعات فيها ومن ثم تحقيق التطور والنمو.

### رابعاً: ابعاد مشاركة العاملين

ومن أجل تسليط الضوء بشكل كبير على أبعاد مشاركة العاملين، وبالاستناد على نموذج (Light, 2004:37) بناءً على ماتم تقديمه يمكن مشاهدة ما يأتي:-  
اولاً- هناك تقارب عالٍ في الآراء و وجهات نظر الباحثين نحو هذه الأبعاد.

ثانياً- سلط هذا النموذج الضوء على أربعة أبعاد جوهرية لمشاركة العاملين وكما يتم التطرق لها ادناه.

١- المشاركة بالقوة Power Sharing:- يعتقد (Coleman, 2004: 299) إلى إن المشاركة بالقوة أو السلطة يمثل إجراء تطوير المقدرات واسنادها أو دون عرققتها و ذلك لتحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأفراد العاملين، ويؤمن (Traniello, 2008: 31) أن المشاركة بالسلطة كمجموعة من المبادئ التي يتم تطبيقها من اجل الممارسات في المنظمات بمعنى منح كافة المجموعات أو الاقسام المختصة حق تمثيل والقدرة على اتخاذ القرارات المشتركة، ودرجة من الاستقلالية اتجاه النواحي التي تكون مهمة لتلك المجموع.

٢- المشاركة بالمعلومات Information sharing:- يعبر هذا البعد عن الاساليب التي تستجيب فيها الجماعات لمعالجة المعلومات والمعرفة التراكمية التي تحتاجها الجماعات (Bodner, 2003: 54)، وكذلك يرى (Geel, 2005: 66) إذا ما كانت هنالك تواجد في المشاركة بالمعلومات مع القدرة لرجوع كل فرد إليها فإن ذلك يمكن الأفراد العاملين من ترتيب أنفسهم بسرعة عالية وفاعلية نحو تحركات الزبائن، البيئة، والمزودين، أما دراسة (Doody, 2007: 14) فذكرت أن الاشتراك بالمعلومات ونشرها يعد مكوناً حاسماً لنظم العمل مرتفع او عالي المشاركة، اذ تقدم نظم العمل ذات الاشتراك والتفاعل العالي ما يطلبه الافراد العاملين من المعلومات وبيانات مع الأخذ الحيطه والحذر وعدم كثرة عبء المعلومات والتفاصيل التي لا يطلبونها وغير المهمة بالنسبة لهم أو غير القادرين على حلها.

٣- المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing:- ويرى (القريوتي، ٢٠٠٧: ٥٠) ان ضرورة الاحتفاظ بالمعرفة وتحسينها ونقلها إلى صورة قابلة لمشاركة الغير فيها و الانتفاع منها من خلال تقنينها وطرحها بصيغة يفهمها العاملون، بمعنى تحسين طاقاتهم وامكانياتهم للانتفاع منها في مكان عملهم و في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات و التصميم الاستراتيجي، وبما يعكس ايجابياً على انجاز الأهداف التنظيمية وكما أشار (Lurie, 2009: 15) إلى إن المشاركة في المعرفة التنظيمية ذات ضرورة من خلال التنسيق بين الاعمال غير الروتينية واعتمادها بصورة متبادلة. ويرى كل من (البغدادى والعبادي، ٢٠١٠: ٢٥٥) إن مرونة عملية المساهمة الكفوءة والفاعلة للمعرفة بين افراد المنظمة تمثل الغرض الأساس لإدارة المعرفة.

٤- نظم المكافآت Reward Systems:- يرى كل من (Shinew & Weston, 1992: 4) إلى إن اغلب الباحثين شاهد العلاقة الايجابية والجيدة بين المكافآت و أداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كما تمت مشاهدة الأداء المستقبلي إنما هو دالة لتحفيز الاداء الحالي، كما يرى (Lena & Pohkam, 2007: 12) أن اغلب الدراسات قد بينت الدور الحاسم الذي تقوم به نظم المكافآت التنظيمية في دفع وتحفيز الأفراد العاملين للأداء على نحو خلاق ومميز، وكمحاولة لتشجيع الأفراد العاملين واطاف (رشيد وجلاب، ٢٠٠٨:

٣٧٧) إن نظم المكافآت تقدم دوراً مهماً في تشجيع الأفراد العاملين لصرف المزيد من الجهد المؤدي إلى أعلى مستوى من الأداء الأمر الذي ينطبق إيجابياً على أهداف العاملين وأهداف المنظمة على حدٍ سواء.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني للدراسة

#### أولاً: - اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من ان البيانات تتوزع ضمن منطقة منحني التوزيع الطبيعي، وفي الدراسات السلوكية يكتسب اختبار التوزيع الطبيعي اهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، إذ يمكن للباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الاحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً. ولغرض تحديد طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اختبار كولموكوروف- سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك. اذ توضح نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٣) بان احصائية الاختبار قد بلغت (0.060, 0.044) للمتغيرات الرئيسة الثلاثة للدراسة (مشاركة العاملين، وجودة الخدمة) على التوالي، في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (٠,٢٠٠، ٠,٠٩٦)، للمتغيرات توالياً، وهي اعلى من مستوى التقييم المعياري البالغ (0.05) وبالتالي فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني بأن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	EmpLea	SerQua
N	179	179
Normal Parameters	Mean	3.3369
	Std. Deviation	.94115
Most Extreme Differences	Absolute	.044
	Positive	.044
	Negative	-.036
Test Statistic	.044	.060
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 <sup>c,d</sup>	.096 <sup>c</sup>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

#### ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة

البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال، والثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة. ولتقييم جودة مطابقة النموذج يتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة الظاهرة في الجدول (٤)، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الهيكلي المصمم لغرض قياس الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات الدراسة، وتقديرات المعلمة المعيارية التي تكون مجدية عند تجاوزها (0.40).

جدول (٤): مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

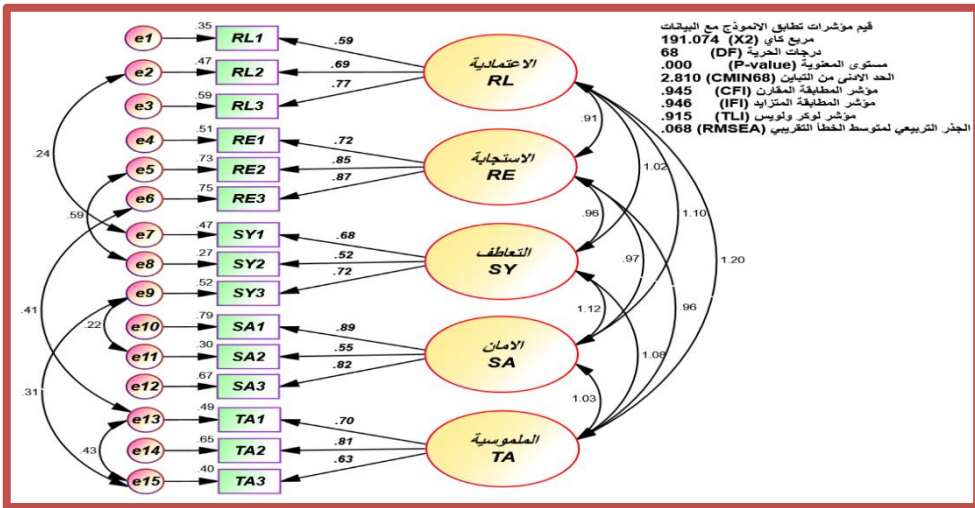
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من 5
٢	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	اكبر من 0.90
٣	مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI)	
٤	مؤشر توكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	اقل من 0.08

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المؤشرات اعلاه

وفي ضوء ما تقدم فإن النتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات كالاتي:

## ١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة

يوضح الشكل (٢) النموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة، اذ نلاحظ ان مؤشرات مطابقة النموذج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وهذا النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة بعد اجراء ستة مؤشرات تعديل، كما يتضح أن جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير جودة الخدمة قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها وكانت كلها نسب معنوية، وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٥) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات. وهذا يؤكد أن متغير جودة الخدمة يقاس ب(١٥) فقرة موزعة على خمسة ابعاد مترابطة بواقع (٣) لكل بعد. جدول (٥): مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة



الشكل (٢): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة

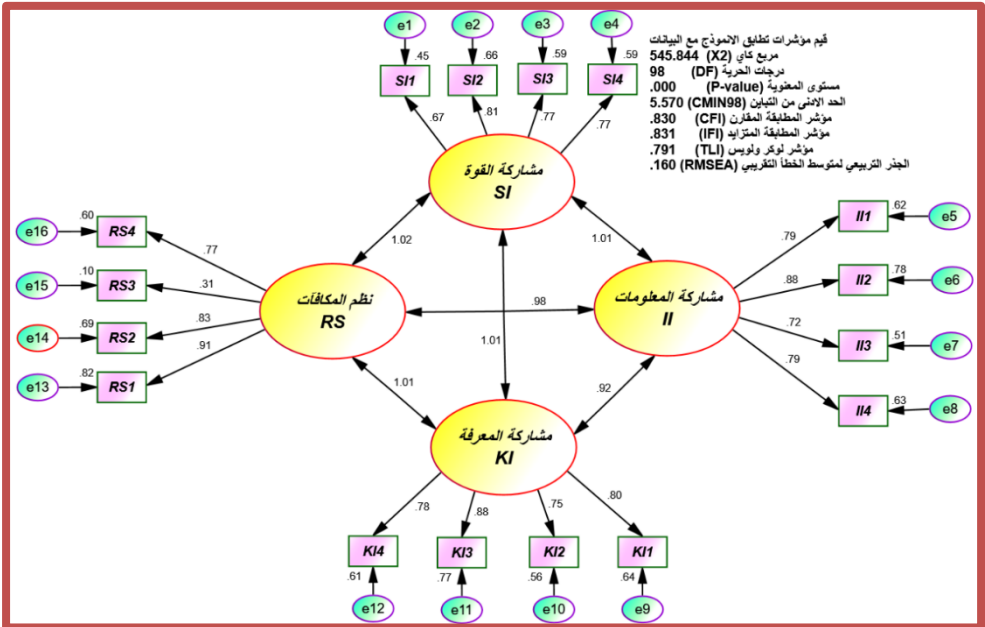
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
RL3	1.463	.160	9.140	***
RL2	1.096	.129	8.488	***
RL1	1.000			
RE3	1.246	.110	11.293	***
RE2	1.235	.111	11.141	***
RE1	1.000			

SY3	<---	التعاطف	1.292	.128	10.121	***
SY2	<---	التعاطف	.816	.108	7.563	***
SY1	<---	التعاطف	1.000			
SA3	<---	الامان	1.027	.065	15.812	***
SA2	<---	الامان	.729	.087	8.415	***
SA1	<---	الامان	1.000			
TA3	<---	الملموسية	1.009	.090	11.256	***
TA2	<---	الملموسية	1.224	.112	10.974	***
TA1	<---	الملموسية	1.000			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

## ٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير مشاركة العاملين



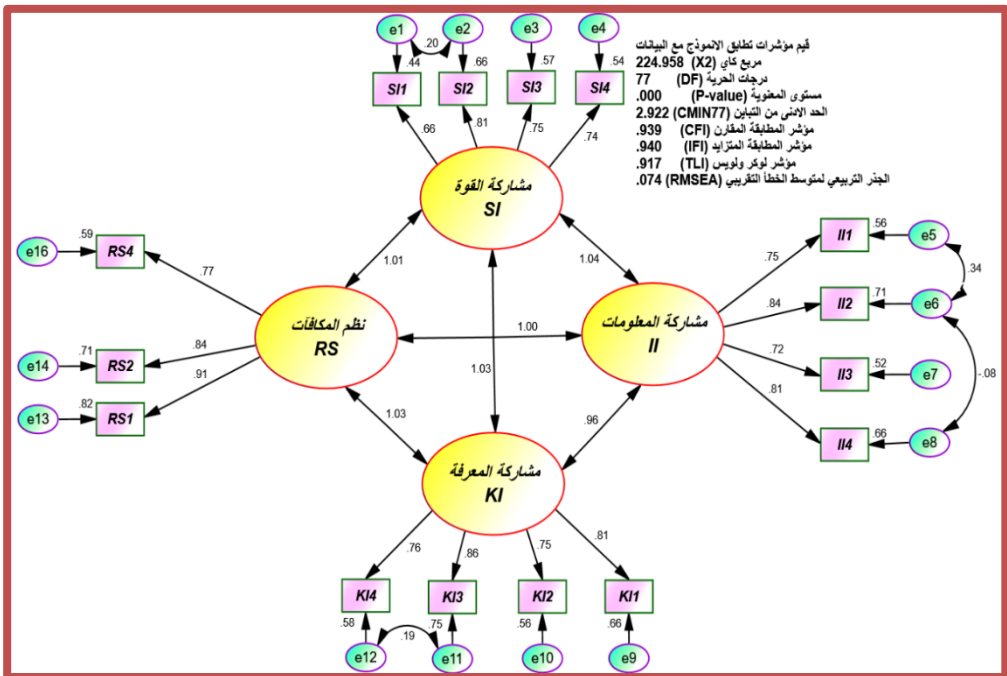
الشكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مشاركة العاملين قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

يوضح الشكل (٣) النموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير مشاركة العاملين، اذ نلاحظ ان مؤشرات مطابقة النموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان النموذج الهيكلي قد حاز على مستوى منخفض من المطابقة، كما يتضح أن تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير

مشاركة العاملين قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها ما عدا الفقرة (RS3) اذ كان تقديرها منخفض بلغ (0.31).

وهذا يستوجب حذف الفقرة اعلاه واجراء بعض مؤشرات التعديل (Modification Indices) لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة النموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام والتلاءم بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى الكليات والجامعات عينة الدراسة، ولذلك تم حذف الفقرة اعلاه وتم اجراء اربعة مؤشرات تعديل وبذلك حاز النموذج الهيكلي على مستوى مطابقة عالية وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة النموذج الظاهرة في الشكل (٤). اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٦) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمة. وهذا يؤكد أن متغير الاستشعار يقاس بـ(١٥) فقرة موزعة على اربعة أبعاد مترابطة بواقع (٤)



فقرات لبعد مشاركة القوة، و(٤) فقرات لبعد مشاركة المعلومات، و(٤) فقرات لبعد مشاركة المعرفة، و(٣) فقرات لبعد نظم المكافآت.

الشكل (٤): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس مشاركة العاملين بعد التعديل  
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (٦): مسارات ومعلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاستشعار



Paths			Estimate	S.E.	C.R.	P
SI1	<---	مشاركة القوة	1.000			
SI2	<---	مشاركة القوة	1.176	.106	11.146	***
SI3	<---	مشاركة القوة	1.048	.111	9.437	***
SI4	<---	مشاركة القوة	1.099	.119	9.213	***
II1	<---	مشاركة المعلومات	.883	.077	11.415	***
II2	<---	مشاركة المعلومات	.894	.069	13.043	***
II3	<---	مشاركة المعلومات	.898	.083	10.850	***
II4	<---	مشاركة المعلومات	1.000			
KI1	<---	مشاركة المعرفة	.881	.076	11.612	***
KI2	<---	مشاركة المعرفة	1.000			
KI3	<---	مشاركة المعرفة	1.093	.088	12.480	***
KI4	<---	مشاركة المعرفة	.897	.083	10.774	***
RS4	<---	نظم المكافآت	.784	.062	12.554	***
RS2	<---	نظم المكافآت	1.000			
RS1	<---	نظم المكافآت	1.028	.061	16.789	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

### ثالثاً: اختبار معامل الثبات

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر فترات زمنية مختلفة (Field, 2009: 67). ويعد معامل (Cronbach's Alpha) من اشهر الاساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (٠-١) وتكون قيم كرونباخ الفا مقبولة اذا تجاوزت قيمه (٠,٧٠) وتكون عالية الموثوقية اذا تجاوزت قيم (٠,٨٠) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية اذا كانت قيمة المعامل دون (٠,٦٠) (رشيد و دخيل، ٢٠١٨ : ٤٥٩). ولأغراض الدراسة الحالية يوضح الجدول (٧) قيم معامل الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية.

الجدول (٧): قيم معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

معامل الصدق الهيكلي	كرونباخ الفا	المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية
0.857	0.735	الاعتمادية
0.910	0.829	الاستجابة
0.875	.765	التعاطف
0.880	.774	الامان
0.889	.790	الملموسية
0.972	.945	جودة الخدمة
0.918	0.843	مشاركة القوة
0.932	0.869	مشاركة المعلومات
0.935	0.874	مشاركة المعرفة
0.933	0.870	نظم المكافآت
0.981	.962	مشاركة العاملين

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

وفي اطار النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات كرونباخ الفا قد تراوحت بين (-0.735 و 0.962) وجميع هذه المعاملات قد فاقت النسبة المقبولة (0,70) وكذلك معاملات الصدق الهيكلي التي تعتمد في حسابها على معاملات الثبات. مما يؤكد توفر ثبات عالٍ ومقبول لمقاييس الدراسة ومدى دقتها وقدرتها على قياس متغيراتها بوضوح وتحقيق الغرض الذي اعدت من اجله.

#### رابعاً: - وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

##### ١- وصف متغير جودة الخدمة وتشخيصها

يمكن وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة، اذ يظهر الجدول (٨) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٣٨٧) وبلغ الانحراف المعياري (0.892) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (٢٦,٣٣٪) وبلغت الاهمية النسبية (٦٧,٧٥٪)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير جودة الخدمة قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الكليات والجامعات عينة الدراسة تهتم الى حد ما بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها للطلبة وهذا يؤكد اهمية وضرورة سعيها لتحقيق مستويات متقدمة من اعتمادية الخدمة والاستجابة للتطور في الخدمات التي تقدمها الجامعات المناظرة وتطوير البنى التحتية بهدف توفير المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمة التعليمية. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد جودة الخدمة الفرعية ميدانياً

على مستوى الكليات والجامعات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاعتمادية، التعاطف، الامان، الاستجابة، والملموسية) على التوالي حسب اجابات العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨): وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرت
١	الاعتمادية	3.503	0.903	25.78	70.06	1
٢	الاستجابة	3.337	0.964	28.90	66.74	٤
٣	التعاطف	3.441	0.907	26.37	68.83	٢
٤	الامان	3.432	0.983	28.65	68.64	٣
٥	الملموسية	3.224	1.119	34.73	64.47	٥
-	المعدل العام لمتغير جودة الخدمة	3.387	0.892	26.33	67.75	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS).

## ٢- وصف وتشخيص متغير مشاركة العاملين

يمكن وصف وتشخيص متغير مشاركة العاملين وابعاده الفرعية اجمالياً، اذ يظهر الجدول (٩) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير مشاركة العاملين والذي يقاس باربعة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٣٣٧) وبلغ الانحراف المعياري (0.941) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (٢٨,٢٠٪) وبلغت الاهمية النسبية (٦٦,٧٤٪)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير مشاركة العاملين قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الجامعات والكليات عينة الدراسة تسعى الى حد ما الى الاهتمام بمشاركة العاملين للمعلومات المتاحة والمعارف المشتركة فيما بينهم وترسيخ اسس التعاون وروح الجماعة ونقل الحقائق ضمن فرق العمل بهدف تعزيز الاداء وتنميته. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد مشاركة العاملين الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (مشاركة المعلومات، مشاركة المعرفة، مشاركة القوة، ونظم المكافآت) على التوالي حسب اجابات العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): وصف وتشخيص متغير مشاركة العاملين بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرت
١	مشاركة القوة	3.386	0.943	27.86	67.71	٣

١	68.49	27.86	0.954	3.425	مشاركة المعلومات	٢
٢	68.10	29.47	1.004	3.405	مشاركة المعرفة	٣
٤	62.64	34.19	1.071	3.132	نظم المكافآت	٤
-	66.74	28.20	0.941	3.337	المعدل العام لمتغير مشاركة العاملين	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS).

### خامساً: اختبار فرضيات الدراسة

#### ١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

#### مشاركة العاملين وجودة الخدمة)

يتضح من الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مشاركة العاملين وجودة الخدمة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط ( $0.461^{**}$ ) وهي قيمة معنوية عند مستوى ( $1\%$ ) اي بنسبة ثقة ( $99\%$ ). وهذه النتيجة تدل على انه سعت الجامعات والكليات عينة الدراسة بمشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات وتحديد الاهداف وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لتطوير تنفيذ العمل وحل المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر من شأنه ان يعزز قدرات وامكانيات تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

الجدول (١٠): علاقات الارتباط بين مشاركة العاملين بأبعادها وجودة الخدمة

المتغيرات		مشاركة القوة	مشاركة المعلومات	مشاركة المعرفة	نظم المكافآت	مشاركة العاملين
جودة الخدمة	Pearson Correlation	.445**	.326**	.467**	.500**	.461**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	n	١٧٨	١٧٨	١٧٨	١٧٨	١٧٨

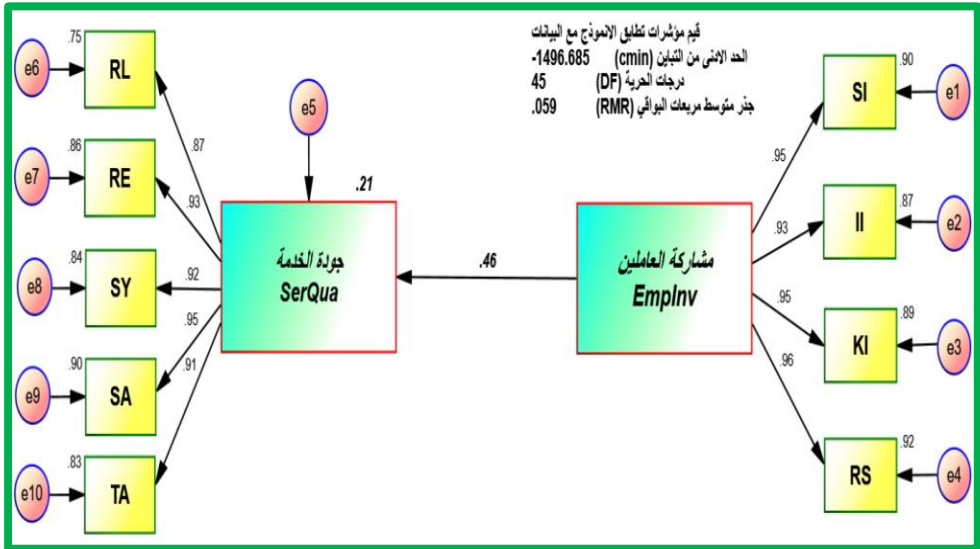
المصدر: اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.23).

## ٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية

### لمشاركة العاملين في جودة الخدمة)

يوضح الشكل (٥) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتغيير مشاركة العاملين في جودة الخدمة، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة النموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة (RMR=.059) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.46) وهذا يعني ان مشاركة العاملين تؤثر في متغير جودة الخدمة بنسبة (٤٦٪) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة الدراسة، وهذا يعني ان جودة الخدمة ستزداد بمقدار (٤٦٪) في حال زيادة مشاركة العاملين وحدة واحدة. كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (١١) البالغة (٦,٩٢٨) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٥) ان قيمة معامل التفسير (R2) قد بلغت (0.21) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة يعود (٢١٪) منها الى تغير مشاركة العاملين والنسبة المتبقية البالغة (٧٩٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (٥): تأثير مشاركة العاملين في جودة الخدمة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (١١): مسارات ومعلمات اختبار تأثير مشاركة العاملين في جودة الخدمة

Paths		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P	
SerQua	<---	EmpInv	.461	.437	.063	6.928	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23)

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً:- الاستنتاجات

- ١- اهتمام الجامعات والكليات عينة الدراسة بمشاركة القوة ويكون ذلك عن طريق قناعة وايمان من قبل الادارة العليا بها، واعتمادها كاستراتيجية اساسية في تقبل القرارات وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة اضع الى ذلك مشاركتهم في صياغة برامج التدريب والتطوير وبرامج التنمية البشرية الخاصة بهم من شأنه ان يحسن جهودهم في تحسن جودة الخدمات.
- ٢- زيادة اهتمام الكليات والجامعات الاهلية عينة الدراسة بمشاركة المعلومات على مستوى القيادة والتابعين ودعم عمليات نقل المعلومات بين التابعين وضمن فرق العمل والتعاون وتعزيز التأصر بين الموظفين واعضاء الهيئة التدريسية والسعي الى تنفيذ الواجبات والمهام بشكل جماعي قائم على التشارك في المعلومات من شأنه ان يحسن مستوى جودة الخدمة.
- ٣- اهتمام الكليات والجامعات عينة الدراسة بمشاركة المعرفة لدى افرادها بشكل عام سواء على مستوى الادارة العليا او الادارة التنفيذية والتعاون في نقل المعرفة الضمنية بين التابعين خاصة ممن يمتلكها للافادة منها وتطبيقها على مستوى جميع الوظائف واجراءات وعمليات تقديم الخدمة لتعزيز مستوى جودتها واستدامتها.
- ٤- ان بعد الاعتمادية كلما كان مرتفعاً مما يؤكد ان الكليات والجامعات عينة الدراسة تكون خدماتها التعليمية التي تقدمها للطلبة مهمة جيداً وتسعى الى ان تكون هذه خدمات ذات اعتماد عالٍ لكي تحقق الهدف الذي اسست من اجله، وتعتمد على قدر المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتقها.
- ٥- كما تؤكد ان الكليات والجامعات عينة الدراسة تهتم الى حد ما بالاستجابة للظروف المحيطة وتحديد اساليب التكيف مع التغيرات الحاصلة بهدف ضمان تقديم افضل الخدمات التعليمية للطلبة وخدمة الملاكات التدريسية والوظيفية وتحقيق افضل مستويات الاداء.
- ٦- ان بعد الامان كلما كان مرتفعاً مما يدل ان الكليات والجامعات عينة الدراسة حريصه على توفير بيئة عمل امنة للكوادر التدريسية والوظيفية بهدف تقديم خدمات تعليمية تتمتع بمستوى ضمان وامان بالنسبة للطلبة وهذا يعزز امكاناتهم وقدراتهم التخصصية ويعمقها في بيئة العمل.

## ثانياً: التوصيات

- ١- يجب ان تسعى الجامعات والكليات عينة الدراسة بمشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات وتحديد الاهداف وتقديم المقترحات والتوصيات اللازمة لتطوير تنفيذ العمل وحل المشاكل التي تحصل بين الحين والآخر من شأنه ان يعزز قدرات وامكانيات تحسين مستوى الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة.
- ٢- واحدة من المقترحات يجب ان تهتم الكليات والجامعات عينة الدراسة الى حد ما بمشاركة القوة العاملة في عمليات اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات والاهداف فضلاً عن الاهتمام بمقترحات العاملين ودورهم في حل المشاكل وتطوير اليات تنفيذ الانشطة التنظيمية والادارية.
- ٣- على الجامعات والكليات عينة الدراسة ان تسعى الى حد ما الى الاهتمام بمشاركة العاملين للمعلومات المتاحة والمعارف المشتركة فيما بينهم وترسيخ اسس التعاون وروح الجماعة ونقل الحقائق ضمن فرق العمل بهدف تعزيز الاداء وتنميته.
- ٤- يتوجب على الكليات والجامعات عينة الدراسة ان تهتم نوعاً ما بمشاركة المعرفة وتبادل المهارات بين العاملين اضافةً الى ذلك ان تسعى الى نقل مهارات تقديم الخدمة التعليمية بين اعضاء الهيئة التدريسية من خلال ورش العمل والندوات والدورات التدريبية التي تقيمها باستمرار.
- ٥- اقترح ان الكليات والجامعات عينة الدراسة ان تهتم الى حد ما بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها للطلبة وهذا يؤكد الى اهمية وضرورة سعيها لتحقيق مستويات متقدمة من اعتمادية الخدمة والاستجابة للتطور في الخدمات التي تقدمها الجامعات المناظرة وتطوير البنى التحتية بهدف توفير المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمة التعليمية.
- ٦- ان احد التوصيات هو بعد التعاطف كلما كان مرتفعاً سوف يؤدي بالكليات والجامعات عينة الدراسة بنشر ثقافة التعاطف بين ملاكاتها وكوادرها البشرية بصورة جيدة، وكذلك الاهتمام بمشاكلهم الشخصية والقضايا الخاصة بهم والاهتمام بدوافعهم النفسية ورعاية شؤونهم الخاصة وهذا له اثر ايجابي على تحسين الاداء بشكل عام.

## المصادر العربية والاجنبية

### اولاً: كتب العربية

- ١- البغدادي، عادل هادي حسين و العبادي، هاشم فوزي دباس، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - ادارة المعرفة - إدارة المعلومات - الاداء التنظيمي، ط ١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٠).

- ٢- الضمور، هاني حامد، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٣- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، "التسويق الالكتروني"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، ٢٠٠٩.
- ٤- الفضل، مؤيد عبد الحسن، والطائي، يوسف حجيم، "ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك / منهج كمي"، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤.
- ٥- النصور، أيداد عبد الفتاح، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.
- ٦- رشيد، صالح عبد الرضا وچلاب، احسان دهش، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.

### ثانياً: البحوث والدوريات والمجلات

- ١- المختار، جمال عبدالله مخلف، "ابعاد التوجه الريادي في بناء راس المال البشري"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١، العدد ٤١، ٢٠١٨.
- ٢- الوظيفي، كامل شكير، "المشاركة واثرها في ترشيد القرارات الاستراتيجية"، بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠١٦.
- ٣- رشيد، اسوان و دخيل، شيماء، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤)، ٢٠١٨.

### ثالثاً: الرسائل والاطاريح

- ١- السعدي، محمد عبد زيد "التفكير السياحي وثقافة جودة الخدمة واثرها في سعادة الضيف" دراسة تطبيقية على الاقسام التشغيلية في فنادق القطاع المختلط في بغداد، اطروحة دكتوراه فلسفة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠١٥.
- ٢- القريوتي، محمد قاسم احمد، "إدارة المعرفة التنظيمية في الهيئات العامة و إدارة المهام العلمية و البحثية في دولة الكويت من منظور العاملين فيها"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد ٢٠٠٧، ١٢٦.
- ٣- موسى، عادل بن، "تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٣.



## First: books

1- Field, A. " Discovering Statistics Using SPSS " 3rd ed, Sage, Oriental Press, Dubai,2009.

2- Hoffman, K. Douglas, Bateson, John. E.G, "Services Marketing, Concepts, Strategies", & Cases, South- Western, Cengage Learning, U.S.A, 2011.

## Second: Research, periodicals and journals

1. Bagyo, Y., " Leadership Style In Improving Performance Through Engagement ", Availableat.:-<http://iosrjournals.org/iosrjbm/papers/Vol16issue5,Version-2>, 2014.
2. Caruana, A., "Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction ", European Journal of Marketing, vol. 36, issue 7, 2018.
3. Coleman, P, T., " Implicit theories of organizational power and primary effect on many rial power sharing decisions": an experimental study, Journal of Applied Social Psychology, vol. 34, issue 2, 2004.
4. Dehghan, A., Zenouzi, B., & Albadvi, A., " An investigation on the relationship between service quality and customer satisfaction: In the case of CCG Co.", International Business Research, 5, 2012.
5. Dutta, Kirti & Dutta, Anil, "Customer Expectations And Perceptions Across The Indian Banking Industry And The Resultant Financial Implications ", Journal of Services Research, Vol. 9, No 1, 2009.
6. Evans, James Operation Management (OM) South Western Cengage Learning Student Edition(5) Colller, Evans USE, 2013.
7. Hakanen, Jari, J. & Koivumaki, Jaakko, "Engaged or exhausted How does it affect dentists clinic", Burnout Research, 1, 2014.
8. Karen Lawson, Build Your Business from the Inside out: Four Keys to Employee Empowerment that will help Your Business Grow, Business Credit, Vol. 103, No. 3, 2001.
9. Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinos, D. I., & Thalassinis, E. I., " Customer satisfaction, loyalty, and financial performance", International Journal of Bank Marketing, 31, 2013.
10. Lena, L. and Pohkam, W. " individual attitudes, organizational reward system and patenting performance of RSD", Scientist and engineers, MRPA paper, No. 595, posted 07, Nov, 2007.
11. Lurie, S., "Getting to intelegration command and control or emergent process", The Innovation Journal, Vol. 14(1), article (4), 2009.
12. Malinen, Sana., Wright, Sarah, & Cammock, Peter, "What drives organizational engagement ?A case study on trust, Justice perceptions

- and with drawal on Hi tudes,Evidence–based HRM: A Global forum for empirical scholarship",Vol.1, No.1,2013.
13. Newman, K."Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank ", International Journal of Bank Marketing vol.19, issue(3), 2017.
  14. Rathnakar, G., " A study of workers participation in management decision making at bhel, Hyderabad ", International Journal of Marketing, financial services &management Research, Vol.1, No.9, 2012.
  15. Ryu, K., Han, H., & Kim, T. " The relationships among overall quick - casual restaurant image, perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions ", International Journal of Hospitality Management, Vol. 27 No. 3, 2014.
  16. Shinew, K. J. and Weston, R. A., Conceptual framework of organizational reward systems: implications for Leisure service managers, Journal of Park and Recreation Administration, Vol. 10, No. 4, 1992.
  17. Su, A.Y., "Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels ", International Journal of Hospitality Management, vol.23, issue (4), 2015.
  18. Traniello, M., Power sharing: Lessons from south Africa and Rwanda, International Public Policy Review, Vol. (3), No. 2,2008.
  19. Wegge, J., Jeppesen, H., Weber,W., Pearce C., Silva, Pundt, A., Jonsson, T.,Wolf, S., Wassenaar, C., Unterrainer, C., & Piecha, A., " promoting work motivation in organization: should employee Involvement in organizational leadership become a new tool in theorganizational psychologists ", journal of personal psychology, Vol.9, No.4, 2010.
  20. Yadav,Employee Engagement among Academicians: Interaction Effect of Perceived Organizational Support and Individualism, Vilakshan, XIMB Journal of Management,Vol.13,No.1,2016.

### **Third: letters and theses**

1- Bodner, B.,Dimensional assessment of empowerment in organization, Thesis for master, university of north Texas,2003.

2- Doody, P. Sarah – Jane, High involvement work systems: their effect on employee turnover and organizational performance in new Zealand organizations, Thesis for master, Lincoln university, 2007.

3- Geel, P., The management of staff development programmis at FET college in the Gauteng province Dissertation for doctoral, university of South Africa, 2005.

4- Light, J. N., The relationships and effects of employer involvement, Employee empowerment and employee satisfaction by Job – Type in A large manufacturing environment, Dissertation for doctoral,Capellauniversity, 2004.