

انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين "دراسة استطلاعية لأراء عينتا من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"

أ.م.د. ناظم جواد عبد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

تاريخ التقديم: 2016/12/22

تاريخ القبول : 2017/3/6

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة دور وتأثير برامج المشاركة في مقدرات الموارد البشرية ، ولغرض قياس ذلك فقد تم تحديد ابعاد هذين المتغيرين من خلال الاعتماد على مقاييس لهذا الغرض، وتم اختيار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جهاز الاشراف والتقويم العلمي كونها من الدوائر المهمة في الوزارة ويضم عدد كبير من الافراد في مستويات تنظيمية مختلفة لغرض الاجابة على الاستبانة التي اعدت لغرض القياس والوصول الى النتائج وتحقيق اهداف البحث والتي أخضعت لاختبارين الصدق والثبات وضمنت العينة (43) من الموارد البشرية العاملة في جهاز الاشراف والتي حددت بطريقة العينة العشوائية البسيطة واستخدم بعد ذلك البرنامج الاحصائي (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث، وتم الاعتماد على الوسائل الاحصائية الوصفية والتحليلية (النسب المئوية، الاوساط الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي البسيط). وكانت من اهم النتائج التي توصل اليها البحث بان لبرامج المشاركة المعتمدة دور مهم في تحديد مقدرات العاملين

المصطلحات الرئيسية للبحث/ برامج المشاركة مقدرات العاملين ، الادارة العليا ، المنظمة ، الموارد البشرية ، البيئة .





المقدمة

تلقي بيئة الحالية جميع متغيراتها وتطوراتها وما تشهده من تغيرات متسارعة بظلالها على جميع المنظمات وعلى اختلاف انواعها وطبيعة الاعمال التي تؤديها والتي ادت هذه البيئة ان تكون المنظمات امام تحديات كبيرة ، وان العمل التقليدي لا يعد هو السبيل لتحقيق الانجازات والسعي لتحقيق الاهداف وان التميز هو المعيار الحقيقي في الوقت الحاضر لغرض البقاء والنمو والنجاح والمنافسة والابداع في نهاية الامر، وهذا كله يحتاج الى ان تهتم المنظمات باهم مواردها التي تعد عناصر نجاحاً الا وهو المورد البشري وتطبيق كل ما من شأنه ان يؤدي الى استثمار هذا المورد بشكل كفوء لصالح المنظمات واهدافها. ولذلك فقد انطلق البحث من هذه الفكرة وركز على احد الجوانب المهمة لغرض تحقيق ذلك من خلال لقاء الضوء على برامج المشاركة في المنظمة وما تؤديه من دور حقيقي في التأثير على الموارد البشرية ورفع مستوى قدراتهم العملية والسلوكية والابداعية وفي حقيقة الامر فان هذا يعد اليوم تحدياً مهماً لجميع المنظمات في تحقيق التميز ، فكان الغرض من البحث هو التعرف على هذا الموضوع من الناحية النظرية وكذلك قياسه عملياً في احد المنظمات التعليمية المهمة في العراق . ولغرض الامام بموضوع البحث من جوانبه المختلفة فقد تم تقسيمه الى اربعة مباحث، خصص المبحث الاول منه لمنهجية البحث وعرض بعض الدراسات السابقة، امام المبحث الثاني فقد حاول الباحث من خلاله التعريف بالجانب النظري لمتغيرين البحث الرئيسيين (برامج المشاركة، مقدرات العاملين) وطبيعة العلاقة النظرية بينهما كذلك. في حين كان المبحث الثالث متضمناً الجانب العملي من خلال تحديد واقع ومستوى متغيرات البحث واختبار فرضياته، واخيراً تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، ومن ثم اهم التوصيات التي من شأنها ان تساعد المنظمة المبحوثة للاستفادة من ما توصل اليه البحث وكيفية الاخذ بها وتطبيقها .

المبحث الاول / المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أ : منهجية البحث: سناول في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الرئيسية للبحث واهميته واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها والفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها، فضلا عن تحديد اهم الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات ، مع توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما في الفقرات الاتية :

أولاً: مشكلة البحث

تشكل برامج المشاركة احد المحركات الأساسية التي تحدد نجاح المنظمة او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس أنشطتها ضمنها ، فضلاً عن دورها المهم في ادارة الموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمة، ومن ابرز هذه الموارد هي الموارد البشرية التي تشكل أندر وأثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة وتشكل إحدى ألمزياء التي تميزها عن غيرها من المنظمات، لذا يتوجب على الادارة العليا استخدام هذه الموارد بأفضل شكل ممكن وتهينة الظروف الملانم لها، وعليه برزت أهمية مقدرات العاملين لدورها الفعال في تحفيز الموارد البشرية واستثمارها بأفضل شكل ممكن. ومن هنا تكمن مشكلة البحث الرئيسية والتي لمسها الباحث من خلال المعاشية الميدانية في وجود قصور واضح في وعي المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف ابعاد برامج المشاركة على مقدرات العاملين داخلها ، ويمكن أن تثار مجموعة من التساؤلات التي تتفرع من مشكلة البحث أبرزها الأتي :

1. هل يدرك المدير العراقي كيفية عكس برامج المشاركة على مقدرات العاملين ؟
2. ما هو مستوى برامج المشاركة في المنظمة المبحوثة؟
3. هل يتمتع العاملون في المنظمة المبحوثة بمقدرات فكرية وقيادية ومقدرات ادارة الذات؟
4. هل هناك علاقة ارتباط بين برامج المشاركة ومقدرات العاملين؟
5. هل تؤثر برامج المشاركة في مقدرات العاملين؟



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ثانياً : أهمية البحث

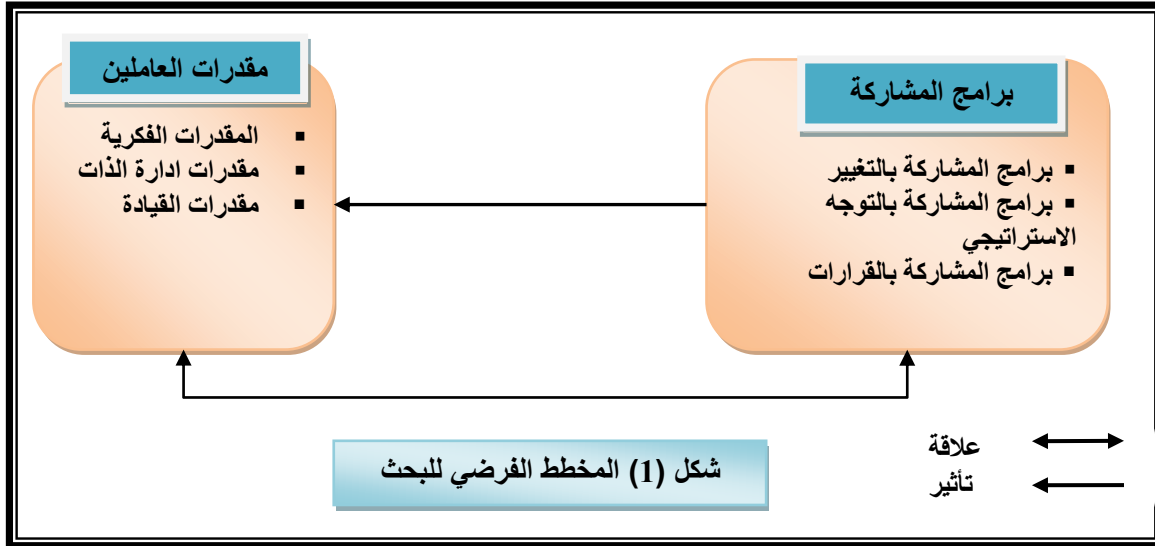
- تبرز أهمية البحث من خلال الآتي :
1. يتناول متغيرات جديدة بالبحث كونها تؤثر كثيراً في عمل المنظمات وهي برامج المشاركة ومقدرات العاملين.
 2. طبق البحث في مجتمع بحثي يحتاج الى مثل هذه الدراسات كونه يتعامل مع الكفاءات من الموارد البشرية.
 3. ان ما سيتوصل اليه البحث من نتائج يمكن ان نعول عليها كثيراً كونها تتميز بمصداقية عالية مبنية على مجتمع بحثي عالي المستوى .

ثالثاً : اهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق عدد من الاهداف اهمها :
1. محاولة تقديم اضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص الجانب النظري للبحث .
 2. التعرف على واقع برامج المشاركة في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافقها ، وتحديد سبل معالجتها وتطويرها .
 3. تعميق وعي الادارة العليا والموارد البشرية العاملة في المنظمة المبحوثة بأهمية مقدرات العاملين.
 4. تشخيص مدى ارتباط وتأثير برامج المشاركة على مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة .
 5. محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث ، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي الفكرة الأساسية للبحث، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل "برامج المشاركة" ، والمتغير المستجيب "مقدرات العاملين"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعدد انواع المتغير المستجيب ، وكما يوضحه الشكل (1) :





انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

خامساً : فرضيات البحث

- يتضمن البحث فرضيتان رئيستان تتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي :
1. الفرضية الرئيسية الاولى تنص على: "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين برامج المشاركة ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي :
 - الفرضية الفرعية الاولى تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وبين مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .
 - الفرضية الفرعية الثانية تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .
 - الفرضية الفرعية الثالثة تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بالقرارات وبين مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .
 2. الفرضية الرئيسية الثانية تنص على: "يوجد تأثير معنوي لبرامج المشاركة في مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " ، وتتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية وهي :
 - الفرضية الفرعية الرابعة تنص على : "يؤثر بعد برامج المشاركة بالتغيير تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .
 - الفرضية الفرعية الخامسة تنص على : " يؤثر بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .
 - الفرضية الفرعية السادسة تنص على : " يؤثر بعد برامج المشاركة بالقرارات تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .

سادساً : اداة جمع البيانات

اختير المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ هذا البحث ، إذ اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناته والتي تعرف بأنها : "استمارة يتم اعدادها لغرض تثبيت البيانات التي يحتاجها الباحث للتعرف على الظاهرة المبحوثة " (السمالك ، 2011 : 92) ، وقد تم اعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكييفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي ، بالإضافة الى استخدام المنهج الكمي في تفسير نتائج البحث ، كما اعتمد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (1) :

جدول (1) مدرج ليكرت الخماسي

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------|------|-----------|---------|---------------|
| اتفق تماما | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق تماما |

ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسية وإبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها :

جدول (2) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

| ت | المتغيرات الرئيسية | نوع المتغير | الإبعاد الفرعية | الفقرات | المقاييس |
|---|--------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------|---|
| 1 | برامج المشاركة | المتغير المستقل (التفسيري) | برامج المشاركة بالتغيير | 5-4-3-2-1 | النموذج المعتمد في دراسة (Zubair at el , 2015) |
| | | | برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي | 10-9-8-7-6 | |
| | | | برامج المشاركة بالقرارات | 15-14-13-12-11 | |
| 2 | مقدرات العاملين | المتغير التابع (الاستجابي) | المقدرات الفكرية | 20-19-18-17-16 | النموذج المعتمد في دراسة (Huan-Ming at el , 2015) |
| | | | مقدرات ادارة الذات | 25-24-23-22-21 | |
| | | | مقدرات القيادة | 30-29-28-27-26 | |



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وقد تم إخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات ، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقويم البالغ عددهم (7) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها ، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (91%) ، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (11) فرد من مجتمع البحث ، وبعد (14) يوم أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (87%) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت ، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث ، ومن أهم الأدوات التي تم اعتمادها في تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة وإبعادها الفرعية الآتي (المشهداني وهرمز ، 1989) :

1. النسبة المئوية للتكرار : لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
 2. الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة .
 3. الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي ، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين .
 4. معامل الاختلاف : ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات البحث .
- أما لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث من خلال تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية (الزغبي والطلافة ، 2006) :
1. معامل الارتباط لسبيرمان : لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابي .
 2. معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

اختيرت دائرة جهاز الاشراف والتقويم العلمي / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ميدان للتطبيق لكونها احدي الدوائر المهمة في الوزارة وتضم عدد كبير من الافراد العاملين ، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموارد البشرية العاملة في الدائرة وقد بلغ حجم العينة (43) فرداً اي ما يعادل (39%) من مجتمع البحث وهي من النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية بحسب احصائيات الجهاز المركزي للاحصاء / وزارة التخطيط العراقية ، ويمكن من خلال الجدول (3) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي :

جدول (3) خصائص العينة المبحوثة

| سنوات الخدمة | | العنوان الوظيفي | | الشهادة | | النوع البشري | |
|--------------|----------------|-----------------|-------|---------|-----------|--------------|------|
| 3 | أقل من 5 سنوات | 12 | فني | 12 | دكتوراه | 29 | ذكور |
| 12 | من 6-10 سنة | 31 | اداري | 11 | ماجستير | 14 | إناث |
| 28 | من 11-20 سنة | | | 20 | بكالوريوس | | |

ويمكن تحديد ابرز خصائص العينة المبحوثة بالآتي :

1. ان نسبة الذكور العاملين في الشركة المبحوثة اعلى من نسبة الاناث اذ بلغت نسبتهم 67% من حجم العينة.
2. ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية اذ بلغت نسبتهم 100%.
3. العنوان الوظيفي للعينة المبحوثة متقارب بين الاداري والفني .



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

4. كما اكدت نتائج التحليل بان معظم افراد عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (5) سنوات ، ومن ثم فان هذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة ، وبدوره سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الأهداف المرجوة من بحثه .

ب : بعض الدراسات السابقة : خصصت هذه الفقرة لعرض بعض الجهود الفكرية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها ابرزها الاتي :

1.دراسة (Covle-shapiro , 2007)

تقييم برامج مشاركة العاملين كمدخل للتغيير التنظيمي استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور الادارة الاشرافية في دعم برامج المشاركة وانعكاس ذلك على قدرة المنظمات على تطبيقي برامج ادارة الجودة الشاملة ، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بياناتها والتي تم توزيعها على عدد من العاملين في شركات التجهيزات الهندسية الكهربائية في المملكة المتحدة ، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها ان الادارة الاشرافية دور مهم يمارسونه في تنفيذ مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة وفي تبني التغيير المنظمي المطلوب من خلال التعليم والتدريب . وعليه اوصلت بضرورة دعم هذه الادارة لدورها المهم في تشجيع برامج المشاركة وبالتالي تعزيز اداء العاملين .

2.دراسة (Pablos & Lytras, 2008)

المقدرات وإدارة الموارد البشرية نتائج للميزة التنافسية التنظيمية سعت هذه الدراسة الى تحديد المقدرات الجوهرية اللازمة لتوجيه ادارة الموارد البشرية نحو الأداء التنظيمي الأفضل والذي يمارس دور مهم في يعزز الميزة التنافسية، وقد اعتمدت الدراسة على اسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال مراجعة عدد من البيانات الخاصة ببعض المنظمات العاملة في استراليا ، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو ان التعلم والتدريب تعد إحدى استراتيجيات المقدرات الجوهرية التي تعتمد في تطوير رأس المال البشري في المنظمات الحديثة ، بالإضافة إلى قيام الباحثين بتقديم مجموعة من التوصيات التي تعد بمثابة دليل عمل لمدراء الموارد البشرية لمعرفة كيفية استغلال الأنظمة المختلفة التي تساعد المنظمة على تطوير الميزة التنافسية الخاصة بها.

3.دراسة (Yu at el , 2009)

البحث عن بناء المقدرات الجوهرية لمدراء الادارة الوسطى حاولت هذه الدراسة التعرف على كيفية تعزيز المقدرات الجوهرية لمدراء الادارة الوسطى، وقد اعتمد الباحثين الاستبانة في الحصول على بيانات البحث والذي تم توزيعها في عينة من المنظمات التقنية في دولة تايوان ، وأكدت نتائج تحليل الدراسة ان هناك عشرة مقدرات جوهرية لمدراء الادارة الوسطى من ابرزها بناء الفرق الناجحة ، تحسين الأداء ، تخطيط الطاقة التنظيمية ، اتخاذ القرارات، الثقة المتبادلة ، تطوير الموارد البشرية ، تمكين العاملين، التحسين المستمر، الشراكات، التعاون، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من هذه المقدرات في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهذه المنظمات وبالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل في اطار البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها .

4.دراسة (Cabrera at el ,2010)

التعرف على اهم العوامل المؤثرة على برامج المشاركة في عدد من الدول الاوربية حاولت هذه الدراسة التعرف على اهم العوامل التي من شأنها التأثير على برامج المشاركة في المنظمات، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة والتي تم توزيعها على العاملين في عدد من المنظمات العاملة في عدد من الدول الاوربية بالشكل الذي يساعد الباحثين على اجراء دراسة مقارنة فيما بينها، ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها وجود علاقة ارتباط بين الحجم واستراتيجية التميز على أساس الخدمة بعلاقة معنوية وموجبة مع المشاركة الاستشارية ، في حين كانت العلاقة مع استراتيجية قيادة الكلفة سلبية، وعليه اوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من المزايا التي توفرها برامج المشاركة في تعزيز اداء العاملين في المنظمة وادائها ككل .



لقد الاستفادة الباحث من الدراسات السابقة في تعميق رؤيته وقناعته بأهمية البحث الحالي ، فضلاً عن مساعدته في البناء الصحيح لهذا البحث ، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث واعداد المقياس المستخدمة في جمع البيانات وكيفية اختيار حجم العينة المبحوثة ، وتحديد اهم الادوات التي من الممكن اعتمادها في تحليل بيانات البحث وكيفية تفسير نتائجه بالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث .

المبحث الثاني / الجانب النظري

أ: مشاركة العاملين: سيتم في هذه الفقرة التعرف على مفهوم مشاركة العاملين واهميتها في منظمات الاعمال مع توضيح بعض الفقرات ذات العلاقة بها وبقدر تعلق الامر بالاهداف الرئيسية المتوخاة من هذا البحث:

اولاً: مفهوم مشاركة العاملين

ان مسألة وضع تعريف شامل لمشاركة العاملين (Employees Participation) تكتنفها بعض الصعوبات ، اذ يحيط هذا المفهوم اللبس والغموض بسبب كونه موضوعاً واسعاً من جهة ولانه يتصل بموضوع الديمقراطية بالادارة من جهة اخرى، وفضل من عبر عن هذا اللبس (Hopwood, 1974) عندما وصف المشاركة بانها تعني أي شيء لاي فرد (العززي، 1990:56). وتعرف المشاركة التطوعية بأنها " ذلك الجهد الذي يبذله الإنسان لمجمعه بلا مقابل، ويدافع منه، مستهدفاً المشاركة في تحمل المسؤوليات في المجتمع ومؤسساته من أجل الإسهام في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك تحقيق الخطط الطموحة التي يسعى إليها المجتمع ومؤسساته. فهو جهد إنساني يقوم به (فرد جماعة مجتمع) لديهم خبرات ومهارات و رؤى، بشأن موضوع أو مشكلة خاصة بالمجتمع أو المؤسسة، ولا ينتظر من ورائه مقابل مادي أ، فالعمل التطوعي يحقق لمن يقوم به إشباعاً نفسياً، أو اجتماعياً، أو دينياً (حمدان، 2010 : 7) . كما تمت الإشارة الى إن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها الأساسية والبقاء ومقاومة الاضمحلال والبقاء يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالفعالية والكفاءة التنظيمية، كالهيكلة التنظيمي والموارد المتاحة والنمط القيادي الذي يبحث عن الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات وغيرها من عوامل البيئة الداخلية ذات الارتباط بالمشاركة المعرفية للعاملين، ولهذا تكمن مشكلة البحث في التعرف الى أي مدى هناك نظرة متكاملة وشاملة لدور عناصر ومكونات البيئة الداخلية بالمشاركة المعرفية للعاملين والذي ينعكس بدوره على العلاقات الإنسانية في المنظمة ومن ثم يؤدي إلى بيئة عمل صالحة يشيع فيها الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ومن ثم إلى قدرة المنظمة على المنافسة، (حسب الله وآخرون ، 2012 : 2) . كما إنها تتعلق بجوانب سلوكية وادارية، تتدرج من دافعية الفرد واعتبارات القابليات عبر القيادة وديناميكية الجماعة إلى العوامل التنظيمية والعوامل السياسية والاجتماعية، وان هناك القليل من الإشارات في الأدبيات حول تكامل القضايا الجزئية والكلية لموضوع المشاركة (Irawanto , 2015 : 160) . وبعد الاطلاع على ما ذكر اعلاه يمكن تعريف مشاركة العاملين كتعريف اجرائي لاغراض هذا البحث بانها: "مجموعة من الاجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف تنمية قدرات العاملين فيها على اتخاذ القرارات والمشاركة في معالجة المشكلات التي من الممكن ان تواجههم في العمل".

ثانياً : أهمية مشاركة العاملين

إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة تحفزهم للحفاظ والرقي بالمنظمة ذاتها فينتج عمل روعي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الإبداع فتصبح ثقافة متبعة للأفراد ومن ثم الدفاع عن مصالح الشركة، وتعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم.



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية (حسب الله وآخرون، 2012 : 3)، وان حصول مشاركة العاملين على هذا القدر المتعاطف من الأهمية على مستوى منظمات الأعمال، يمكن تفسيره من خلال الآتي (Zubair1 at el , 2015 : 309) :

1. الجانب الإنساني: بموجب الجدل الإنساني فإن المشاركة سوف تعزز الكرامة الإنسانية (Human dignity) من خلال المساهمة في تنمية الشخصية، وإشباع الحاجات غير المادية للعاملين كالحاجة للإنجاز واستحسان المجتمع.
2. تقسيم القوة: المدافعون عن جدل تقسيم القوة يدعمون المشاركة لاسباب فكرية ومعنوية، فالعلاقات التسلطية التقليدية تتسم بغياب العدالة ولا تتماشى مع القيم الديمقراطية للمجتمع.
3. الكفاءة التنظيمية: على وفق جدل الكفاءة التنظيمية، ستعزز مشاركة العاملين من كفاءة المنظمات من خلال تحسين أداء العاملين.
4. إعادة توزيع النتائج: تحقق المشاركة التوزيع الأكثر عدالة للدخل، ورأس المال والموجودات الأخرى، وقد أصبحت المشاركة المالية للعاملين خيار مهم للكثير من منظمات الأعمال.

ثالثاً : عوامل نجاح مشاركة العاملين

إن نجاح برنامج المشاركة إنما يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تفاعل الاطراف ذات العلاقة المباشرة بعملية المشاركة، ويتوافر المستلزمات الضرورية لادامتها واعتمادها على اساس سليمة. ويقدم بعض الباحثين ارشادات وتوجيهات يمكن ان تسهم في نجاح عملية المشاركة، وكما يلي: (الزبيدي وآخرون، 2014 : 196) (Irawanto , 2015 : 162) :

1. منح فرصة التفاعل الكافية لأعضاء الجماعة، ذلك التفاعل المبني على الانسجام العقلي والانسجام الانفعالي، إلى الحد الذي يمكن ان تنشأ معه جماعة متماسكة وإرساء فلسفة تعاونية جماعية وتبنى أهداف الجماعة.
2. إتاحة الفرص أمام العاملين لإبداء ونقد المواقف وعرض البدائل الهادفة لتكون مشاركة فاعلة وإيجابية مع التأكيد على الحوار واقامة وسائل التعبير والاتصال التي تشمل فرص المشاركة للعاملين.
3. جعل مشاركة العاملين في بداية اعتمادها من قبل المنظمة أن تتدرج من القضايا اليسيرة إلى الأخرى الأكثر تعقيداً، مع وضع اهداف مرنة للمراحل المبكرة لعملية المشاركة.
4. الابتعاد عن اجبار العاملين على المشاركة إذا كانوا غير راغبين بها.
5. تقديم النصيحة والارشاد للمشرفين بخصوص كيفية إدارة تقسيم القوة مع العاملين.

رابعاً : انواع مشاركة العاملين

تعد عملية وضع تصنيف شامل للمشاركة مهمة ليست باليسيرة، ويقف وراء ذلك سببان اولهما تباين وجهات نظر الباحثين بشأن تصنيف المشاركة، والثاني هو ندرة المصادر التي تناولت تصنيف المشاركة اصلا، واعتمادا على تلك المصادر يمكن تصنيف المشاركة كالاتي (Zubair at el, 2015: 308): (الزبيدي، 2004 : 63).

1. المشاركة الرسمية : وتستند هذه المشاركة شرعيتها من القواعد المعتمدة في المنظمة التي تكون مفروضة على الجهات العليا فيها، ويمكن التمييز بين ثلاثة أسس قانونية للمشاركة الرسمية وهي: الاسس القانونية المحلية والوطنية التي تمثل اداء السلطات التنفيذية الحكومية، والاسس التعاقدية وهي موجودة في اغلب بلدان العالم التي تحدد بإطار اتفاقات المساومات الجماعية على مستوى الدولة او القطاع او على مستوى المنظمات، واخيرا سياسات الادارة التي تمثل ترتيبات من طرف واحد بشأن مشاركة العاملين او الجماعات في عملية صنع القرارات.
2. المشاركة اللارسمية: وتتمثل بالاتفاق والتفاعل الاجتماعي بين الاعضاء افراد وجماعات، او علاقة التبادل بين المشرف- المرووس وقد تصبح المشاركة اللارسمية قانونية من خلال التطبيق وخضوعها للتشريعات القانونية الساندة في المنظمة ، وتستمد شرعيتها من القيم والاعراف التي يؤمن بها العاملون.



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

3. المشاركة المباشرة : وتعني مشاركة شخصية مباشرة لاعضاء المنظمة في القرارات التي تهتم عملهم، او بعض القرارات على مستوى المنظمة، وتقسّم المشاركة المباشرة الى اربعة انواع هي: المشاركة في الملكية والمشاركة في مستقبل المشروع والمشاركة في عملياته الادارية والمشاركة في عقود العمل والاستخدام. والمشاركة المباشرة هي اساس للشكل المثالي للنظرية الديمقراطية التي تأخذ أشكال عديدة وتكون على مستوى فردي او جماعي.
4. المشاركة غير المباشرة : تكون المشاركة غير المباشرة للعاملين عن طريق من يمثلهم للتأثير على عملية صنع القرار في المنظمة، وتستند المشاركة غير المباشرة مقوماتها من المشاركة المباشرة، حيث تكون المشاركة غير المباشرة من خلال الاشكال الممثلة حل وسط بين المشاركة المباشرة (الديمقراطية الكاملة) والترتيبات التسلطية (الاولوقراطية).
5. المشاركة قصيرة الأمد : وتعني امتلاك العاملين تأثيرا محدودا على قرارات العمل ولمدة قصيرة كالمشاركة في حصة تدريبية تخص العمل.
6. المشاركة طويلة الامد : ويسمح بموجبها للعاملين بالتأثير على قرارات المنظمة ولمدة طويلة او بشكل مستمر.

ب : مقدرات العاملين : خصصت هذه الفقرة لغرض التعرف على مفهوم مقدرات العاملين واهميتها في المنظمات المعاصرة وكما في الفقرات الاتية مع محاولة توضيح اهم الموضوعات المرتبطة بها :

اولا : مفهوم مقدرات العاملين

تساعد الاهتمام بالمقدرة الجوهرية للموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، وذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغييرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة، إذ تعد المقدرة الجوهرية للموارد البشرية إحدى الأساسيات لكمال الإنسان شخصيا واجتماعيا (Audigier,2000:21)، وقد أكد (Pralhad &Hamel,1990) ان المقدرات البشرية هي احد الموارد المتوفرة لدى المنظمة، والتي تساعد على امتلاك عقائد من المزايا الفريدة لبناء الميزة التنافسية (Garavan & McGuire,2001:148)، كما أنها تؤدي الى الأداء الفعال والتفوق في الوظيفة (Wooten & James,2008:4)، وذكر (Wernerfelt, 1984) ان المنظمات تنظر الى المقدرات الجوهرية بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعرفة والتجارب الخاصة بالموارد البشرية النادرة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Chuang at el, 2015 :6)، وأنها مجموعة معايير ترتبط بالفرد لانجاز الوظيفة المطلوبة منه (Hafeez &Essmail,2007:532) . ويمكن ان تستخدم المقدرة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق الأغراض المختلفة لادارة الموارد البشرية وفي أنشطتها المختلفة بضمنها: "الاختيار، والتطوير، وادارة الوظائف، والتخطيط التعاقبي، وادارة الأداء.. وغيرها" (Wickramasinghe & Zoyza,2007 :345). ومن ثم يمكن تعريف قدرات العاملين كتعريف اجرائي لاغراض هذا البحث بأنها مجموعة من الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها والتي تعمل معها ضمن نفس القطاع .

ثانيا : اهمية مقدرات العاملين

لقد أوضح (Hurn , 2007: 34) ان مقدرات الموارد البشرية تساعد على: "تجنب الحساسية الثقافية، وزيادة القدرة لادارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية ، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكيف، والمرونة، والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل"، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب والتعليم المستمر للعاملين لدى المنظمة، كما حدد (Hurley,2007:3) مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمة على المقدرات الجوهرية البشرية في أدائها أهمها: "تنمية الالتزام التنظيمي، وادارة الأعمال، والخطر المالي، وادارة السياسة والمعايير، وتخفيض أهداف الرقابة، وتوصيل التدريب للعاملين، وزيادة تكرار تقييم الرقابة، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لادارة التغيير لمنع التغيير غير المخول به، وتوسيع مجال التقييم التقني"، (Chuang at el, 2015 :7) ، وتساعد على تزويد المنظمة بمدرّبين ذوي مستوى عالٍ وفي المجالات كافة .



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وأكد (Magd,2007) على ضرورة التكيف بين الوظيفة والمهارات والمقدرات الجوهرية للأفراد، بوصفها إحدى العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها المنظمة ، وتعمل على إضافة قيمة للعاملين في المستويات كافة من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء وظائفهم، وحددت أهمية المقدرة الجوهرية للموارد البشرية من خلال مجالات استخدامها وكالاتي (Dempsey at el ,2011:6) :

1. وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين.
2. مساعدة أرباب العمل والمديرين على إعداد الوصف الوظيفي.
3. تقديم أداة يمكن استخدامها في تخطيط الوظائف وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.
4. تقديم فرصة أكبر للانتقال بين المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة .
5. تقييم الأداء وتقديم المعالجة الكافية لنقاط الضعف.
6. تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف.
7. تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بالقيم والممارسات ذاتها .

ثالثاً : خطوات بناء وتطوير مقدرات العاملين

وهناك مجموعة من العمليات التي تتضمنها ادارة المقدرات الجوهرية في المنظمة أهمها (Wheelen & Hunger ,2010 :186) (الزوبعي ، 2010 : 136-138) :

1. تحديد المقدرات الجوهرية: أي يجب على المنظمة تحديد المقدرات الجوهرية بصورة دقيقة وعميقة ، مع تشارك الرأي عن الفوائد الجوهرية المرجوة منها لصالح كل من المنظمة والأفراد العاملين فيها .
2. اكتساب المقدرات الجوهرية: في هذه المرحلة يجب على المنظمة وضع الخطط اللازمة لاكتساب المقدرات الجوهرية، ومعرفة كيفية قيام المقدرات الحالية أو الجديدة بتدعيم موقف المنظمة التنافسي في الأسواق الحالية والمستقبلية.
3. بناء مقدرات جوهرية جديدة: قد تحتاج المقدرات الجوهرية في بنائها الى خمس أو عشر سنوات لا بل أكثر من ذلك أحياناً، لذا يتطلب ثبات فريق الادارة في مناصبهم لمدة معينة خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون المعرفة.
4. استخدام المقدرات الجوهرية : إعادة نشر المقدرات الجوهرية في المنظمة وتوزيعها في المستويات كافة من أجل ان تأخذ دورها، إذ ان هذا يختلف من منظمة الى أخرى وبحسب نظرة الادارة الى المقدرات الجوهرية.
5. حماية المقدرات الجوهرية والدفاع عنها: ان المنظمة مسؤولة عن المقدرات الجوهرية، ومن ثم ينبغي عليها ان تدافع عنها وتحميها طول الوقت، ذلك لكونها معرضة للضياع بطرائق عدة منها النقص في التمويل، أو خسارة فوائدها ، أو تفككها وأزالتها من المنظمة

رابعاً : أنواع المقدرة الجوهرية للموارد البشرية

هناك الكثير من المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الموارد البشرية ، فمن حيث العدد فلا يوجد اتفاق حول عدد محدد لهذه المقدرات في المنظمة، إذ يرى (Hamell) ان عددها يتراوح ما بين (5-6) مقدرات، ومن ابرز التصنيفات لهذه المقدرات هو تصنيف (Coyne ,1997) الذي قسمها على الآتي (الطائي، 2007 : 115-116) :

1. المقدرات العقلية (التبصر) : وهي المقدرات التي يتم من خلالها تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الأول للميزة التنافسية والتي يمكن ان تأتي من خلال: " المعرفة التكنولوجية التي تنتج الإبداع ، والمعرفة العلمية المؤدية الى الابتكار، والملكية الفكرية في المنظمة، والإبداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات، وتحليل التميز والتركيز " .
2. مقدرات التنفيذ المتميز : وهي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذين يمكن لهم توظيفها في تنويع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها على الرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند هذه المقدرات الى حرفة عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها في مخرجات المنظمة.



كما حدد كل من (Larcher,2007:4) (Chuang at el, 2015 :11) ثلاثة أنواع من المقدرات التي يحتاجها الأفراد العاملين في المنظمة للتفاعل مع الآخرين ، وإتمام وظائفهم بالشكل المطلوب :

1. المهارات الأخلاقية: وتتضمن "القدرة على فهم المنظور الأخلاقي للأطراف كافة، والقدرة على توضيح الأبعاد الأخلاقية الخاصة بالمنظمة، والقدرة على حل الصراعات التي نتجت بسبب الاختلافات الأخلاقية .. وغيرها".
2. المهارات العملية: وتتضمن : "القدرة على أداء المهام والواجبات المختلفة، وامتلاك المهارات اللازمة لتسهيل العمليات المعقدة ، والقدرة على حل الصراعات الناتجة عن الحالات العاطفية في العمل .. وغيرها".
3. المهارات الشخصية : وتتضمن " مهارة الاتصال الفعال ، والاستماع للآخرين، والقدرة على الدفاع ضد آراء الآخرين .. وغيرها "

ج : علاقة برامج المشاركة بمقدرات العاملين

ان مقدرات العاملين تعتبر احد المؤشرات المهمة التي من الممكن اعتمادها في قياس الاداء العام للمنظمة ككل والذي بدوره يعكس درجة برامج المشاركة الذي تتمتع به الادارات الموجودة داخلها . اذ من خلال مقدرات العاملين تتمكن الادارة من السيطرة على الافراد والجماعات التي تتعامل معها وبالتالي توجيهها بالشكل الذي يتناسب مع اهداف المنظمة ككل ويميزها عن المنظمات الاخرى وهنا يبرز برنامج المشاركة التي تتمتع بها الادارة (2: Shin & Park , 2013) . كما يبرز برنامج المشاركة في السيطرة على مجموعة من الجوانب الخاصة بسلوكيات مواردها البشرية من خلال دمجها داخل جماعات معينة وتعزيز درجة التماسك فيما بينهم (989 : Beal at el , 2003) . كما يمكن من خلال برامج المشاركة تعزيز عمليات التفاعل والتعاون بين العاملين فيما بينهم داخل المنظمة وبالشكل الذي سنعكس بدوره في خلق مقدرات العاملين داخل المنظمة والذي يمكن استثماره في تحقيق اهداف المنظمة والتفوق على المنافسين لها (1047 , 2014 , Esmaeili) .

المبحث الثالث / الجانب العملي

يقسم هذا المبحث إلى فقرتين ، تركز الفقرة الأولى على تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة في إطار إجابات أفراد عينة البحث باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية أبرزها : (النسبة المئوية للتكرار ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) . في حين خصصت الفقرة الثانية لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث باعتماد معامل الارتباط لسبيرمان والانحدار الخطي البسيط ، وفيما يلي توضيح لذلك :

أولاً : تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة

أولاً-1 : تشخيص واقع متغير برامج المشاركة وأهميته في المنظمة المبحوثة
تم قياس متغير برامج المشاركة من خلال ثلاثة ابعاد ، البعد الأول يمثل برامج المشاركة بالتغيير وتتضمن (5) فقرات. أما البعد الثاني فهو يمثل برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي وقد تضمنت (5) فقرات ، ويمثل البعد الثالث برامج المشاركة في القرارات وتم قياسه من خلال (5) فقرات ، والجدول (4) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات :



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (4) تشخيص واقع واهمية متغير برامج المشاركة

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية للاتفاق* للتنسيق | الفقرات |
|------------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------------|---|
| برامج المشاركة بالتغيير | | | | |
| 0.30 | 1.08 | 3.6 | %70 | تسمح الإدارة في المنظمة المبحوثة بالمشاركة بالأمور ذات العلاقة ثم يعلن عنها. |
| 0.34 | 1.15 | 3.4 | %63 | يطرح المدير المشكلة التي تواجهها المنظمة وتتطلب عمليات تغيير ويدعو الموظفين للمشاركة لإيجاد حلول لها. |
| 0.23 | 0.84 | 3.6 | %68 | يعرض المدير إجراءات التغيير في سياسات وإجراءات المنظمة المبحوثة ويتلقى الاقتراحات من الموظفين. |
| 0.25 | 0.90 | 3.7 | %78 | يشرح المدير الوضع الراهن ويحدد معلم التغيير ويطلب من الموظفين أن يشاركه في معالجته. |
| 0.37 | 1.19 | 3.3 | %69 | يترك المدير للموظفين مهمة تحديد المشكلة ذات العلاقة بالتغيير وإيجاد الحلول الممكنة لها. |
| 0.23 | 0.81 | 3.5 | %69 | اجمالي بعد برامج المشاركة بالتغيير |
| برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي | | | | |
| 0.30 | 1.08 | 3.6 | %64 | تسعى الإدارة في المنظمة المبحوثة الى تجنب احساس الموظفين لطرح الأفكار الخاصة بمقدرات العاملين. |
| 0.25 | 0.94 | 3.7 | %74 | تتجنب الإدارة ممارسة الضغط عند تحديد رؤيتها الاستراتيجية بالمشاركة مع الموظفين. |
| 0.21 | 0.83 | 3.8 | %69 | لا تؤيد الإدارة سيطرة اصحاب النفوذ على صياغة رسالتها الاستراتيجية. |
| 0.27 | 0.98 | 3.7 | %72 | تعطي الإدارة في المنظمة المبحوثة اهمية للمقترحات التي يقدمها الموظفين لمعالجة مشكلاتها |
| 0.27 | 0.97 | 3.5 | %82 | تأييد رغبة المشاركة من قبل الموظفين لتحديد الاهداف الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة. |
| 0.22 | 0.80 | 3.6 | %72 | اجمالي بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي |
| برامج المشاركة بالقرارات | | | | |
| 0.22 | 0.85 | 3.8 | %73 | تتيح الإدارة في المنظمة المبحوثة الفرصة للموظفين لوضع أفكارهم عن العمل موضع التنفيذ. |
| 0.44 | 1.31 | 3.0 | %67 | تخول الإدارة في المنظمة المبحوثة الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة مشكلات تخص العمل. |
| 0.34 | 1.15 | 3.4 | %72 | تتيح الإدارة في المنظمة المبحوثة الفرصة لصنع قرارات مهمة تخص عملهم. |
| 0.37 | 1.15 | 3.1 | %76 | يستطيع الموظفون في المنظمة المبحوثة التأثير على قرارات الرئيس المباشر. |
| 0.28 | 0.98 | 3.5 | %69 | يسهم الموظفون في المنظمة المبحوثة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بتعيين العاملين الجدد او تسريحهم. |
| 0.23 | 0.77 | 3.3 | %71 | اجمالي بعد برامج المشاركة بالقرارات |
| 0.21 | 0.73 | 3.5 | %71 | اجمالي متغير برامج المشاركة |

* تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

1. برامج المشاركة بالتغيير : تم قياس بعد برامج المشاركة بالتغيير من خلال (5) فقرات، ولتحديد الأهمية الإجمالية لبعدها الإبداعية، فقد تم تحديد النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد من خلال الفقرات المتعلقة به، وكما موضح في الجدول (4) بلغت النسبة المئوية للاتفاق حوله (69%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة إلى اهتمام المنظمة المبحوثة بدعم برامج المشاركة بالتغيير لدى مواردها البشرية نوعاً ما وبما يساعدها على مواكبة التطورات التي تشهدها البيئة التي تعمل فيها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد برامج المشاركة بالتغيير التي بلغت (3.5) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.81) ومعامل اختلاف (0.23).

2. برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي: قيس بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي من خلال (5) فقرات رئيسية، وكما موضح في الجدول (4) فقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (72%) وهي أيضاً أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتعكس هذه النتائج تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على اهتمام منظماتهم بدعم برامج المشاركة الخاصة بتحديد توجهها الاستراتيجي، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي التي بلغت (3.6) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (0.22).

3. برامج المشاركة بالقرارات: يتبين من الجدول (4) أن بعد برامج المشاركة بالقرارات تم قياسه من خلال (5) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (71%) وهي أيضاً أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وتشير هذه النتائج وبدلالة واضحة تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على قيام منظماتهم بإتاحة الفرصة لمواردها البشرية للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وتعطي نوعاً من الاهتمام بهذا الموضوع قدر الإمكان، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد برامج المشاركة بالقرارات التي بلغت (3.3) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (0.23). وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير برامج المشاركة إذ بلغت قيمتها (71%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير برامج المشاركة (3.5) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف (0.21)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن المنظمة المبحوثة تعمل على تنفيذ العديد من الأنشطة والمهام بالشكل الذي يمنحها الفرصة لدعم برامج المشاركة داخلها.

أولاً- 2: تشخيص واقع متغير مقدرات العاملين وأهميته في المنظمة المبحوثة

تم قياس متغير برامج المشاركة من خلال ثلاثة أبعاد، البعد الأول يمثل المقدرات الفكرية وتضمن (5) فقرات. أما البعد الثاني فهو يمثل مقدرات إدارة الذات وقد تضمنت (5) فقرات، ويمثل البعد الثالث مقدرات القيادة وتم قياسه من خلال (5) فقرات، والجدول (5) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات:

جدول (5) تشخيص واقع وأهمية متغير مقدرات العاملين

| الفقرات | النسبة المئوية للاتفاق* | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|--|-------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| المقدرات الفكرية | | | | |
| يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على تبسيط المعلومات من خلال اشتقاقها لتوضيح الحالات المعقدة وبناء الفكر الاستراتيجي . | 87% | 3.3 | 0.68 | 0.16 |
| يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على تحليل ونشر المعلومات بسرعة وببساطة لمواجهة المشكلات والتغيرات المتعددة . | 87% | 3.2 | 0.67 | 0.16 |

* تم إيجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الإجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (1) في منهجية البحث .



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

| | | | | |
|--------------------|------|-----|-------|---|
| 0.21 | 0.88 | 3.2 | %77 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على مساعدة الموظفين الآخرين في حل المشكلات المتعلقة بوظائفهم . |
| 0.17 | 0.75 | 3.4 | %83.9 | يتمتع الموظفون في المنظمة المبحوثة بالقدرة على ادارة الوقت الخاص بوظائفهم، والجهد والعوامل الأخرى المتعلقة بها . |
| 0.20 | 0.85 | 3.1 | %70.9 | يتمتع الموظفون في المنظمة المبحوثة بالقدرة على فهم تأثير العوامل الاقتصادية والحكومية والاجتماعية والثقافية في ادائهم. |
| 0.12 | 0.51 | 3.2 | %81 | اجمالي بعد المقدرات الفكرية |
| مقدرات ادارة الذات | | | | |
| 0.17 | 0.74 | 3.3 | %83 | يمكن الموظفين في المنظمة المبحوثة من تحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتها بشكل جيد . |
| 0.23 | 0.91 | 3.1 | %74 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على جعل المواقف التي تحصل في العمل فرص لتطوير وتوسيع الخبرة والاستفادة المثلى من تجارب وخبرات الآخرين. |
| 0.29 | 1.13 | 3.8 | %67 | يمكن الموظفين في المنظمة المبحوثة من السيطرة على الذات والشعور بالثقة عندما لا يوجد اشرافا مباشرا علي . |
| 0.17 | 0.72 | 3.2 | %90 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم . |
| 0.17 | 0.73 | 3.3 | %83 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يخدم حالة التواصل مع الجديد والمفيد في العمل . |
| 0.15 | 0.63 | 3.2 | %82 | اجمالي بعد مقدرات ادارة الذات |
| مقدرات القيادة | | | | |
| 0.17 | 0.70 | 3.1 | %90 | يمكن الموظفين في المنظمة المبحوثة من تحديد المكونات الأساسية للمشكلة واهم أسبابها وأبعادها وأثارها الآتية والمستقبلية . |
| 0.19 | 0.83 | 3.3 | %83 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على جمع وتفسير المعلومات الأساسية والجوهرية كافة المتعلقة بالمشكلة التي تحدث في العمل . |
| 0.17 | 0.70 | 3.2 | %83 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على تقديم مجموعة من الأفكار والتوصيات اللازمة لخدمة متخذي القرارات . |
| 0.20 | 0.86 | 3.2 | %80 | يملك الموظفون في المنظمة المبحوثة القدرة على التشاور مع الآخرين والأخذ بآرائهم بشأن القرارات اللازم اتخاذها . |
| 0.24 | 0.96 | 3.1 | %70 | يمكن الموظفين في المنظمة المبحوثة من التوفيق بين محددات القرار وتوقيته مع حدود السلطة الممنوحة إليها ودقة البديل من بين البدائل المقترحة . |
| 0.12 | 0.52 | 3.1 | %83 | اجمالي بعد مقدرات القيادة |
| 0.10 | 0.41 | 3.2 | %83 | اجمالي متغير مقدرات العاملين |



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

1. المقدرات الفكرية : نلاحظ من خلال الجدول (5) ان بعد المقدرات الفكرية تم قياسه من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (81%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%) ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد المقدرات الفكرية التي بلغت (3.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.51) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تمتع الموظفين لدى المنظمة المبحوثة بالمقدرات الفكرية اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم وبما يساعدهم على تقديم الافكار الجديدة والبناء في العمل.

2. مقدرات ادارة الذات: يتضح من الجدول (5) ان بعد مقدرات ادارة الذات قيس من خلال (5) فقرات ، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (82%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لبعده مقدرات ادارة الذات متسقة مع النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (3.2) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) ومعامل اختلاف بالغ (0.15)، وهذه النتائج تشير الى امتلاك معظم أفراد العينة المبحوثة المقدرات اللازمة للسيطرة على سلوكياتهم والتحكم بها عند التعامل مع زملائهم في العمل .

3. مقدرات القيادة : يتبين من الجدول (5) ان بعد مقدرات القيادة تم قياسه من خلال (5) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (66.7%)، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الروح الرياضية التي بلغت (3.1) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.52) ومعامل اختلاف بالغ (0.12) ، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تمتع الموظفين العاملين لدى المنظمة المبحوثة بالمقدرات القيادية اللازمة لتوجيه زملائهم ومساعدتهم على تجنب الصراعات وحدوث المشكلات فيما بينهم .

ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير مقدرات العاملين يمكن الرجوع للجدول (5)، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي هذا المتغير (83%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لاجمالي متغير مقدرات العاملين (3.2) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري (0.41) ومعامل اختلاف (0.10)، ومن ثم فان هذه النتائج تشير وبدلاله واضحة الى تمتع افراد العينة المبحوثة بالمقدرات اللازمة لمساعدتهم على تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم .

ثانياً : اختبار فرضيات البحث

ثانياً -1 : تحليل علاقات الارتباط بين برامج المشاركة ومقدرات العاملين

يوضح الجدول (6) قيم معامل الارتباط بين المتغير الاستجابي مقدرات العاملين وابعادها في المستوى العامودي والمتضمنة : "المقدرات الفكرية ، مقدرات ادارة الذات، مقدرات القيادة "، وبين المتغير التفسيري برامج المشاركة وابعاده المتضمنة كل من " برامج المشاركة بالتغيير، برامج المشاركة للتوجه الاستراتيجي، برامج المشاركة بالقرارات " ، والتي تمثل المستوى الافقي من الجدول ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج :



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جدول (6) علاقات الارتباط بين برامج المشاركة وابعاده ومقدرات العاملين وابعادها

| العلاقات المعنوية | العدد | الاهمية النسبية | اجمالي برامج المشاركة | برامج المشاركة بالقرارات | برامج المشاركة بمقدرات العاملين | برامج المشاركة بالتغيير | برامج المشاركة | |
|-------------------|-------|-----------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| | | | | | | | مقدرات العاملين | مقدرات العاملين |
| | 4 | %100 | *0.44 | **0.47 | *0.42 | *0.42 | المقدرات الفكرية | |
| | 4 | %100 | **0.54 | **0.59 | **0.56 | *0.47 | مقدرات ادارة الذات | |
| | 4 | %100 | **0.49 | **0.48 | *0.41 | **0.57 | مقدرات القيادة | |
| | 4 | %100 | **0.49 | **0.51 | **0.46 | **0.47 | اجمالي مقدرات العاملين | |
| | 16 | | 4 | 4 | 4 | 4 | العدد | العلاقات المعنوية |
| | | %100 | %100 | %100 | %100 | %100 | الاهمية النسبية | |

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد برامج المشاركة بالتغيير ومتغير مقدرات العاملين وابعادها: يتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وابعاد مقدرات العاملين بلغت (0.42، *0.47، **0.57) على التوالي، وهي علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد كانت العلاقة بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وبعد مقدرات القيادة اقوى علاقة ارتباط، في حين كانت العلاقة بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وبعد المقدرات الفكرية اضعف العلاقات. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وابعاد مقدرات العاملين (*0.47) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية برامج المشاركة بالتغيير الذي تعمل على تنفيذها الادارة العليا للمنظمة المبحوثة على مقدرات العاملين وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للبحث والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بالتغيير وبين مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة".

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين ومتغير مقدرات العاملين وابعادها: يتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين وابعاد مقدرات العاملين بلغت (0.42، *0.56، **0.41) على التوالي، وهي علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، (0.1)، وقد كانت العلاقة بين بعد برامج مقدرات العاملين بالتغيير وبعد مقدرات ادارة الذات اقوى علاقة ارتباط، في حين كانت العلاقة بين بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين وبعد مقدرات القيادة اضعف العلاقات. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين وابعاد مقدرات العاملين (*0.46) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.1)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية برامج المشاركة بمقدرات العاملين التي تشارك بها الادارة العليا العاملين لديها عند تحديدها على مقدرات العاملين وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة".

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد برامج المشاركة بالقرارات ومتغير مقدرات العاملين وابعادها: يتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد برامج المشاركة بالقرارات وابعاد مقدرات العاملين بلغت (0.47، **0.59، ***0.48) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، (0.1)، وقد كانت العلاقة بين بعد برامج المشاركة بالقرارات وبعد مقدرات ادارة الذات اقوى علاقة ارتباط، في حين كانت العلاقة بين بعد برامج المشاركة بالقرارات وبعد المقدرات الفكرية اضعف العلاقات.



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الشراكة واجمالي متغير مقدرات العاملين (0.51**) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ، ومن ثم فان هذه النتائج تعكس اهمية برامج المشاركة بالقرارات التي تستهدف تحقيقها المنظمة المبحوثة في مقدرات العاملين وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي تنص على : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد برامج المشاركة بالقرارات وبين مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .

يتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير برامج المشاركة ومتغير مقدرات العاملين (0.49**) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير برامج المشاركة فقد حققت (12) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير مقدرات العاملين وابعاده، اي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط ، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة اهمية برامج المشاركة واثرها على مقدرات العاملين لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ، كما ان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على: " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين برامج المشاركة ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة".

ثانياً 2- تحليل اثر برامج المشاركة في مقدرات العاملين

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل اثر برامج المشاركة "المتغير التفسيري" من خلال ابعاده الثلاثة في مقدرات العاملين "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (7) اثر برامج المشاركة في مقدرات العاملين

| مستوى المعنوية | F | R ² | B | a | برامج المشاركة | |
|----------------|-------------------------------------|----------------|------|-------------------------------------|----------------|---------------------------------|
| يوجد تأثير | 0.05 | 12.5 | 0.22 | 0.94 | 0.23 | برامج المشاركة بالتغيير |
| يوجد تأثير | 0.01 | 14.7 | 0.21 | 0.84 | 0.26 | برامج المشاركة بمقدرات العاملين |
| يوجد تأثير | 0.01 | 15.8 | 0.26 | 0.56 | 0.17 | برامج المشاركة بالقرارات |
| يوجد تأثير | 0.01 | 17.4 | 0.24 | 0.87 | 0.29 | اجمالي متغير برامج المشاركة |
| n=58 | F الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 7.31 | | | F الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.08 | | |

1. تحليل اثر بعد برامج المشاركة بالتغيير في مقدرات العاملين : نلاحظ من خلال الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (12.5) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.08) بمستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، وهذا يؤكد وجود تأثير مقبول من الناحية الاحصائية لبعـد "برامج المشاركة بالتغيير" في المتغير الاستجابي "مقدرات العاملين" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.23) وهذا يعني أن هناك وجود لمقدرات العاملين مقدار (0.23) حتى وأن كان بعد تطوير القدرات يساوي صفرأ . اما قيمة (B=0.94) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد برامج المشاركة بالتغيير سيؤدي الى تغيير في برامج المشاركة بالتغيير بمقداره (0.94) . كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.22)، وهذا يعني أن بعد برامج المشاركة بالتغيير يفسر ما مقداره (22%) من التباين الحاصل في مقدرات العاملين الذي دخل النموذج ، وأن (78%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج، وبناءً على هذه النتائج يتضح بان برامج المشاركة بالتغيير للمنظمات يسهم بشكل فعال في التأثير على مقدرات العاملين ، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث التي نصت على : " يؤثر بعد برامج المشاركة بالتغيير تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة" .

2. تحليل اثر بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي في مقدرات العاملين : يتضح من خلال الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (14.7) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير مقبول من الناحية الاحصائية لبعـد "برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي" في المتغير الاستجابي "مقدرات العاملين" . كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.26) وهذا يعني أن هناك وجود لمقدرات العاملين مقدار (0.26) حتى وأن كان بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي يساوي صفرأ .



انعكاس برامج المشاركة على مقدرات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كما بلغت قيمة (B=0.84) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في مقدرات العاملين بمقداره (0.84). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.21)، وهذا يعني أن بعد برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي يفسر ما مقداره (21%) من التباين الحاصل في مقدرات العاملين الذي دخل الأنموذج، وأن (79%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج، لذا يتضح من نتائج التحليل بان برامج المشاركة بالتوجه الاستراتيجي المستهدفة وكيفية تليبيتها يساعد المنظمة في تحديد مقدرات العاملين اللازمة للعمل في ظل البيئة التي تعمل ضمنها، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة لهذا البحث والتي نصت على: " يؤثر بعد برامج المشاركة بمقدرات العاملين تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .

3. تحليل اثر بعد برامج المشاركة بالقرارات في مقدرات العاملين: نلاحظ من خلال الجدول (7) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (15.8)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.31) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يؤكد وجود تأثير مقبول من الناحية الاحصائية لبعء "برامج المشاركة بالتغيير" في المتغير الاستجابي "مقدرات العاملين". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول نفسه ان قيمة الثابت (a=0.17) وهذا يعني أن هناك وجود لمقدرات العاملين مقداره (0.17) حتى وان كان بعد برامج المشاركة بالتغيير يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.56) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد برامج المشاركة بالتغيير سيؤدي إلى تغيير في مقدرات العاملين بمقداره (0.56). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.26)، وهذا يعني أن بعد برامج المشاركة بالتغيير يفسر ما مقداره (26%) من التباين الحاصل في مقدرات العاملين الذي دخل الأنموذج، وأن (74%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأنموذج، وبناءً على هذه النتائج يتضح بان برامج المشاركة بالتغيير للمنظمات يسهم وبشكل مباشر بمساعدة ادارتها في تحديد مقدرات العاملين اللازمة لتنميتها في مجال اتخاذ القرارات، وعليه فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث التي نصت على: " يؤثر بعد برامج المشاركة بالقرارات تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية ومقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .

وبالرجوع إلى الجدول (7) لتحديد اثر إجمالي متغير برامج المشاركة في مقدرات العاملين، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (17.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7.31) عند مستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لبرامج المشاركة في مقدرات العاملين مقبول من الناحية الاحصائية، كما بلغت قيمة الثابت (a=0.29) وهذا يعني هناك وجود للمقدرات العاملين بمقدار (0.29) وحتى وان كانت برامج المشاركة تساوي صفر، وبلغت قيمة (B=0.87) اي ان تغيير برامج المشاركة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في مقدرات العاملين بمقدار (0.87)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.23)، وهذا يعني أن ما مقداره (23%) من التباين الحاصل في مقدرات العاملين هو تباين مُفسّر بفعل برامج المشاركة الذي دخل الأنموذج، وأن (77%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أنموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (7) بلغت (4) نماذج من اصل (4)، اي ان نسبتها تساوي (100%) من إجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي برامج المشاركة حقق أثر معنوي في مقدرات العاملين ايضا، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها: " يوجد تأثير معنوي لبرامج المشاركة في مقدرات العاملين في المنظمة المبحوثة " .



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تمارس برامج المشاركة دوراً حيوياً ومهماً في مساعدة المنظمات على تنفيذ مهامها وواجباتها بالتنسيق مع العاملين في كافة المستويات التنظيمية ، ويمكن تأكيد هذا الاستنتاج من خلال النقاط الآتية :
 - تسهم برامج المشاركة في تزويد المنظمات بالمشاركة من قبل العاملين لديها في كافة عمليات التغييرات التي تسعى الى تنفيذها لمساعدتها على العمل والنجاح في ظل البيئة التي تعمل ضمنها .
 - تعمل برامج المشاركة على مساعدة المنظمات في تحديد توجهها الاستراتيجي بالتنسيق بين كافة مواردها البشرية وبما يساعدها على البقاء والنمو فيها .
 - تساعد برامج المشاركة المنظمة في تهيئة البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات المختلفة داخلها .
2. هناك اهتمام واضح من قبل المنظمة المبحوثة بمقدرات العاملين لديها لدورها المهم في مساعدتها على البقاء في ظل متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات الفرعية التي تؤكد ذلك وكما يأتي :
 - لدى العاملين في المنظمة المبحوثة القدرة المقدرات الفكرية اللازمة لمساعدتهم على تقديم المقترحات والملاحظات البناءة في العمل .
 - يتمتع العاملين في المنظمة المبحوثة بمقدرات ادارة الذات التي تساعدهم في السيطرة على سلوكياتهم اتجاه زملائهم في العمل والمراجعين .
 - يمتلك العاملين في المنظمة المبحوثة المقدرات القيادة اللازمة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام الخاصة بهم في المواقف المختلفة التي من الممكن ان تواجههم في العمل .
3. يتبين من نتائج التحليل أن برامج المشاركة تمارس دوراً مهماً في مقدرات العاملين للمنظمة المبحوثة وهذا ما اكدته نتائج تحليل الارتباط فيما بينها.
4. تبين من خلال نتائج التحليل بان برامج المشاركة تؤثر وبدلاله معنوية في مقدرات العاملين للمنظمة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بدراسة كيفية الاستفادة من برامج المشاركة وتوظيفها في مقدرات العاملين لديها لمساعدتها على البقاء والنمو في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.
2. ينبغي على المنظمة المبحوثة التعرف على اهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال برامج المشاركة واهم المجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها لأهميتها البالغة في تحسين موقعها التنافسي في القطاع الذي تعمل ضمنه، فضلاً عن دورها في رفع مستوى رضا العاملين لديها على العمل واستعدادهم لبذل أقصى جهد وأداء ممكن لتحقيق أهداف منظماتهم .
3. يتوجب على المنظمة المبحوثة متابعة كل ما هو جديد في مجال مقدرات العاملين ومحاولة الاستفادة منها في التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة ومن ثم تحديث توجهها الاستراتيجي بشكل مستمر .
4. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة باعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية لتحسين قدرتهم على الاستفادة من برامج المشاركة واستخدامها في تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم .
5. يتوجب على المنظمة المبحوثة تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء برامج المشاركة ومقدرات العاملين .
6. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت: "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال برامج المشاركة ومقدرات العاملين.



المصادر :

1. حسب الله، عبد الحفيظ علي وعلي، عيسى سالم، وعبد الله محمد علي (2012) أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، العدد الاول .
2. حمدان، سعيد بن سعيد ناصر (2010) دور العوامل الاجتماعية والثقافية في المشاركة التطوعية للشباب (السعودي) رؤية اجتماعية ودراسة تحليلية (، جامعة الملك خالد -أبها- المملكة العربية السعودية .
3. الزبيدي، غني دحام تنائي (2004) علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية :دراسة استطلاعية في قطاع الاعمار والاسكان، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
4. الزبيدي، غني دحام وحافظ، عبد الناصر علك وعباس، حسين وليد حسين (2014) ادارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان .
5. الزغبى، محمد بلال والطفاحة، عباس (2006) النظام الإحصائي SPSS: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
6. الزوبعي، محمد فانز حسن مهدي (2010) دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، بحث غير منشور .
7. السماك، محمد ارهز سعيد (2011) طرق البحث العلمي: أسس وتطبيقات، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
8. العنزي، سعد علي حمود، (1990) ، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات ، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال ، جامعة بغداد .
9. الطائي، علي حسون (2007) تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد 13 ، العدد 45، ص112-134.
10. المشهداني، محمود حسن وهرمز ، امير حنا (1989) الاحصاء ، الطبعة الاولى ، بيت الحكمة ، بغداد .
11. Audigier, François (2000) Basic Concepts and core competencies for education for democratic citizenship , University of Geneva, Switzerland .
12. Beal, Daniel J. & Cohen , Robin R. & Burke , Michael J. & McLendon , Christy L. (2003) Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations , Journal of Applied Psychology , Vol 88 , No 6: pp 989–1004 .
13. Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M. (2007) Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4.
14. Chuang, Huan-Ming & Jen Liu, Mao & Chen , you-Shyang (2015) The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness, Hindawi Publishing Corporation International Journal of Distributed Sensor Networks .
15. Dempsey, Colette & Battel-Kirk, Barbara & Barry , M(2011) The CompHP Core Competencies Framework for Health Promotion Handbook, Health Promotion Research Centre National University of Ireland Galway.
16. Esmaili, Mahmoud Reza (2014) A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning , International Journal of Asian Social Science, Vol 4, No 10:pp 1045-1061 .



17. Irawanto , Dodi W. (2015) **EMPLOYEE PARTICIPATION IN DECISION-MAKING: EVIDENCE FROM A STATE-OWNED ENTERPRISE IN INDONESIA** , Faculty of Economics and Business, Management Department, Jl. M.T. Haryono No. 165 .
18. Hurn, Brian J.(2007) **Selecting international business managers Effectively**, Journal Emerald Group Publishing Limited, , VOL. 15 NO. 3, pp. 33-35.
19. Hurley, Jim (2007) **Core competencies for protecting sensitive data**, Jhurley@itpolicycompliance.com.
20. Garavan, Thomas N. & McGuire, David (2001) **Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality** , Journal of Workplace Learning Vol 13. No 4. pp. 144-163.
21. Larcher, Vic (2007) **Core competencies for Clinical Ethics Committees** , A consensus statement from the UK Clinical Ethics Network .
22. Shin, Soo-Young & Park, Won-Woo (2013) **Moderating Effects of Group Cohesiveness in Competency- Performance Relationships: A Multi-Level Study** , Journal of Behavioral Studies in Business, Vol 67 , No 6 : pp1-15.
23. Pablos, Patricia Ordonez de & Lytras , Miltiadis D.(2008) **Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage**, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12 NO. 6, pp. 48-55.
24. Yu , Chien & Yu , Chin- Cheh & Yen , Hui-Yu (2009) **The Research on Constructing the Core Competence of Middle-Level Managers -Taking a High-Tech Company of Taiwan as an Example** , Journal National Taiwan Normal University, No.162, Sec.1, pp 01-06 .
25. Zubair, Ali & Bashir, Mohsin & Abrar , Muhammad & Baig , Sajjad Ahmad & Hassan , Shaher Yar (2015) **Employee's Participation in Decision Making and Manager's Encouragement of Creativity: The Mediating Role of Climate for Creativity and Change**, Journal of Service Science and Management, 2015, 8, 306-321.
26. Wheelen, Thomas .L& Hunger, David .J (2010) **Concepts in strategic management and Business policy Achieving Sustainability**, 12Edition, Pearson ,New Jersey .
27. Wooten, Lynn Perry & James, Erika Hayes (2008) **Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development** , Advances in Developing Human Resources Vol. XX, No. X.



**Post a reflection on the capabilities of personnel programs
A prospective study of a sample of the views of the staff at the Ministry of
Higher Education and Scientific Research**

Abstract

This research aims to know the role and impact of participation in the capabilities of human resources programs, and for the purpose of measuring it has been determined the dimensions of these two variables by relying on standards for this purpose, was chosen as the Ministry of Higher Education and Scientific Research / device supervision and scientific calendar as one of the important departments in the ministry and includes a large number of individuals at different organizational levels for the purpose of answering a questionnaire prepared for the purpose of measurement and access to the results and the achievement of the objectives of the research and which have been subjected to tests of validity and reliability and ensure the sample (43) of the human resources scientist in supervising device which identified a way simple random sample and then used statistical program (SPSS) in the introduction and analysis of research data, has been relying on statistical methods descriptive and analytical (percentages, circles calculations, standard deviation, coefficient of variation, Spearman correlation coefficient, simple linear regression). And it was one of the most important findings of the research that the programs involved approved an important role in defining the capabilities of workers*.

Keywords: Participation Programs capabilities of employees, senior management, organization, human resources, environment.