



**مشاركة العاملين في إدارة المنظمات
استثمار في رأس المال البشري وممارسة للديموقراطية في بيئة
العمل**

**Eemployees' Participation in the management of
organizations
Investing in human capital and practicing democracy in the work
environment**

إعداد

**أ.د/مدحت محمد أبو النصر
Prof. Medhat Mohamed Abu El-Nasr**

أستاذ العمل مع المنظمات والمجتمعات بكلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان

**د. فيصل بن عبد الكريم الخميس
Dr. Faisal Abdul Karim Al-Khamis**

أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم – السعودية

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440890

٢٠٢٥ / ٥ / ١٢

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٦ / ٢١

قبول البحث

أبو النصر، مدحت محمد و الخميس، فيصل بن عبد الكريم (٢٠٢٥). مشاركة العاملين في إدارة المنظمات- استثمار في رأس المال البشري وممارسة للديموقراطية في بيئة العمل. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأدب، مصر، ٩(٣٦)، ٤٢٥ – ٤٤٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

مشاركة العاملين في إدارة المنظمات
استثمار في رأس المال البشري وممارسة للديموقراطية في بيئة العمل
المستخلص:

تعتبر مشاركة العاملين في المنظمات من المفاهيم الرئيسية والهامة في مجالات الأعمال وعلم اجتماع المنظمات وعلم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. أيضا فإن مشاركة العاملين في المنظمات من المفاهيم الحديثة نسبيا التي ترددت في الآونة الأخيرة بشكل كبير في مجال تطور الفكر الإداري لدي منظمات القرن الحادي والعشرين، نتيجة زيادة إدراك المنظمات لأهمية مواردها البشرية، ولضرورة الاستفادة منها بكفاءة وفعالية، ولأهمية فوائد ومميزات مشاركة العاملين على كل عمليات ومجالات المنظمة، ولقد هدف البحث الحالي إلي توضيح كيف أن مشاركة العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها هي نوعا من الاستثمار الذكي في رأس المال البشري لهذه المنظمات، وتوضيح كيف أن مشاركة العاملين في إدارة المنظمات هي مظهرا من مظاهر ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل. أيضا هدف البحث إلي تسليط الضوء علي ماهية مشاركة العاملين في المنظمات، من حيث: التعريف، والأنواع، والدرجات، والمجالات، والعوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب المناسب لمشاركة العاملين، والخصائص والأهداف، ومميزات وعيوب مشاركة العاملين، وكيفية التغلب علي هذه العيوب، والعوامل التي تقلل أو تحد من مشاركة العاملين، وأساليب المشاركة، ووسائل زيادة هذه المشاركة. وفي نهاية البحث تم توضيح العوامل المؤثرة على درجة ونوع مشاركة العاملين، والعلاقة بين مشاركة العاملين ببعض المتغيرات في بيئة العمل، وكيفية زيادة فاعلية مشاركة العاملين في المنظمات. وكنوع من التمهيد لكل ذلك تم تعريف الإدارة وتحديد بعض مبادئها بإيجاز.

الكلمات المفتاحية : الإدارة، مبادئ الإدارة، مشاركة العاملين، رأس المال البشري، الديمقراطية، الإدارة بالمشاركة أو الإدارة التشاركية.

ABSTRACT:

Employees participation in organizations is a key and important concept in the fields of business, sociology of organizations, organizational psychology, human resource development, and organizational behavior. Also, the employees participation in organizations is a relatively modern concept that has recently been widely heard in the field of development of administrative thought in organizations of the twenty-first century, as a result of the organizations' increased awareness of the importance of their human resources, the necessity of

benefiting from them efficiently and effectively, and the importance of the benefits and advantages of employees participation in all operations and fields of the organization. The aim of the current research was to clarify how employees' participation in organizations management in which they work is a kind of smart investment in the human capital of these organizations, and to clarify how employee's participation in organizations management is a manifestation of the practice of democracy in the work environment. The research also aimed to shed light on what employees' participation in organizations is, in terms of: definition, kinds, degrees, fields, and factors that must be taken into consideration when choosing the appropriate method for employee participation, characteristics and goals, advantages and disadvantages of employee participation, and how to overcome these defects and factors. which reduces or limits employees' participation, styles of participation, and means of increasing this participation. At the end of the research, the factors affecting the degree and type of employees' participation, the relationship between employees' participation and some variables in the work environment, how to increase the effectiveness of employees' participation in organizations, were clarified. As a kind of introduction to all of this, management was defined and some of its principles were briefly identified.

key words: Management, management principles, employees' participation, human capital, democracy, Participative Management.

مقدمة:

تعتبر مشاركة العاملين Employees Participation في المنظمات من المفاهيم الرئيسية والهامة في مجالات الأعمال وعلم اجتماع المنظمات وعلم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. أيضا فإن مشاركة العاملين في المنظمات من المفاهيم الحديثة نسبيا التي ترددت في الآونة الأخيرة بشكل كبير في مجال تطور الفكر الإداري لدى منظمات القرن الحادي والعشرين، نتيجة زيادة إدراك

المنظمات لأهمية مواردها البشرية، ولضرورة الاستفادة منها بكفاءة وفاعلية، ولأهمية فوائد ومميزات مشاركة العاملين على كل عمليات ومجالات المنظمة. وتعد مشاركة العاملين في المنظمات عنصرا أساسيا لنجاحها واستدامتها Sustainability، وذلك لما لها من فوائد ومميزات جمة تعود بالنفع على كل من العاملين والمنظمة على حدٍ سواء. وبكلمات أخرى فإن مشاركة العاملين في المنظمات تعد استثمارا بشريا ذكيا يؤدي إلى تحسين رأس المال البشري Human capital للمنظمات، وتحقيق العديد من الفوائد للعاملين وللمنظمة.

أيضا تعتبر مشاركة العاملين في المنظمات نوعا من ممارسة الديمقراطية Democracy في هذه المنظمات. بمعنى أن مشاركة العاملين وتشجيعها في المنظمات يعتبر عنصرا أساسيا لممارسة الديمقراطية في بيئة العمل. وتساهم هذه الممارسة في تدعيم حق العاملين الديمقراطي في رسم الحياة في المنظمات التي يعملون بها، وفي توجيه هذه المنظمات الوجهة السليمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات في نفس الوقت، دون تعارض أو تضاد.

ومشاركة العاملين هو أحد مبادئ Principles الإدارة الهامة ، والذي لم يأخذ حقه في الاهتمام والبحث والدراسة. فلقد وجد الباحث بالفعل أن عدد الكتب والبحوث العلمية سواء كانت باللغة العربية أو الإنجليزية في هذا الموضوع قليلة جدا. وفي ضوء ما سبق فإن البحث الحالي يعتبر إضافة ومساهمة علمية بسيطة ومتواضعة لزيادة كمية المعرفة عن موضوع مشاركة العاملين. والبحث الحالي يهدف إلى توضيح كيف أن مشاركة العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون بها هي نوعا من الاستثمار الذكي في رأس المال البشري لهذه المنظمات، وتوضيح كيف أن مشاركة العاملين في إدارة المنظمات هي مظهرا من مظاهر ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل. وهذا يتطلب تحديد علاقة مشاركة العاملين بالديموقراطية، وفوائد ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل، ومُتطلبات نجاحها.

أيضا يهدف البحث إلى تسليط الضوء علي ماهية مشاركة العاملين في المنظمات، من حيث: التعريف، والأنواع، والدرجات، والمجالات، والعوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب المناسب لمشاركة العاملين، والخصائص والأهداف، ومميزات وعيوب مشاركة العاملين، وكيفية التغلب علي هذه العيوب، والعوامل التي تُقلل أو تحد من مشاركة العاملين، وأساليب المشاركة، ووسائل زيادة هذه المشاركة.

وفي نهاية البحث تم توضيح العوامل المؤثرة على درجة ونوع مشاركة العاملين، والعلاقة بين مشاركة العاملين ببعض المتغيرات في بيئة العمل، وكيفية زيادة فاعلية مشاركة العاملين في المنظمات. وكنوع من التمهيد لكل ذلك تم تعريف الإدارة وتحديد بعض مبادئها بإيجاز.

تعريف الإدارة:

من تعريفات الإدارة Management، الإدارة هي عملية تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين. أيضا الإدارة هي عملية توفير التنسيق والتعاون بين مختلف أنواع الموارد (البشرية والمالية والمادية والمعرفية والتكنولوجية والوقت) لتحقيق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف).

مبادئ الإدارة:

من أكثر علماء الإدارة الكلاسيكية اهتماما بالكتابة عن مبادئ Principles الإدارة هنري فايول Henri Fayol (من فرنسا) وخاصة في كتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية Public and industrial administration المنشور عام 1916م. ومن مبادئ الإدارة العديدة نذكر: مبدأ التنظيم ومبدأ التخصص ومبدأ تقسيم العمل ومبدأ وحدة الأمر ومبدأ المساواة ومبدأ العدالة ومبدأ التفويض ومبدأ الثواب والعقاب ومبدأ المسؤولية الاجتماعية ومبدأ الجودة ومبدأ مشاركة العاملين. (انظر: الهواري: ٢٠٠٠؛ أبو النصر: ٢٠٠٢؛ العلاق: ٢٠٠٨). وتختلف أهمية وترتيب هذه المبادئ حسب نوع المنظمة وصناعتها وأهدافها وثقافتها التنظيمية والنمط القيادي بها .

مبدأ مشاركة العاملين:

مبدأ مشاركة العاملين Employees Participation من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى إشراك العاملين في مختلف عمليات المنظمة التي تؤثر على عملهم وبيئة عملهم. بمعنى أن مشاركة العاملين في المنظمات تتيح لهم التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول مختلف جوانب العمل، مثل: ظروف العمل وخطط الإنتاج وتوزيع الموارد وصنع القرارات وحلّ المشكلات.

وهناك من يعرف مشاركة العاملين بأنها: (انظر: Roberts & Hunts: ١٩٩١؛ شهاب: ١٩٩٥؛ عقيلي: ١٩٩٧؛ كنعان: ٢٠٠٣؛ عقيلي: ٢٠٠٩).

- ١- شعور العاملين بالارتباط العاطفي والنفسي بعملهم وزملائهم ومنظمتهم.
 - ٢- درجة انهماك الموظف أو العامل في عملية صنع القرارات.
 - ٣- درجة انغماس أو اندماج الموظف أو العامل في حياة المنظمة.
 - ٤- درجة اسهام عدد كبير من العاملين في عمليات صنع القرارات، مما يؤدي إلي احراز مستوي جيد من النتائج المطلوبة.
 - ٥- مجموعة من العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة يتخذ بموجبها العاملون القرارات الخاصة بالإنتاج وتقرير ظروف العمل.
- مشاركة العاملين في إدارة المنظمات " استثمار ذكي في رأس المال البشري للمنظمات " :

في البداية رأس المال البشري Human Capital هو مصطلح أنشأه كل من غاري بيكر، وجاكوب مينسر، وتيودور شولتز Jacob Gary Becker , Mincer, and Theodore Schultz (من الولايات المتحدة الأمريكية) والذي يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية.

https://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital

ويمكن هنا تعريف رأس المال البشري للمنظمات بأنه القيمة التي يقدمها العاملين من خلال معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم. ويعد هذا المورد أحد أهم أصول أي منظمة، حيث يساهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها والحفاظ على قدرتها التنافسية. ومن مداخل أو مسارات الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمات: التدريب والتأهيل والمشاركة والتفويض والتمكين والاندماج. (أبو النصر: ٢٠٢١؛ أبو النصر وأحمد: ٢٠٢٤).

وتعد مشاركة العاملين في إدارة المنظمات نهجا استراتيجيا يمكن العاملين من المساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام المتعلقة بأعمال المنظمة. ويُعدّ هذا النهج استثمارا ذكيا في رأس المال البشري للمنظمات لعدة أسباب رئيسية ، منها أن هذه المشاركة :

- ١- تعزز الإبداع والابتكار لدى العاملين
 - ٢- تحسن الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي
 - ٣- تزيد الإنتاجية
 - ٤- تساعد في اتخاذ قرارات أفضل
 - ٥- تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية
 - ٦- تحسن قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات.
- مشاركة العاملين في إدارة المنظمات " ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل " :**
الديموقراطية Democracy ببساطة هي : (انظر : Thomas : ١٩٩٥ ؛ تللي : ٢٠١٠ ؛ درابرك ودنلفي : ٢٠١٥ ؛ تورين : ٢٠١٦ ؛ البشري : ٢٠١٧)
- ١- حكم الشعب بالشعب ولمصلحة الشعب.
 - ٢- حكم الأغلبية وضمان احترام الأقليات والانصاف لهم.
 - ٣- نظام حكم يُشارك فيه الشعب في اتخاذ القرارات التي تُؤثر على حياته.
 - ٤- نظام حكم يؤمن بضرورة تداول السلطة سلمياً وبصورة دورية.
 - ٥- ثقافة سياسية تؤمن بأهمية المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، واحترام حقوق الإنسان، وسيادة القانون.

وتعد الديمقراطية مفهومًا واسعًا يشمل العديد من المبادئ والقيم، مثل: الحرية، والمساواة، والعدالة، وسيادة القانون، والشورى، والمشاركة. ومن مبادئ الديمقراطية كما سبق ذكره مبدأ المشاركة. ومشاركة العاملين في المنظمات وسيلة من وسائل تحقيق الديمقراطية في بيئة العمل، لأنها تتيح للعاملين ابداء آرائهم وتقديم أفكارهم فيما يخص مختلف عمليات ومجالات العمل في المنظمة. أيضا مشاركة العاملين هو حق أصيل لهم ، ومن خلاله يشارك العاملون في رسم ملامح الحياة في المنظمات التي يعملون بها. بمعنى أن مشاركة العاملين في المنظمات تعتبر ممارسة أساسية للديمقراطية في بيئة العمل.

وتتجلى هذه العلاقة من خلال العديد من الجوانب، منها :

- ١- تتيح الديمقراطية للمواطنين المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم، ومشاركة العاملين تتيح للعاملين في المنظمات التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول مختلف جوانب العمل.
- ٢- تسعى الديمقراطية إلى ضمان المساواة والعدالة بين جميع المواطنين، ومشاركة العاملين في المنظمات وسيلة لتمثيل مصالح جميع فئات العاملين في المنظمة، مما يقلل من فرص التمييز السلبي ويعزز من الشعور بالعدالة والإنصاف.
- ٣- تعتمد الديمقراطية على الشفافية والمساءلة، حيث يمكن للمواطنين الاطلاع على المعلومات ومحاسبة المسؤولين ، ومشاركة العاملين في المنظمات تساعد في تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمة.
- ٤- تؤكد الديمقراطية على تمكين الأفراد وإعطائهم الفرصة للمشاركة في الحياة العامة، ومشاركة العاملين في المنظمات تساعد في تمكينهم من خلال: تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم.

فوائد ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل:

هناك فوائد Benefits عديدة لممارسة الديمقراطية في المنظمات، نذكر منها:

- ١- تحسين الإنتاجية والابتكار :يساهم شعور العاملين بالمسؤولية والمشاركة في تحفيزهم على العمل بجدّ وإبداع، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار.
- ٢- تعزيز الولاء والانتماء :يؤدي شعور العاملين بالتقدير واحترام آرائهم إلى تعزيز ولائهم للمنظمة وانتمائهم لها.
- ٣- تقليل التوتر والصراعات :تساهم مشاركة العاملين في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات بشكلٍ ديمقراطي في تقليل التوتر والصراعات في بيئة العمل.
- ٤- تحسين سمعة المنظمة :تُعزّز ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل صورة المنظمة الإيجابية، وتجعلها وجهة عملٍ جذابةً للمواهب.

متطلبات نجاح ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل:

هناك متطلبات Requirements عديدة يجب توفيرها واتاحتها في المنظمات حتي تنجح ممارسة الديمقراطية في بيئة العمل ، نذكر منها :

١- يجب أن تؤمن الإدارة بأهمية مشاركة العاملين وأن تلتزم بتطبيق مبادئ الديمقراطية في جميع ممارساتها.

٢- يجب أن يكون العاملون على دراية بحقوقهم وواجباتهم في المشاركة، وأن يمتلكوا مهارات التواصل والتعبير عن آرائهم بشكل فعال.

٣- يجب أن يشعر العاملون بالأمان في التعبير عن آرائهم دون خوف من التبعات السلبية.

٤- يجب أن توفر المنظمة الموارد اللازمة لتنفيذ ممارسات المشاركة، مثل تخصيص وقت كافٍ للاجتماعات والنفقات، وتوفير أدوات التواصل الفعال، .

الإدارة بالمشاركة أو الإدارة التشاركية:

الإدارة بالمشاركة Management by Participation أو الإدارة التشاركية

Participative Management كما هو واضح من اسمها هي الإدارة تشجع العاملين علي المشاركة في مختلف عمليات وأنشطة المنظمة ، وتوفر فرص حقيقية لهذه المشاركة ، بل أحيانا تصرف الحوافز الإيجابية لمن شارك من العاملين وساهم علي سبيل المثال في صنع القرارات وحل المشكلات وتطوير المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات . وهناك من يعرف الإدارة التشاركية بأنها نهج إداري يُمكن فيه العاملين في المنظمة علي المشاركة في عمليات صنع القرارات التي تؤثر عليهم وفي حل مشكلات المنظمة (Kumararaja : ٢٠١٢) .

ومن مبادئ الإدارة التشاركية : (انظر : Rosen & Young : ١٩٩١ ؛ الهواري : ١٩٩٨ ؛ Murrell & Meredith : ٢٠٠٠ ؛ أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ مركز الخبرات المهنية : ٢٠٠٨ ؛ أبو النصر : ٢٠١٠ ؛ العيسوي : ٢٠٢٢)

١- المشاركة : حيث يشترك العاملين في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات ، بدءاً من تحديد الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها وصولاً إلى تقييم النتائج والتغذية العكسية.

٢- المسؤولية : حيث يتحمل العاملين مسؤولية مشاركتهم في عمليات صنع القرارات وتنفيذها.

٣- الثقة : حيث تبنى الثقة بين العاملين من خلال التواصل المفتوح في اتجاهين والشفافية.

٤- الاحترام : حيث يتم احترام العاملين وتقدير أفكارهم ومساهماتهم.

٥- التعاون : حيث يعمل العاملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

أنواع مشاركة العاملين :

تختلف أنواع Kinds مشاركة العاملين ومدى تطبيقها من منظمة إلى أخرى، حسب الوقت المتاح وخصائص الموقف وحجم المنظمة وطبيعة عملها وثقافتها والنمط القيادي بها. وهناك أنواع عديدة لمشاركة العاملين ، منها :

التصنيف الأول : مشاركة فردية ومشاركة جماعية.

التصنيف الثاني : مشاركة حقيقية ويقابلها مشاركة زائفة أو وهمية أو مظهرية أو صورية.

التصنيف الثالث : مشاركة مستمرة ويقابلها مشاركة متقطعة أو في بعض المناسبات أو في بعض المواقف.

التصنيف الرابع : مشاركة اختيارية ومشاركة مطلوبة ومشاركة إجبارية.

التصنيف الخامس : مشاركة مباشرة (عن طريق الموظفين والعمال مباشرة مع الإدارة) ومشاركة غير مباشرة (عن طريق اللجان النقابية علي سبيل المثال).

التصنيف السادس : مشاركة قوية ومشاركة متوسطة ومشاركة ضعيفة ولا مشاركة.

التصنيف السابع : مشاركة علي مستوي محدود (علي مستوي المهمة أو الوظيفة للموظف أو للعامل ؛ والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات التشغيلية) ومشاركة علي مستوي أوسع (تتعلق بالقضايا الكبيرة في المنظمة ، مثل : أمور تطوير المنتجات والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية). وبعض الكتابات تطلق علي النوع الثاني مصطلح المشاركة التنظيمية.

درجات مشاركة العاملين :

تختلف درجات Degrees مشاركة العاملين ومدى تطبيقها من منظمة إلى أخرى، حسب الوقت المتاح وخصائص الموقف وحجم المنظمة وطبيعة عملها وثقافتها والنمط القيادي بها. ويمكن رسم متصل Continuum أو مسطرة Ruler لدرجات مشاركة العاملين لتحديد درجات مشاركة العاملين ، بدأ من صفر مشاركة (عدم وجود مشاركة علي الإطلاق أي صفر من ١٠ أو عدم إحاطة العاملين بمعلومات تتعلق بما يحيط بهم أو المنظمة أي ١ أو ٢ من ١٠، وهنا تكون درجة المشاركة في أدني مستوي لها) إلي ١٠ من ١٠ (مشاركة العاملين في ملكية المنظمة واندماج Involvement العاملين عاطفيا ونفسيا بالمنظمة).

وبين هاتين الدرجتين نجد درجات مشاركة متعددة ومتنوعة. ومن أمثلة هذه الدرجات : مشاركة العاملين : في دراسة المشكلة ، وفي تشخيص المشكلة ، وفي اقتراح الحلول للمشكلة ، وفي تقييم الحلول ، وفي اختيار الحل الأنسب أو الأفضل (في اتخاذ القرار)، وفي وضع الخطة ، وفي وضع الموازنة ، وفي تنفيذ الخطة ، وفي المتابعة والتقييم والتقويم والتغذية العكسية ، .

وكما لاحظنا أن أعلى درجات مشاركة العاملين هي مشاركة العاملين في ملكية المنظمة ؛ واندماج العاملين Empowering Employees عاطفيا ونفسيا بالمنظمة. والذي يقصد به تفعيل أوسع وأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل. وأحيانا يتم تعريف اندماج العاملين بمصطلحات شارحة لهذا المفهوم ، مثل : دمج العاملين في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات ، انغماس العاملين في الإدارة والعمل ، انهماك العاملين في حياة المنظمة ، انصهار العاملين في المنظمة (انظر : Rosen & Young : ١٩٩١ ؛ Murrell & Meredith : ٢٠٠٠ ؛ عقيلي : ٢٠٠٩).

وترجع الجذور الفكرية لمفهوم اندماج العاملين في الإدارة والعمل بالمنظمات التي يعملون بها إلى كل من : Bakk & Argires (١٩٥٤) اللذين تقدما بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات ملخصها هو ضرورة إزالة التناقض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، وصهرهما في بوتقة واحدة هي مصلحة الطرفين ، وهي مصلحة مشتركة ومتبادلة في اتجاهيين.

درجات مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات في المنظمات :
تختلف درجات مشاركة العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات في المنظمات بشكل كبير، وتتراوح من المشاركة الصورية إلى المشاركة الحقيقية، مع وجود العديد من الدرجات بينهما.

أمثلة على درجات مشاركة العاملين:

١- المشاركة الصورية أو الهامشية Marginal participation : في هذه الدرجة، يتم إعلام العاملين بالقرارات بعد اتخاذها، أو قد يُطلب منهم تقديم ملاحظات محدودة. لا يكون للعاملين أي سلطة حقيقية على نتائج القرارات.

٢- المشاركة الاستشارية Consultative participation : في هذه الدرجة، يُطلب من العاملين تقديم مدخلاتهم وملاحظاتهم قبل اتخاذ القرارات. قد تُؤخذ هذه المدخلات في الاعتبار، لكن لا يزال لدى الإدارة السلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

٣- المشاركة المشتركة Joint participation : في هذه الدرجة، يعمل العاملون مع الإدارة بشكل مشترك على اتخاذ القرارات. يتم مشاركة السلطة والمسؤولية بين الإدارة والعاملين.

٤- المشاركة ذاتية الإدارة Self-managed participation : في هذه الدرجة، يكون لدى العاملون سلطة واسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بعملهم. تُشرف الإدارة على العملية وتقدم الدعم، لكن العاملين هم من يتحكمون في الغالبية العظمى من القرارات.

مجالات مشاركة العاملين في الإدارة:

هناك مجالات Fields عديدة متاحة لمشاركة العاملين ، منها :

- ١ - المشاركة في تحديد الأهداف :يمكن للعاملين المشاركة في تحديد أهداف المنظمة وأقسامها وفرقهم.
- ٢ - المشاركة في دراسة وحل المشكلات :يمكن للعاملين المشاركة في تحديد المشكلات وتحليلها وتطوير حلول لها.
- ٣ - المشاركة في اتخاذ القرارات :يمكن للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وبيئة عملهم.
- ٤ - المشاركة في تحسين العمليات :يمكن للعاملين المشاركة في اقتراح تحسينات على العمليات والإجراءات.
- ٥ - المشاركة في التنفيذ : يمكن للعاملين المشاركة في تنفيذ المهام والأعمال المطلوبة منهم.
- ٦ - المشاركة في التقييم :يمكن للعاملين المشاركة في تقييم أدائهم وأداء زملائهم وأداء المنظمة.

عوامل يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب المناسب لمشاركة العاملين :

هناك عوامل Factors عديدة ومتنوعة يجب مراعاتها عند اختيار الأسلوب المناسب لمشاركة العاملين ، منها :

أولا : مستوى ثقافة المنظمة

- ١ - في المنظمات ذات الثقافة التشاركية، قد يكون من السهل تطبيق أساليب المشاركة الأكثر تقدماً.
- ٢ - في المنظمات ذات الثقافة الأوتوقراطية، قد يكون من الضروري البدء بأساليب مشاركة أبسط.

ثانيا : نوع القرار

فعلي سبيل المثال بعض القرارات تتطلب مشاركة أوسع من العاملين أكثر من غيرها. على سبيل المثال، القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين تتطلب مشاركة أكبر.

ثالثا : مهارات وخبرات العاملين

- ١- يجب أن يكون العاملون مستعدين ومؤهلين للمشاركة في صنع القرار.
- ٢- قد يكون من الضروري توفير التدريب والدعم للعاملين لتعزيز مهاراتهم في المشاركة.

خصائص مشاركة العاملين الفعالة والناجحة :

هناك خصائص Characteristics عديدة لمشاركة العاملين الفعالة والناجحة ، منها :

- ١- أن تكون المشاركة حقيقية ، وليست وهمية أو زائفة أو مظهرية أو صورية.
 - ٢- أن تتصف بقواعد الديموقراطية.
 - ٣- أن تكون المشاركة مستمرة ، وليست مؤقتة أو علي فترات أو في بعض المواقف.
 - ٤- أن يتم الاستفادة منها بالفعل.
 - ٥- أن تكون متاحة لجميع العاملين دون تمييز سلبي أو تفرقة أو تحيز.
 - ٦- أن يتم تشجيعها من قبل المنظمة.
 - ٧- أن لا يترتب عليها أي ضرر للعاملين.
 - ٨- أن تكون متاحة لإبداء الرأي في مختلف جوانب العمل في المنظمة.
 - ٩- أن يتم اختيار أسلوب المشاركة المناسب حسب الوقت المتاح ونوعية المشكلة وخصائص الموقف وخصائص العاملين ودرجة سرية المعلومات .
- ويضيف الموكلي (٢٠٢٣) خصائص أخرى هي كالتالي :**
- ١- أن يكون هناك وقت كاف للمشاركة (ما عدا حالات الطوارئ).
 - ٢- أن يكون موضوع المشاركة وثيق الصلة بعمل الموظف أو العامل.
 - ٣- أن يتم توفير معلومات مسبقة عن موضوع المشاركة.
 - ٤- أن تكون الفائدة المحتملة من المشاركة أكبر من تكلفتها.

أهداف مشاركة العاملين:

- لمشاركة العاملين أهداف Aims عديدة ، منها : (انظر : Dessler : ١٩٩٧ ؛ Baron & Greenberg : ٢٠٠٠ ؛ أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ عقيلي : ٢٠٠٩ ؛ أبو النصر : ٢٠١٠ ؛ جرينبرج وبارون : ٢٠١٩ ؛ ديسلر : ٢٠١٩)
- ١- زيادة الالتزام الوظيفي والرضا عن العمل :يشعر العاملون الذين يشاركون في صنع القرارات بمزيد من الالتزام بعملهم ويشعرون بمزيد من الرضا عن وظائفهم.
 - ٢- تحسين جودة القرارات :يمكن أن تؤدي مشاركة العاملين إلى تحسين جودة القرارات من خلال توفير وجهات نظر جديدة ومعلومات قيمة.
 - ٣- زيادة الإنتاجية :يمكن أن تؤدي مشاركة العاملين إلى زيادة الإنتاجية من خلال تحفيز العاملين على العمل بشكل أكثر كفاءة.
 - ٤- تحسين الابتكار :يمكن أن تؤدي مشاركة العاملين إلى تحسين الابتكار من خلال تشجيع العاملين على مشاركة أفكارهم الجديدة.
 - ٥- تقليل التغيب عن العمل :يشعر العاملون الذين يشاركون في صنع القرارات بمزيد من التقدير من قبل الإدارة، مما قد يؤدي إلى تقليل التغيب عن العمل.

فوائد / مميزات مشاركة العاملين:

تعد مشاركة العاملين ذات فائدة كبرى وميزة واضحة في أمور كثيرة في المنظمة ، ومنها : في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وحل المشكلات وتطوير

المنتجات، وذلك لأن الجماعة عادة ما تؤدي دوراً أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات ، وفي حل المشكلات المعقدة ، وفي إنجاز المهام الصعبة والمتنوعة ، وفي مواقف الأزمات وظروف عدم التأكد . لهذا فإن استخدام الجماعات من أجل حل المشكلات، وإنجاز المهام الصعبة ، واتخاذ القرارات يعد أسلوباً ملائماً بالنسبة للقرارات غير الروتينية التي يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

ويمكن تحديد بعض فوائد Benefits ومميزات Advantages مشاركة العاملين في البنود التالية : (انظر : Dessler : ١٩٩٧ ؛ Baron & Greenberg : ٢٠٠٠ ؛ أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ عقيقي : ٢٠٠٩ ؛ أبو النصر : ٢٠١٠ ؛ جرينبرج وبارون : ٢٠١٩ ؛ ديسلر : ٢٠١٩)

١- تحسين مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار : من خلال المشاركة في عمليات صنع القرارات، يتعلم العاملون كيفية تحليل المشكلات وتقييم الخيارات واتخاذ قرارات فعالة.

٢- تعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية : عندما يشارك العاملون في صنع القرارات، يشعرون بمزيد من الملكية والمسؤولية تجاه عملهم، مما يؤدي إلى زيادة تحفيزهم والتزامهم.

٣- تطوير مهارات التواصل والقيادة : من خلال المشاركة في المناقشات والاجتماعات، يتعلم العاملون كيفية التواصل بشكل فعال وتقديم عروض تقديمية مؤثرة وقيادة الآخرين.

٤- بناء علاقات قوية مع الإدارة والزملاء : من خلال العمل معاً على مشاريع مشتركة، يبني العاملون علاقات قوية مع الإدارة والزملاء، مما يخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتعاوناً.

٥- زيادة الإنتاجية : يُظهر العاملون المشاركون التزاماً أكبر بعملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للمنظمة ككل.

٦- تحسين جودة العمل : يُقدم العاملون المشاركون أفكاراً إبداعية وحلولاً مبتكرة لتحسين جودة العمل.

٧- انخفاض معدل دوران العاملين : يُميل العاملون المشاركون إلى البقاء في وظائفهم لفترة أطول، مما يُقلل من تكاليف التوظيف والتدريب.

٨- تعزيز الابتكار : يُشجع العاملون المشاركون على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة.

٩- تحسين خدمة العملاء : يُقدم العاملون المشاركون خدمة للعملاء أفضل لأنهم يشعرون بالفخر بعملهم ومنظمتهم.

عيوب مشاركة العاملين :

بشكل عام مشاركة العاملين هي ممارسة إيجابية يمكن أن تُحسن من أداء المنظمة ورضا العاملين. ولكن من المهم أن تكون المنظمة على دراية بالعيوب المحتملة لمشاركة العاملين وأن تتخذ خطوات للقضاء على هذه العيوب أو للتخفيف منها أو لتقليل عددها.

ففي حالة اتاحة وتشجيع مشاركة العاملين بالشكل غير الصحيح وغير المناسب وبالدرجة غير الصحيحة وغير المناسبة ، وفي الوقت غير المناسب ، وفي الموضوعات غير المناسبة ، وباستخدام أساليب غير مناسبة ، فإنه تظهر عيوب Disadvantages لمشاركة العاملين.

أولا : على المنظمة:

١ - زيادة التكاليف: قد تتطلب مشاركة العاملين زيادة في التكاليف مثل: تكاليف عقد الاجتماعات ، تكاليف وقت الاجتماعات ، تكاليف السفر والانتقالات ، المكافآت ، .

٢ - التعقيد الإداري: قد تؤدي مشاركة العاملين إلى زيادة تعقيد العمليات الإدارية، مثل:

٣ - اتخاذ القرارات: قد تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر بطئا وصعوبة بسبب الحاجة إلى إشراك المزيد من الأشخاص.

٤ - حل النزاعات: قد تنشأ نزاعات جديدة بين الإدارة والعاملين بسبب اختلاف وجهات النظر حول كيفية إدارة المنظمة.

٥ - المسؤولية: قد تصبح تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وتنفيذها أكثر صعوبة.

٦ - المقاومة من الإدارة: قد يقاوم بعض المديرين مشاركة العاملين خوفاً من فقدان السلطة أو السيطرة.

ثانيا : على العاملين:

١ - زيادة المسؤولية: قد يشعر بعض العاملين بالرهبة من زيادة المسؤولية المترتبة على مشاركتهم في إدارة المنظمة.

٢ - الوقت والجهد: تتطلب مشاركة العاملين وقتاً وجهداً إضافيين من جانبهم، مما قد يؤثر على حياتهم الشخصية.

٣ - الصراع: قد ينشأ صراع بين العاملين الذين يرغبون في المشاركة بشكل أكبر في صنع القرار وتلك الذين لا يرغبون في ذلك.

٤ - نقص المهارات: قد يفتقر بعض العاملين إلى المهارات والخبرات اللازمة للمشاركة بفعالية في إدارة المنظمة.

ويضيف القيروتي (٢٠١٠) عيوب أخرى هي :

١ - قد تترك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات انطبعا لدي المرؤوسين بقلة خبرة الرئيس أو ضعف ثقته في نفسه أو عدم قدرته علي اتخاذ القرارات بمفرده.

٢- قد تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى التوصل إلى قرارات توفيقية ضعيفة.

أساليب علاج عيوب مشاركة العاملين :

هناك أساليب Techniques عديدة يمكن الاستفادة منها في علاج عيوب مشاركة العاملين ، منها علي سبيل المثال :

١- توضيح فوائد ومميزات مشاركة العاملين سواء التي سوف تعود عليهم أو التي ستعود علي المنظمة.

٢- توفير قنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والعاملين.

٣- تشجيع وتحفيز العاملين للمشاركة من خلال برامج المكافآت والمشاركة في الأرباح.

٤- تدريب العاملين على كيفية المشاركة في عمليات صنع القرارات وإدارة المنظمة.

٥- نشر ثقافة الديمقراطية في المنظمة ، والاسترشاد بقواعدها بصفة عامة ، وفي عملية مشاركة العاملين بصفة خاصة.

العوامل التي تقلل أو تحد من مشاركة العاملين :

هناك عوامل عديدة ومتنوعة تقلل من مشاركة العاملين في المنظمات ، تمثل تحديات تحد من فعالية هذه المشاركة ، منها :

١- الخوف من التغيير :قد يشعر بعض المديرين بالخوف من مشاركة العاملين في صنع القرارات ، لأنهم يخشون فقدان السيطرة أو السلطة.

٢- قلة الوقت والموارد :قد لا يكون لدى المنظمات الوقت أو الموارد الكافية لدعم مشاركة العاملين بشكل فعال.

٣- عدم المساواة في السلطة :قد لا يكون لدى جميع العاملين نفس الفرص للمشاركة في صنع القرارات ، مما قد يؤدي إلى تفاقم عدم المساواة في السلطة داخل المنظمة.

٤- مقاومة من قبل بعض العاملين :قد لا يرغب بعض العاملين في المشاركة في صنع القرارات ، أو قد لا يشعرون بالراحة في القيام بذلك ، وذلك لأسباب عديدة ، منها : التخوف من إلحاق الضرر بهم نتيجة مشاركتهم هذه.

أساليب مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات في المنظمات :

تعد مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لخلق بيئة عمل إيجابية وفعالة ، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي. وتتنوع أساليب Styles مشاركة العاملين في المنظمات ، نذكر أهمها في التالي : (انظر : شهاب : ١٩٩٥ ؛ كنعان ٢٠٠٣ ؛ بورسعيد : ٢٠٠٧ ؛ عقيلي : ٢٠٠٩ ؛

القيروتي : ٢٠١٠ ؛ الياحي والفوزان : ٢٠١٤ ؛ جرينبرج وبارون : ٢٠١٩ ؛ ديسلر : ٢٠١٩)

أولاً : أسلوب الاستشارة Counselling style

في هذا الأسلوب يقوم القائد بطرح أفكاره على العاملين، واستشارتهم حول أفضل مسار للعمل. ومن مميزات هذا الأسلوب يشجع على مشاركة الأفكار والآراء ، ويحسن شعور العاملين بالقيمة والتقدير. ومن عيوبه لا يلزم القائد باتباع آراء العاملين ، وقد لا يشعر العاملون بمسؤولية كافية تجاه القرار.

ثانياً : أسلوب المشاركة Participation style

في هذا الأسلوب يشارك العاملون في نقاش مفتوح حول المشكلة أو القرار، وتقديم أفكارهم وحلولهم. ومن مميزات هذا الأسلوب تحسين شعور العاملين بالملكية تجاه القرار ، ويؤدي إلى حلول أكثر ابتكاراً. ومن عيوبه قد يستغرق وقتاً أطول لاتخاذ القرار ، وقد يصعب الوصول إلى إجماع.

ثالثاً : أسلوب التفويض Delegation style

في هذا الأسلوب يوكل الرئيس أو المدير مسؤولية اتخاذ القرار إلى العاملين، مع تقديم الدعم والتوجيه والمتابعة المستمرة. ومن مميزات هذا الأسلوب تعزيز بعض مهارات العاملين ، وبناء ثقتهم بأنفسهم ، وتسريع عملية اتخاذ القرارات. ومن عيوبه قد لا يكون العاملون مستعدين لاتخاذ القرارات بمفردهم ، وقد يؤدي ذلك إلى أخطاء في اتخاذ بعض القرارات أو التأخير في اتخاذها.

رابعاً : أسلوب التمكين Empowerment style

ويقصد بتمكين العاملين منحهم سلطة ومسؤولية أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ومهامهم. ويركز التمكين على إعطاء العاملين شعوراً بالمسؤولية عن عملهم، وتحفيزهم على المشاركة الفعالة في تحسين أداء المنظمة. وبكلمات أخرى فإن تمكين العاملين هو نوعاً من دعم الفاعلية عند العاملين من خلال تمكينهم من الحصول على درجة كبيرة من الاستقلالية ضمن بيئة العمل، مع الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.

خامساً : أسلوب التمثيل Representation style

في هذا الأسلوب يتم انتخاب ممثلين عن العاملين للمشاركة في صنع القرارات على مستوى المنظمة. ومن مميزات هذا الأسلوب يضمن تمثيل جميع العاملين في عملية صنع القرار ، ويحسن شعور العاملين بالعدالة والمساواة. ومن عيوبه قد يكون من الصعب اختيار ممثلين عادلين ، وقد يؤدي إلى صراعات بين ممثلين العاملين والإدارة.

سادساً : أسلوب التشاير Sharing style

في هذا الأسلوب يعمل العاملون والإدارة معاً بشكل وثيق على جميع مراحل عملية صنع القرار. ومن مميزات هذا الأسلوب يخلق شعوراً قوياً بالتعاون والوحدة

بين العاملين والإدارة ، ويؤدي إلى قرارات أكثر فاعلية واستدامة. ومن عيوبه يتطلب وقتاً وموارد كبيرة ، وقد يكون من الصعب الوصول إلى إجماع.
وسائل أو أساليب زيادة مشاركة العاملين :
هناك وسائل وأساليب عديدة يمكن الاستفادة منها في زيادة معدل مشاركة العاملين منها :

- ١ - مشاركة المعلومات مع العاملين.
- ٢ - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات: من خلال استطلاعات الرأي، والمجموعات التركيزية، والاجتماعات المفتوحة، وغيرها من القنوات.
- ٣ - تمكين العاملين : من خلال منحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق عملهم.
- ٤ - إعطاء العاملين شعوراً بالملكية: من خلال مشاركتهم في تحديد أهداف المنظمة وقياس تقدمها.
- ٥ - خلق بيئة عمل إيجابية: تُعزز الاحترام والثقة والتعاون بين العاملين.
- ٦ - توفير فرص التطوير المهني: للمساعدة على نمو العاملين وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

عوامل تؤثر على درجة ونوع مشاركة العاملين:

- هناك عوامل عديدة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر علي درجة ونوع مشاركة العاملين في المنظمات ، منها :
- ١ - ثقافة المنظمة :تميل المنظمات ذات الثقافات المفتوحة والمشاركة إلى تشجيع مشاركة العاملين بشكل أكبر.
 - ٢ - نوع القرار :بعض القرارات، مثل تلك التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين، تكون أكثر عرضة لمشاركة العاملين فيها من غيرها.
 - ٣ - مستوى المهارات والمعرفة :تميل المنظمات التي لديها عاملين ذوو مهارات ومعرفة عالية إلى تشجيع مشاركة العاملين بشكل أكبر.
 - ٤ - القيادة :يلعب القادة دوراً هاماً في تشجيع مشاركة العاملين أو تثبيطها.
- #### **علاقة مشاركة العاملين ببعض المتغيرات في بيئة العمل :**

يتضح مما سبق ومن كثير من البحوث والدراسات السابقة عن موضوع مشاركة العاملين في المنظمات أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين مشاركة العاملين ومتغيرات أخرى في بيئة العمل ، منها علي سبيل المثال : الولاء والانتماء التنظيمي ، والإنتاجية، وتحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي ، وتمكين العاملين ، والرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي ، والابتكار ، والجودة ، وخدمة العملاء ،

ومعدل دوران العمل ، ومهارات حل المشكلات ، وعمليات صنع القرارات ، وقلة مقاومة التغيير ، . (انظر : Cotton : ١٩٨٥ ؛ Hunts & Roberts : ١٩٩١ ؛ شهاب : ١٩٩٥ ؛ عقيلي : ١٩٩٧ ؛ Gregersen & Black : ١٩٩٧ ؛ كنعان : ١٩٩٨ ؛ أحمد وحافظ : ٢٠٠٣ ؛ أبو النصر : ٢٠٠٧ ؛ بورسعيد : ٢٠٠٧ ؛ أبو النصر : ٢٠١٠ ؛ القبيروتي : ٢٠١٠ ؛ الهواري : ٢٠١٤ ؛ اليامي والفوزان : ٢٠١٤ ؛ علي : ٢٠٢٢ ؛ الموكلي : ٢٠٢٣ ؛ أبو النصر وأحمد : ٢٠٢٤) .

بحوث ودراسات سابقة عن مشاركة العاملين :

أجريت بعض البحوث والدراسات السابقة عن موضوع مشاركة العاملين ، تم الإشارة إليها في مختلف جوانب البحث الحالي. ومن أمثلة هذه البحوث الدراسيتين التاليتين:

دراسة أحمد مداوس اليامي وناصر محمد الفوزان (٢٠١٤) : مشاركة المرءوسين في عملية صنع القرارات وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم. وهي دراسة ميدانية تم تطبيقها علي المنظمات الخدمية العامة في المملكة العربية السعودية. والتالي ملخص لهذه الدراسة :

في إدارة منظمات الأعمال الحديثة يعتبر مفهوم مشاركة العاملين في شئون تلك المنظمات من المفاهيم الأساسية. ومشاركة العاملين عبارة عن عملية يتم من خلالها تشاطر النفوذ بين القائمين على المنظمة. وقد توصلت عدة دراسات بالإنجليزية لوجود علاقات إيجابية بين مشاركة المرءوسين وبين اتجاهاتهم وأدائهم. وفي هذه الدراسة، التي كانت عينتها من منظمات خدمية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، تمت دراسة درجة مشاركة المرءوسين في عملية صنع القرار وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم نحو المنظمة. وقد طرحت هذه الدراسة عدة تساؤلات منها: ما هي درجة مشاركة المرءوسين من خلال آرائهم في صنع القرار؟ وما نوع العلاقات بين مشاركة المرءوسين وبين رضاهم الوظيفي ودرجات التزامهم نحو المنظمة التي يعملون بها؟.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحديد درجة مشاركة المرءوسين في عملية صنع القرار من خلال إبداء آرائهم. كما تم تحديد العلاقات بين مشاركة المرءوسين في عملية صنع القرار وبين الرضا الوظيفي، الرضا عن المشرف المباشر، ودرجات الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الارتباطات باستخدام معامل "بيرسون".

وقد أشارت بعض نتائجها إلى أن درجة مشاركة المرءوسين ضعيفة على مقياس خمس درجات. كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في عملية صنع القرارات وبين الرضا عن المشرف والرضا الوظيفي. كما أوضحت النتائج علاقات إيجابية قوية بين مشاركة المرءوسين في صنع القرار وبين

مكونات الالتزام التنظيمي. وبناء على النتائج تم تقديم التوصيات التي ينبغي إتباعها من قبل الممارسين للمهام القيادية في منظمات اليوم.

دراسة (2015) E. Barth & K. Nergaard (٢٠١٥) : مشاركة واندماج العاملين في العمل: إعادة النظر في التطورات الأخيرة في الأبحاث والسياسات علي مستوى دول السوق الأوروبية المشتركة. والتالي ملخص لهذه الدراسة :

تري الدراسة أن مشاركة العاملين علي نطاق واسع هي عامل رئيسي يؤثر علي رفاهية هؤلاء العاملين ، فضلاً عن تعزيز فرصهم في التطوير الذاتي والرضا في العمل. علاوة على ذلك، وفي سياق التنمية الاجتماعية والاقتصادية الحالية في دول السوق الأوروبية المشتركة وبالنظر إلى الإطار المعقد للقدرة التنافسية العالمية التي تواجهها الشركات الأوروبية، بدأ يُنظر إلى مشاركة العاملين كعامل في كفاءة ونجاح الشركات التي يعملون فيها. بالإضافة إلى ذلك، تعد مشاركة العاملين عنصراً أساسياً في الابتكار في مكان العمل، مما يسمح للشركات بالاستفادة الكاملة من قدرات العاملين ومعرفتهم بعمليات الإنتاج.

والدراسة الحالية تناولت العديد من الدراسات سواء علي المستوى الأوروبي أو علي المستوى الوطني، هذه القضايا، موضحة كيف أن الشركات التي لديها مبادرات واسعة النطاق ومدعومة من الإدارة لمشاركة العاملين قادرة علي تحقيق رفاهية أفضل في مكان العمل وأداء أحسن للشركة.

ومن هذه المبادرات : إعطاء صلاحيات أكثر للجانب النقابية للمشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات ؛ استصدار قوانين في مجال العمل بشأن ضمان حق العاملين في المشاركة والتشاور والحصول علي المعلومات ؛ استصدار موثيق شرف أو مدونات أخلاقية بواسطة الشركات يكون من ضمن بنودها ضمان حق العاملين في المشاركة .

ومن أهم نتائج الدراسة أن الشركات التي تعمل في شمال أوروبا (مثل دول الدنمارك والسويد والنرويج) كانت تتيح فرص أكبر من مشاركة العاملين عن الشركات التي تعمل في جنوب وشرق أوروبا (مثل دول مثل : اليونان وإيطاليا وإسبانيا) . وأن الشركات الكبيرة كانت تتيح فرص أكبر من مشاركة العاملين عن الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر .

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة زيادة الفرص الحقيقية للعاملين للمشاركة في مختلف عمليات وأنشطة المنظمات التي يعملون بها ، لما له من فوائد عديدة ترجع علي العاملين والمنظمات علي حد سواء .

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2016/employee-e-involvement-and-participation-work-recent-research-and-policy>

كيفية زيادة فاعلية مشاركة العاملين في المنظمات :

التالي بعض النصائح والخطوات التي يمكن أن تساعدك في زيادة فاعلية مشاركة العاملين في المنظمات :

١- خلق ثقافة المشاركة من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصادق بين الإدارة والعاملين.

٢- توفير التدريب للعاملين على كيفية المشاركة في مختلف مجالات وعمليات المنظمة.

٣- إنشاء قنوات للمشاركة تسمح للعاملين بمشاركة أفكارهم وملاحظاتهم.

٤- التفويض للسلطة والمسؤولية إلى العاملين.

٥- الانصات إلى العاملين لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم ومشاعرهم وأفكارهم.

٦- القيام بالزيارات الميدانية لأقسام وإدارات وفروع المنظمة والالتقاء بالعاملين والتواصل معهم (تطبيق الإدارة بالحركة أو بالتجوال Management by movement).

٧- تقييم مستوى ودرجة ونوع مشاركة العاملين الحالي من خلال إجراء استطلاعات الرأي أو الاستبيانات أو المقابلات الفردية.

٨- رصد تحديات مشاركة العاملين ، أو العوامل التي تقلل أو تحد من مشاركة العاملين.

٩- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مشاركة العاملين.

١٠- وضع خطة لزيادة وتحسين وتفعيل مشاركة العاملين.

١١- تنفيذ الخطة والتواصل مع العاملين بانتظام لتقييم التقدم وإجراء التعديلات اللازمة.

١٢- قياس النتائج من خلال تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم تأثير مبادرات زيادة وتفعيل مشاركة العاملين ، والاستفادة من التغذية العكسية أو المرتدة.

خاتمة :

١- لا توجد طريقة واحدة "صحيحة" لمشاركة العاملين في مهنة الإدارة. يجب أن تتناسب طريقة المشاركة مع احتياجات المنظمة وثقافتها وخصائص العاملين.

٢- تختلف أنواع ودرجات وأساليب مشاركة العاملين ومدى تطبيقها من منظمة إلى أخرى، حسب الوقت المتاح وخصائص الموقف وحجم المنظمة وطبيعة عملها وثقافتها والنمط القيادي بها.

٣- من المهم أن يتم إشراك العاملين في جميع مراحل عملية صنع القرارات، من تحديد المشكلات إلى التغذية العكسية.



- ٤ - يجب أن تكون مشاركة العاملين عملية مستمرة، وليس حدثاً لمرة واحدة.
- ٥ - يجب أن تكون الإدارة ملتزمة بجعل مشاركة العاملين فعالة ومثمرة.
- ٦ - مشاركة العاملين هي استثمار في رأس المال البشري طويل الأجل يُؤتي ثماره. فالاستثمار في مشاركة العاملين ، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل أكثر سعادة وإنتاجية، وتحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.
- ٧ - تعتبر مشاركة العاملين في المنظمات نوعاً من ممارسة الديمقراطية في هذه المنظمات. بمعنى أن مشاركة العاملين وتشجيعها في المنظمات يعتبر عنصراً أساسياً لممارسة الديمقراطية في بيئة العمل. وتساهم هذه الممارسة في تدعيم حقهم الديمقراطي في رسم الحياة في المنظمات التي يعملون بها ، وتعزيز شعور العاملين بالاهتمام والمسؤولية تجاه عملهم ومنظماتهم.

مراجع البحث

أولا : المراجع العربية

- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٢) . الإدارة . مكتبة دار السلام . القاهرة .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٧) . تنمية الموارد البشرية . الأكاديمية الحديثة . الجيزة .
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠١٠) . الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية . مجموعة النيل العربية . القاهرة .
- أبو النصر ، مدحت محمد وأحمد ، عبد الناصر محمد سيد . (٢٠٢٤) . إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين . المكتبة العصرية . المنصورة .
- أحمد ، حافظ فريخ وحافظ ، محمد صبري . (٢٠٠٣) . " كفاءة النظم والمعلومات الإدارية . مجلة الإداري . العدد ١٠٩ . مسقط .
- البشري ، طارق . (٢٠١٧) . دراسات في الديموقراطية المصرية . مدارات للأبحاث والنشر . القاهرة .
- البورسعيد ، بدر بن سيف . (٢٠٠٧) . مدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي . رسالة ماجستير . الكرك . جامعة مؤتة . العراق .
- العيسوي ، هانم . (٢٠٢٢) . الإدارة التشاركية . ليفانت لتنمية الموارد البشرية . القاهرة .
- العلاق ، بشير . (٢٠٠٨) . الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . عمان .
- القيروتي ، محمد قاسم . (٢٠١٠) . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . دار الشروق . عمان .
- الموكلي ، عبد العزيز أحمد محمد . (٢٠٢٣) . " أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في برامج التغيير علي الرضا الوظيفي " . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . المجلد ٤٣ . العدد ٤ . ديسمبر . القاهرة .
- الهواري ، سيد . (١٩٩٨) . الإدارة بالمشاركة . المؤلف . القاهرة .
- الهواري ، سيد . (٢٠٠٠) . الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ . المؤلف . القاهرة .
- اليامي ، أحمد مدواس والفوزان ، ناصر محمد . (٢٠١٤) . " مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات وعلاقتها ببعض خصائصهم واتجاهاتهم " . المجلة العربية للإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . المجلد ٣٤ . العدد ٢ . ديسمبر . القاهرة .

تल्ली ، تشارلز . (٢٠١٠) . الديمقراطية . ترجمة طباح ، محمد فاضل . الهيئة المصرية العامة للكتاب . القاهرة .

تورين ، آلان . (٢٠١٦) . ما هي الديمقراطية . ترجمة قبيسي ، حسن . ط ٣ . دار الساقى . بيروت .

جيرالد جرينبرج ، جيرالد وبارون ، روبرت . (٢٠١٩) . إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي وبسيوني ، إسماعيل علي . دار المريخ . الرياض .

درابراك ، جون س. ودنلفي ، باتريك . (٢٠١٥) . نظريات الدولة الديمقراطية . ترجمة محمد ، هاشم أحمد . المركز القومي للترجمة . القاهرة .

ديسلر ، جاري . (٢٠٠٣) . إدارة الموارد البشرية ، ترجمة عبد المتعال ، محمد سيد أحمد . دار المريخ . الرياض .

شهاب ، إبراهيم بدر . (١٩٩٥) . " مشاركة العاملين في صنع القرارات " . مجلة الإداري . السنة ١٧ . العدد ٦١ . مسقط .

عقيلي ، عمر وصفي . (١٩٩٧) . الإدارة : أصول ومفاهيم . دار زهران . عمان .

عقيلي ، عمر وصفي . (٢٠٠٩) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة . ط ٢ . دار وائل للنشر والتوزيع . عمان .

علي ، محمد السيد أبو الفتوح . (٢٠٢٢) . " أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين علي مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة " . مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . المجلد ٢٣ . العدد ١ . يناير . الجيزة .

كنعان ، نواف . (٢٠٠٣) . اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية والتطبيق . دار الثقافة . عمان .

مركز الخبرات المهنية . (٢٠٠٨) . الإدارة بالمشاركة . مركز الخبرات المهنية " بمبك " . الجيزة .

هوارى ، معراج عبد القادر . (٢٠٢٣) . " أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات الحكومية الجزائرية " . المؤتمر الدولي العلمي إدارة التغيير في عالم متغير . مركز البحث وتطوير الموارد البشرية . أكتوبر . الأردن .

ثانيا : المراجع الأجنبية

Backk, White & Argires, Cres . (1954). *Organization Structure and Dynamics* . Yale University Press . New Haven.

Black, J. & Gregersen, H. (1997) . " Participative Decision Making " . *Human Relations Journal* . Vol.50. No.7.



- Cotton, J. (1985) . “ Procedural Justice and Participation “ .
Human Relations Journal . Vol.38. No.5.
- Dessler, Gary . (1997) . *Human Resource Management* . ٧th. Ed.
Prentice Hall Int. limited . London.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert . (2007) . *Behavior In Organization* . 5th. ed. Prentice Hall Int. limited. N.J.
- Kumararaja, Sundar . (2012) . *Workers Participation* .
LAMBERT . India.
- Murrell, Kenneth & Meredith . (2000) . *Empowering Employees*
. Mc Graw Hill . N.Y.
- Roberts & Hunts . (1991) . *Human Resource Management* .
Prentice Hall Int. limited . London.
- Rosen, Corey & Young, Karen (eds.) . (1991) . *Understanding Employees Ownership* . Cornell University Press.
- Thomas, John . (1995) . *Public Participation in Public Decisions*
. Wily & Sons . N.Y.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)

https://en.wikipedia.org/wiki/Human_capital

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2016/employee-involvement-and-participation-work-recent-research-and-policy>