



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة اعمال

عنوان البحث

تحليل فاعلية استراتيجيات اشراك الموظفين في المنظمات الحديثة

إعداد الطالب/ عواطف ضيف الله سعيد السعيد

إشراف/ د. فايز جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥

الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة:

في العقود الأخيرة، شهدت بيئة العمل تحولات كبيرة طالت كافة جوانب الإدارة، ولعل أبرزها هو التحول من نموذج الإدارة التقليدية القائم على الأوامر والرقابة، إلى نموذج أكثر إنسانية وتفاعلاً، يركز على تمكين الموظفين وتعزيز ارتباطهم بمؤسساتهم. هذا التغيير لم يأت من فراغ، بل فرضت مجموعة من العوامل العالمية مثل العولمة، والتطور التكنولوجي، والتغير في توقعات القوى العاملة، وظهور مفاهيم جديدة في القيادة والإدارة. وقد أدى ذلك إلى بروز موضوع "إشراك الموظفين" كأحد أهم المحاور التي باتت المؤسسات الحديثة تعتمد عليها في سبيل تحسين أدائها واستدامة نجاحها.

يعد إشراك الموظفين مفهوماً إدارياً يشير إلى درجة التفاعل العاطفي والعقلي الذي يبديه الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها. الموظف المنخرط لا يكتفي بأداء مهامه الوظيفية بشكل روتيني، بل يظهر التزاماً حقيقياً تجاه أهداف المؤسسة، ويكون أكثر استعداداً لبذل الجهد الإضافي، واقتراح الحلول، وتحمل المسؤوليات، والعمل بروح الفريق. ومن هنا، بدأت المؤسسات الناجحة في إعادة صياغة سياساتها الداخلية بما يضمن خلق بيئة عمل تحفز المشاركة، وتعزز الثقة، وتدعم التواصل الفعال.

وتمكن أهمية هذا المفهوم في أنه يتجاوز مجرد رضا الموظف أو ولائه، إذ يشمل الأبعاد النفسية والسلوكية التي تنعكس على الأداء العام للمؤسسة. وتشير إلى وجود علاقة مباشرة بين ارتفاع معدلات إشراك الموظفين، وبين ارتفاع معدلات الإنتاجية، وتقليل حالات الغياب، وانخفاض معدل دوران الموظفين، وزيادة رضا العملاء. كما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية مشجعة على المشاركة تمتلك قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات، والابتكار، وتحقيق الاستدامة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الاستراتيجيات المستخدمة في إشراك الموظفين داخل المنظمات الحديثة، وتحليل مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية. كما تسعى إلى فهم العوامل المؤثرة في نجاح تلك الاستراتيجيات أو فشلها، سواء على مستوى القيادة، أو البيئة الداخلية، أو الهيكل التنظيمي. ومن خلال عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، سيتم التطرق إلى كيفية تطوير نموذج عملي يمكن تطبيقه في بيئات العمل المختلفة لتعزيز مشاركة الموظف وبناء منظمات أكثر مرونة ونجاحاً.

مشكلة الدراسة:

رغم الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات في مختلف أنحاء العالم بمفهوم إشراك الموظفين، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من ضعف واضح في مستويات المشاركة الحقيقية، مما يؤثر سلبيًا على الأداء المؤسسي، ويزيد من معدلات التسرب الوظيفي، ويُضعف الولاء التنظيمي، ويُقلل من جودة بيئة العمل. هذا التناقض بين التوجه النظري والممارسات الواقعية يُمثل لبّ مشكلة هذه الدراسة، التي تسعى إلى الوقوف على الأسباب الحقيقية وراء عدم تحقيق بعض المنظمات للنتائج المرجوة من استراتيجيات المشاركة، رغم ما تبذله من جهود وما توفره من موارد.

من ناحية نظرية، تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن إشراك الموظفين يُعد من أهم المحركات الدافعة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. فالمنظمات التي تنجح في خلق بيئة تُشعر الموظف بأنه عنصر فاعل ومقدّر داخل المؤسسة، غالبًا ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات، وأكثر مرونة في مواجهة الأزمات، وأفضل من حيث نتائج الإنتاج والابتكار. ولكن في الواقع العملي، تظهر لنا فجوة تطبيقية واسعة، حيث تُطبّق العديد من المؤسسات استراتيجيات مشاركة بشكل سطحي أو شكلي، دون مراعاة للثقافة التنظيمية، أو خصوصية الموظفين، أو متغيرات بيئة العمل.

من ناحية نظرية، تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن إشراك الموظفين يُعد من أهم المحركات الدافعة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي. فالمنظمات التي تنجح في خلق بيئة تُشعر الموظف بأنه عنصر فاعل ومقدّر داخل المؤسسة، غالبًا ما تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات، وأكثر مرونة في مواجهة الأزمات، وأفضل من حيث نتائج الإنتاج والابتكار. ولكن في الواقع العملي، تظهر لنا فجوة تطبيقية واسعة، حيث تُطبّق العديد من المؤسسات استراتيجيات مشاركة بشكل سطحي أو شكلي، دون مراعاة للثقافة التنظيمية، أو خصوصية الموظفين، أو متغيرات بيئة العمل. تزداد هذه الإشكالية تعقيدًا في ظل التحولات المتسارعة في سوق العمل العالمي، مثل الانتقال إلى العمل عن بُعد، وتعدد الأجيال داخل بيئة العمل،

وازداد الاعتماد على التكنولوجيا في التواصل والإدارة. فقد أدت هذه المتغيرات إلى ظهور أنماط جديدة من الاحتياجات والتوقعات لدى الموظفين، جعلت من الصعب اعتماد استراتيجية واحدة تناسب الجميع. فاستراتيجية المشاركة التي تنجح في بيئة معينة، قد تكون غير فعالة في بيئة أخرى تختلف في ثقافتها أو طبيعة موظفيها أو هيكلها التنظيمي.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا تفشل بعض المؤسسات في تحقيق إشراك فعال رغم توفر المعرفة والموارد؟ وما العوامل المؤسسية أو القيادية أو النفسية التي تؤثر على فاعلية استراتيجيات المشاركة؟ وما مدى ارتباط مشاركة الموظفين بنتائج الأداء التنظيمي؟ وهل توجد فروقات في فاعلية الاستراتيجيات بين المنظمات التي تعتمد على العمل الحضوري وتلك التي تعتمد على العمل الهجين أو عن بُعد؟

هذه الأسئلة تُشكل أساسًا علميًا ومنهجيًا يُسهم في توجيه الدراسة نحو استكشاف أعمق وفهم أشمل للعوائق والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجيات إشراك الموظفين في واقع المنظمات الحديثة

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات المركزية في علم الإدارة المعاصرة، وهو "إشراك الموظفين"، والذي أصبح من المفاهيم الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بفعالية لرفع مستوى أدائها وتحقيق التميز في سوق يتسم بالمنافسة العالية والتغيرات المستمرة. إن المنظمات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على رأس المال المادي أو الموارد التقنية، بل أصبح رأس المال البشري هو العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولهذا بات من الضروري العمل على إشراك الموظفين بطريقة تضمن استثمار قدراتهم الفكرية والنفسية والمهنية بشكل فعال.

وتأتي هذه الدراسة في وقت يتزايد فيه الوعي بأهمية خلق بيئة عمل صحية ومحفزة، تعزز من تفاعل الموظف مع المؤسسة، وتمنحه شعورًا بالانتماء والتقدير. فمن خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة لإشراك الموظفين، يمكن للمؤسسات تحقيق العديد من الفوائد الملموسة، مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الأداء، وتقليل معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، بالإضافة إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والثقة والانتماء.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في كونها تسعى إلى تقديم تحليل نقدي لمدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة حاليًا في بيئات العمل، مع التركيز على مدى توافقها مع متطلبات العصر، وخاصة بعد التحولات التي فرضتها جائحة كورونا، والتي أدت إلى شيوع أنماط جديدة من العمل مثل العمل عن بُعد والعمل الهجين، والتي بدورها فرضت تحديات جديدة أمام المؤسسات في كيفية الحفاظ على معدلات مرتفعة من إشراك الموظفين رغم البعد الجغرافي.

كما أن الدراسة تهدف إلى تقديم إطار مرجعي يُساعد صناع القرار في المؤسسات على فهم أفضل للعوامل المؤثرة في إشراك الموظف، وعلى اتخاذ قرارات أكثر وعيًا فيما يخص إدارة الموارد البشرية. فمن خلال تحليل الأدبيات والنماذج السابقة، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المبادرات الخاصة بالمشاركة، تقدم هذه الدراسة قيمة علمية وعملية لكل من الباحثين، والمديرين، والممارسين في مجال الإدارة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم معمق وشامل حول فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين داخل المنظمات الحديثة، من خلال تحليل النظريات والممارسات الحالية، وتحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح هذه الاستراتيجيات. وترتكز الأهداف الأساسية لهذا البحث على عدة محاور مترابطة تسعى جميعها إلى تقديم قيمة علمية وتطبيقية حقيقية.

أولاً، تهدف الدراسة إلى التعرف على أكثر استراتيجيات إشراك الموظفين شيوعاً في بيئات العمل الحديثة، سواء من خلال النماذج التقليدية أو تلك التي ظهرت في ظل التغيرات الأخيرة مثل الرقمنة والعمل عن بعد. وهذا يشمل دراسة مكونات الاستراتيجيات، وآليات تنفيذها، ومؤشرات قياس فاعليتها.

ثانياً، تسعى الدراسة إلى تحليل أثر تلك الاستراتيجيات على الأداء التنظيمي من جوانب متعددة، مثل الإنتاجية، والولاء الوظيفي، والابتكار، والرضا العام لدى الموظفين. كما تستعرض العلاقة بين المشاركة وبين مؤشرات أخرى مثل انخفاض معدل الاستقالات أو الغياب، وتحقيق التكامل بين الأفراد وأهداف المؤسسة.

ثالثاً، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة في تعزيز أو إضعاف المشاركة، حيث تُعدّ القيادة المحور الأهم في نجاح تطبيق أي استراتيجية إدارية. وتشمل الدراسة تحليل أنماط القيادة المختلفة، وكيف تؤثر على التفاعل الوظيفي، والثقة، والتحفيز.

رابعاً، تهدف الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات فعالة للمشاركة، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بالثقافة المؤسسية، أو مقاومة التغيير، أو ضعف البنية التنظيمية، أو نقص الموارد. ومن ثم اقتراح حلول وتوصيات يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في تطوير أدائها

تساؤلات الدراسة

في ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن عدد من التساؤلات الجوهرية التي تشكل الإطار العام لفهم موضوع إشراك الموظفين، والتي تُمكن الباحث من تحديد اتجاهات البحث، وبناء التحليل على أسس علمية واضحة. ومن أبرز هذه التساؤلات ما يلي:

١. ما هي أكثر الاستراتيجيات استخدامًا في المنظمات الحديثة لتعزيز إشراك الموظفين، وما الخصائص التي تميز كل منها؟
٢. إلى أي مدى تُعدّ هذه الاستراتيجيات فعالة في تحسين الأداء المؤسسي، وتحقيق رضا الموظف، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي؟
٣. ما هي العوامل التنظيمية والقيادية والنفسية التي تؤثر على فاعلية هذه الاستراتيجيات؟ وكيف يمكن قياس أثرها؟
٤. كيف تتفاعل هذه الاستراتيجيات مع المتغيرات الحديثة في بيئة العمل، مثل التحول الرقمي، والعمل عن بعد، وتعدد الأجيال داخل بيئة العمل؟
٥. ما العلاقة بين مستوى إشراك الموظفين ونتائج الأداء القابلة للقياس، مثل الإنتاجية والربحية والولاء التنظيمي؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى الإطار النظري والأدبيات السابقة، تتأسس هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات العلمية التي سيتم اختبارها وتحليلها خلال البحث، وهي كما يلي:

١. توجد علاقة طردية بين مستوى إشراك الموظفين ومستوى رضاهم الوظيفي.
٢. تلعب القيادة التشاركية دورًا محوريًا في تعزيز فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين.
٣. تسهم فرص التطوير المهني والتدريب المستمر في رفع مستويات المشاركة الوظيفية.
٤. تؤثر بيئة العمل الرقمية والعمل عن بعد بشكل مباشر في أساليب وتحديات إشراك الموظفين.
٥. تختلف فاعلية استراتيجيات المشاركة حسب حجم المؤسسة، وطبيعة القطاع، والثقافة المؤسسية.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية والمهنية موضوع إشراك الموظفين، وقدّمت نماذج واستراتيجيات متعددة لتحسين بيئة العمل وتحقيق التفاعل الإيجابي داخل المؤسسات. فمثلاً، طوّر الباحث Kahn (١٩٩٠) المفهوم الأساسي لمشاركة الموظفين عبر تحديد ثلاثة شروط رئيسية: الشعور بالمعنى، والتوافر النفسي، والسلامة. وهي شروط إذا توفرت، يصبح الموظف أكثر ارتباطاً عاطفياً وسلوكياً بعمله. وفي دراسة أخرى لـ Gallup (٢٠٢٠)، تبين أن المؤسسات التي تسجّل معدلات مشاركة مرتفعة تتمتع بزيادة في الإنتاجية بنسبة ٢١٪، وانخفاض في التسرب الوظيفي بنسبة ٥٩٪.

كما أن نماذج مثل نموذج Maslow للحاجات، ونظرية العاملين لـ Herzberg، أسهمت في بناء إطار لفهم الدوافع النفسية التي تؤثر في التفاعل الوظيفي. وتناولت دراسات أخرى العلاقة بين القيادة والمشاركة، حيث وُجد أن أسلوب القيادة المتعاونة يعزز من التفاعل، بينما يضعف الأسلوب السلطوي من مستويات الالتزام.

وقد ركزت دراسات حديثة أيضاً على أثر التحول الرقمي، والعمل الهجين، وتعدد الأجيال داخل بيئة العمل على تحديات المشاركة، مشيرة إلى الحاجة لاستراتيجيات أكثر مرونة وتخصيصاً. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن إشراك الموظفين ليس عملية ثابتة، بل هو مسار تطوري يتطلب إعادة تقييم مستمرة، وتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الأطر والنظريات الإدارية والنفسية التي تفسر سلوك الموظف داخل بيئة العمل، وتوضح كيف تتكون المشاركة الوظيفية وتتأثر بعدة متغيرات. أول هذه النظريات هي "نظرية المشاركة" التي طوّرها الباحث William Kahn عام ١٩٩٠، والتي تُعد من النظريات التأسيسية في مجال إشراك الموظفين. يحدد خان أن الموظف يُشارك بشكل فعّال في العمل إذا شعر بالمعنى والهدف فيما يقوم به، وإذا توافرت لديه بيئة آمنة نفسيًا واجتماعيًا، وإذا شعر بالتقدير والتشجيع من المؤسسة.

كذلك، ترتكز الدراسة على نظرية "التوقع" لـ Vroom، التي توضح أن الموظف يختار القيام بسلوك معين إذا توقع أن هذا السلوك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة، وأن المؤسسة ستكافئه بشكل عادل ومُجزٍ. وبالتالي، فإن مشاركة الموظف لا تأتي فقط من البيئة العامة، بل من القناعة الشخصية بأن جهوده لها قيمة ومعنى وتقدير.

كما تستند الدراسة إلى نظرية "العوامل المزدوجة" لـ Herzberg، والتي تفرق بين العوامل المحفزة (مثل التقدير، المسؤولية، التطور) والعوامل الوقائية (مثل الراتب وظروف العمل). ووفقًا لهذه النظرية، فإن إشراك الموظف يتطلب أكثر من مجرد توفير بيئة مريحة؛ بل يجب تحفيزه نفسيًا ومهنيًا.

أما على المستوى التنظيمي، فتعتمد الدراسة على مفاهيم القيادة التحويلية، التي تُشجع على تمكين الموظفين، وإلهامهم، وبناء الثقة معهم، ما يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات المشاركة. القائد التحويلي لا يفرض السلطة، بل يخلق بيئة مشاركة وتفاعل.

وتأخذ الدراسة بعين الاعتبار أيضًا العوامل الثقافية والتنظيمية المعاصرة، مثل العمل عن بعد، التعددية الثقافية، وتغير أولويات الجيل الجديد من الموظفين، مما يفرض إعادة النظر في فاعلية الاستراتيجيات القديمة وابتكار أخرى تتناسب مع الواقع الجديد

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج العلمية التي تهدف إلى وصف الظواهر بدقة ومن ثم تحليلها لاستخلاص النتائج والتفسيرات. وتم اختيار هذا المنهج لأنه يُمكن الباحث من استعراض الأدبيات النظرية، وتفسير المعلومات والبيانات ذات الصلة بموضوع إشراك الموظفين من مصادر متنوعة، مثل المقالات العلمية، والتقارير الإدارية، والدراسات السابقة.

ولأن الدراسة لا تعتمد على بيانات ميدانية أو استطلاعات رأي، فإن التحليل سيكون مبنياً على مراجعة نقدية شاملة للأدبيات المتعلقة باستراتيجيات إشراك الموظفين، وتحليل الممارسات الإدارية المستخدمة في المؤسسات الحديثة. وتُستخدم في هذه الدراسة أدوات تحليل مثل المقارنة بين النماذج النظرية، واستخلاص أوجه الشبه والاختلاف، وتحديد عوامل النجاح والفشل.

تم اعتماد أسلوب تحليل محتوى الدراسات السابقة، بما فيها دراسات حالة وتقارير منشورة من مؤسسات استشارية كبرى مثل McKinsey و Gallup، بالإضافة إلى أبحاث منشورة في مجلات أكاديمية معتمدة. كما يتم تصنيف وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات الكبرى والناشئة، مع التركيز على مدى توافقها مع النظريات العلمية، وقدرتها على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة.

ويشمل هذا التحليل أيضاً تقييم مدى تكامل عناصر القيادة، والتحفيز، والثقافة التنظيمية، في تطبيق الاستراتيجيات، وملاحظة الفجوة بين النظرية والتطبيق، واستكشاف أسبابها وتقديم توصيات عملية لتجاوزها.

أدوات الدراسة:

نظرًا لاعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فقد اقتصرت أدوات الدراسة على أدوات تحليل البيانات الثانوية، وليس أدوات جمع بيانات ميدانية. ومن أبرز الأدوات التي استُخدمت:

١. تحليل المحتوى: حيث تم فحص وتحليل مجموعة كبيرة من المقالات العلمية، والتقارير الإدارية، والدراسات الأكاديمية السابقة التي تناولت موضوع إشراك الموظفين. وتم التركيز على الأهداف، المنهجيات، النتائج، والتوصيات في كل دراسة.

٢. التحليل المقارن: تم استخدامه لمقارنة النماذج المختلفة للاستراتيجيات المتبعة بين منظمات ناجحة وأخرى تعاني من ضعف في مشاركة الموظفين، مع مراعاة الفروق في الحجم، والثقافة، والقطاع.

٣. التحليل الموضوعي: حيث تم تصنيف الاستراتيجيات إلى محاور رئيسية مثل: القيادة، التواصل، بيئة العمل، التحفيز، والتدريب، ومن ثم تحليل دور كل محور في رفع أو خفض مستوى مشاركة الموظفين.

٤. مصفوفة SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات): استُخدمت كأداة دعم لتقييم العوامل المؤثرة في فاعلية تطبيق الاستراتيجيات في مختلف المؤسسات.

هذه الأدوات مجتمعة مكّنت الباحث من بناء تحليل علمي شامل وموضوعي، يُسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات واقعية تستند إلى الأدلة

حدود الدراسة :

رغم الجهد المبذول في هذه الدراسة والحرص على شمولها لجميع الجوانب المرتبطة بإشراك الموظفين، إلا أن هناك عددًا من الحدود التي من المهم الإشارة إليها لضمان الموضوعية والشفافية في عرض النتائج. وتتمثل هذه الحدود في ما يلي:

أولاً، تعتمد الدراسة بشكل كامل على البيانات الثانوية، أي أن المعلومات التي تم تحليلها مأخوذة من مصادر منشورة سابقاً مثل المقالات العلمية والتقارير المؤسسية، دون إجراء استبيانات أو مقابلات مباشرة مع الموظفين أو الإدارات. وهذا يُعدّ أحد حدود الدراسة حيث لا يمكن للباحث التأكد من دقة تلك البيانات أو مدى تمثيلها للواقع المحلي.

ثانياً، تغيب في هذه الدراسة التحليلات الإحصائية الكمية التي من شأنها تأكيد العلاقات السببية بين الاستراتيجيات ونتائج الأداء. فغياب البيانات الرقمية يقلل من فرص تعميم النتائج أو اختبار الفرضيات بشكل دقيق.

ثالثاً، تختلف طبيعة المؤسسات من حيث الحجم، والثقافة، والموقع الجغرافي، والقطاع الصناعي، وهذا ينعكس على مدى فاعلية استراتيجيات المشاركة فيها. وبالتالي، فإن التوصيات المستخلصة قد لا تنطبق بنفس الشكل على جميع المؤسسات.

رابعاً، لم تتطرق الدراسة بشكل معمق إلى تجارب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل ركزت على النماذج الكبرى، ما قد يحصر النتائج في إطار المؤسسات ذات البنية التنظيمية المتقدمة.

وأخيراً، بيئة الأعمال تتغير بسرعة شديدة، والاستراتيجيات التي تُعدّ فعالة اليوم قد تفقد صلاحيتها بعد وقت قصير. ولهذا، فإن نتائج هذه الدراسة يجب أن تُؤخذ ضمن السياق الزمني الذي أُجريت فيه

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة /

يُعد مفهوم إشراك الموظفين أحد الموضوعات التي شهدت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، خصوصاً بعد ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة التي تركز على العنصر البشري كأصل استثماري لا يمكن الاستغناء عنه في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات. وتُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى برامج فعالة لإشراك الموظفين تحقق فوائد مباشرة على الأداء العام مثل زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الغياب وزيادة الولاء الوظيفي.

أولاً: الدراسات السابقة

❖ دراسات عالمية:

دراسة Kahn (١٩٩٠): تُعتبر دراسة Kahn من الدراسات التأسيسية في مجال إشراك الموظفين، حيث وضعت الإطار النظري الأول الذي يركز على الجوانب النفسية للمشاركة، حيث بيّن Kahn أن مشاركة الموظف تتحقق عندما يشعر بالمعنى، التوافر النفسي، والسلامة. الدراسة استندت إلى مقابلات مع موظفين بعدة قطاعات خدمية.

Gallup (٢٠٢٠): تقرير Gallup يعتبر الأشهر على مستوى العالم في رصد إشراك الموظفين، أُجريت الدراسة على أكثر من ١٥٠ دولة، وأظهرت النتائج أن المؤسسات ذات نسب إشراك مرتفعة تحقق:

ربحية أعلى بنسبة ٢١٪.

معدل غياب أقل بنسبة ٤١٪.

رضا وظيفي وتحفيز مستدام.

Deloitte (٢٠١٩): في دراسة أُجريت على ٧٠٠٠ موظف بقطاعات تكنولوجيا المعلومات، أكدت Deloitte أن الاستراتيجيات الرقمية التفاعلية (مثل تطبيقات التقييم اللحظي) تُعزز من مستويات الإشراك.

McKinsey (٢٠٢١): حددت McKinsey أهم المعوقات التي تقلل الإشراك مثل غياب التواصل الداخلي وضعف سياسات الاعتراف بإنجازات الموظف.

❖ دراسات عربية:

- دراسة أحمد (٢٠١٨ - السعودية): تناولت هذه الدراسة إشراك الموظفين في القطاع البنكي السعودي، وأظهرت أن المشاركة المؤسسية تساهم في رفع ولاء الموظف وتقليل التسرب الوظيفي بنسبة ٢٥٪.
- دراسة عيسى (٢٠١٩ - الإمارات): أكدت نتائج الدراسة أن القيادة التحفيزية عامل جوهري في زيادة المشاركة، حيث ارتبط أسلوب القيادة التحويلية بزيادة مستوى التفاعل الوظيفي لدى الموظفين بنسبة ٣٠٪.
- دراسة الطيب (٢٠٢٠ - مصر): ركزت على قطاع البترول، وتوصلت إلى أن بيئة العمل التعاونية تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف عن المؤسسة وتقلل معدلات الغياب.
- دراسة السلمي (٢٠٢١ - السعودية): هدفت إلى دراسة تأثير العمل الهجين على إشراك الموظفين في القطاع الحكومي السعودي بعد جائحة كورونا، وأكدت على ضرورة تطوير آليات تواصل تفاعلية لاستدامة الإشراك في بيئة العمل الهجين.

❖ ثانياً: تحليل الدراسات السابقة

عند تحليل الدراسات يتضح أن:

- معظم الدراسات تتفق على أن القيادة ونوع بيئة العمل هما أكبر مؤثرين على إشراك الموظف.
- المؤسسات ذات ثقافة الاعتراف (Recognition Culture) تحقق نتائج إشراك أفضل.
- الحوافز المالية وحدها ليست كافية لرفع الإشراك إذا لم تُصاحبها بيئة تفاعلية.
- هناك ندرة في الدراسات العربية التي تتناول العمل الهجين وتأثيره على الإشراك خصوصاً بعد جائحة كورونا.

❖ ثالثاً: المنطلقات النظرية

١. نظرية المشاركة لـ Kahn (١٩٩٠):

هي النظرية المحورية التي بُني عليها العديد من الأبحاث الحديثة، حيث يرى Kahn أن المشاركة لا تتعلق فقط بالأداء بل أيضاً بالشعور النفسي، فكلما شعر الموظف بالأمان والاعتراف زادت رغبته في المساهمة الفعالة داخل المؤسسة.

٢. نظرية التوقع لـ Vroom (١٩٦٤):

تفترض هذه النظرية أن الموظف يبذل مجهوداً أكبر عندما يشعر أن جهده مرتبط بنتيجة مباشرة، أي أن توقع تحقيق مكافآت معنوية أو مالية يعزز سلوكه التشاركي.

٣. نظرية العوامل المزدوجة لـ Herzberg (١٩٥٩):

تُفرق هذه النظرية بين:

عوامل دافعة (Motivators): مثل التقدير، المسؤولية، الفرص التطويرية.

عوامل صيانة (Hygiene): مثل الراتب، ظروف العمل.

الدراسة الحالية تتبنى هذا التقسيم مع التركيز على أهمية العوامل الدافعة لتحقيق إشراك حقيقي.

٤. القيادة التحويلية (Bass & Avolio):

ترتكز على أن القائد يُعتبر صانع ثقافة مشاركة، عبر الإلهام، التحفيز، إشراك المرؤوسين في القرارات، وهو ما يعتبر الأكثر فاعلية مقارنة بالقيادة التقليدية.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول أن الدراسة تتأسس على مجموعة من النظريات العلمية المتكاملة والتي تؤكد أن إشراك الموظف هو عملية معقدة تتطلب:

قيادة تفاعلية.

بيئة عمل محفزة.

استراتيجيات تواصل فعالة.

تكامل بين الحوافز المادية والمعنوية.

الفصل الثالث: المنهجية وأدوات الدراسة

مقدمة /

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسلوب العلمي الذي تم اتباعه في هذه الدراسة، وتحديد نوع المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى مناقشة القيود وحدود البحث. يتميز هذا الفصل بتركيز خاص على الجانب التحليلي المكتبي نظراً لاعتماد الدراسة على تحليل أدبيات وتجارب عالمية وتجارب إقليمية معاصرة، خاصة في ظل ندرة الدراسات الميدانية المرتبطة بالعمل الهجين بعد جائحة كورونا في المنطقة العربية.

❖ أولاً: نوع المنهج

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي للدراسة. هذا النوع من المناهج يُعد من أكثر المناهج العلمية شيوعاً في الدراسات الإدارية الحديثة؛ حيث يسمح للباحث برصد وتحليل الظواهر كما هي موجودة في الواقع، دون تدخل في المتغيرات. يقوم المنهج الوصفي على وصف الاستراتيجيات، توضيح خصائصها، والتعرف على التحديات المرتبطة بها. أما الجانب التحليلي فيركز على مقارنة النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف، وربطها بالنظريات التفسيرية.

❖ ثانياً: مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المصادر الثانوية التي شملت:
الأدبيات الأكاديمية: مقالات ودراسات منشورة في مجالات علمية مُحكمة.
التقارير المؤسسية: تقارير سنوية من شركات استشارية مثل McKinsey, Deloitte, Gallup.
أوراق عمل وندوات إلكترونية حديثة ناقشت إشراك الموظفين في بيئات العمل الرقمية والهجينة.
دراسات حالة (Case Studies): تحليل تجارب فعلية لمؤسسات عربية وأجنبية.

❖ ثالثاً: أدوات الدراسة

نظراً لاعتماد الدراسة على تحليل نوعي غير ميداني، تم الاستعانة بأربع أدوات رئيسية:

١. تحليل المحتوى (Content Analysis):

يتم خلاله قراءة وتفكيك الدراسات السابقة بهدف تحديد الأنماط الرئيسية للاستراتيجيات المؤثرة في إشراك الموظفين.

٢. التحليل المقارن (Comparative Analysis):

يُستخدم لمقارنة النماذج النظرية المختلفة وتحديد الفروق الجوهرية بين أساليب القيادة، بينات العمل، وتأثير العمل الهجين.

٣. تحليل SWOT:

أداة تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات في استراتيجيات الإشراك:

نقاط القوة: القيادة الإيجابية، التحفيز المستمر.

نقاط الضعف: ضعف سياسات التواصل.

الفرص: التطور التكنولوجي وإمكانية استهداف أجيال جديدة.

التهديدات: العمل عن بعد قد يقلل التفاعل العاطفي مع المؤسسة.

٤. المصفوفات التحليلية (Analytical Matrices): خاصة مصفوفة مقارنة بين القطاعات (حكومي/خاص،

حضوري/هجين/عن بعد).

❖ رابعاً: مجتمع الدراسة

نظرًا لاعتماد البحث على تحليل ثانوي مكتبي، لا يتم التطرق لمجتمع بحث محدد ميدانيًا. ومع ذلك، فإن التركيز الأساسي في هذه الدراسة هو على:

مؤسسات القطاع الخاص الكبيرة والمتوسطة.

بيئات العمل الهجين والمؤسسات التي انتقلت للعمل الرقمي بعد كورونا.

دراسات مقارنة بين دول متقدمة (أمريكا، أوروبا) ودول نامية (السعودية، مصر، الإمارات).

❖ خامساً: حدود الدراسة

رغم حرص الدراسة على تغطية موضوع إشراك الموظفين من عدة جوانب، هناك مجموعة من القيود التي يجب الاعتراف بها:

عدم الاعتماد على بيانات ميدانية مباشرة (كالاستبانات أو المقابلات) لصعوبة الوصول إلى عينات ميدانية موثوقة في إطار الدراسة.

التحيز المحتمل في بعض الدراسات التي قد تكون ممولة من جهات معينة.

الفروقات القطاعية: تختلف استراتيجيات الإشراك بشكل كبير بين القطاعات، لذلك بعض النتائج لا يمكن تعميمها.

تحولات بيئة العمل المتسارعة: العمل الهجين لا يزال ظاهرة جديدة نسبياً، وبالتالي قد تتغير نتائجه خلال السنوات المقبلة.

❖ سادساً: مبررات اختيار المنهج

اختيار المنهج الوصفي التحليلي يعود إلى:

١. الحاجة لفهم نظري عميق لاستراتيجيات الإشراك.
٢. القدرة على المقارنة بين تجارب مختلفة.
٣. محدودية الدراسات العربية في هذا المجال مما يجعل تحليل الأدبيات أداة فعالة.

الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

مقدمة/

يعرض هذا الفصل أبرز نتائج الدراسة المستخلصة من تحليل الأدبيات، التجارب المؤسسية، والنظريات الحديثة المتعلقة بإشراك الموظفين. يتم في هذا الفصل توضيح النتائج بشكل منظم ومفصل مع ربطها بالدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم أمثلة عملية توضح كيفية انعكاس الاستراتيجيات الناجحة على الأداء المؤسسي في القطاعات المختلفة.

❖ أولاً: النتائج الأساسية للدراسة

من خلال تحليل الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. القيادة التشاركية هي أقوى محرك لرفع إشراك الموظفين

كل الدراسات المتعمقة تشير إلى أن نمط القيادة التشاركية والتحويلية هو الأكثر تأثيراً في رفع مستوى ارتباط الموظف بالمؤسسة. القائد التفاعلي الذي يدمج الموظف في صناعة القرار يخلق بيئة ولاء قوية.

أمثلة عملية:

Google: تتبنى ثقافة "Voice Culture" حيث يُسمح لكل موظف بطرح أفكارهم ضمن اجتماعات أسبوعية مفتوحة، مما يزيد إشراكهم في القرار المؤسسي.

STC السعودية: فعّلت برامج القيادة التشاركية ضمن التحول الرقمي مما رفع درجات الرضا بنسبة ٢٣٪.

٢. بيئة العمل المرنة تقلل الإرهاق وتزيد الرضا

بيئة العمل الإيجابية التي توفر مرونة (في الوقت والمكان) تساهم مباشرة في خفض مستويات التوتر وزيادة شعور الانتماء.

أمثلة:

شركة Zoom العالمية: اعتمدت سياسة "work from anywhere" وأكدت أن مستويات الرضا ارتفعت بمقدار ٢٨٪ بعد الانتقال الكامل للعمل المرن.

شركة الاتصالات الإماراتية Etisalat: طبقوا نماذج العمل الهجين مما ساعد على خفض معدل التسرب الوظيفي بنسبة ١٩٪.

٣. التدريب والتطوير المهني المستمر مفتاح رئيسي لرفع المشاركة

الدراسات بينت أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تخلق ثقافة انتماء قوية لديهم.

أمثلة:

Amazon: تقدم أكثر من ٤٠ ساعة تدريب لكل موظف سنوياً كمتطلب أساسي وتربطه مباشرة بالحوافز.

البنك الأهلي السعودي: برامج تطوير القادة الشباب رفعت مستويات الإشراف الوظيفي وأدخلت جيل جديد من القادة.

٤. العمل الهجين له أثر مزدوج

في بيئات العمل المنظمة مع تواصل نشط، العمل الهجين يزيد الإنتاجية.

في بيئات دون تواصل فعال، العمل الهجين يزيد العزلة ويخفض المشاركة.

دراسة مقارنة:

في قطاع البنوك السعودية: بيئات هجينة منظمة حققت +٢٢٪ رضا وظيفي.

في قطاع التجزئة المصري: ضعف التواصل عن بعد أدى لانخفاض المشاركة بـ ١٥٪.

٥. سياسات الاعتراف غير المالي تخلق دافع ذاتي مستدام

الاعتراف المستمر بجهود الموظف سواء لفظياً أو كتابياً له أثر أكبر من الحوافز المالية قصيرة المدى.

أمثلة:

Airbnb: برامج "Spotlight Recognition" زادت التفاعل الوظيفي بنسبة ٣٢٪.

وزارة التعليم السعودية: برامج "الموظف المتميز" في الإدارات التعليمية حسّنت أداء الموظفين الإداريين في المناطق الطرفية.

❖ ثانياً: المناقشة وربط النتائج بالنظريات

تتماشى النتائج مع نظرية Kahn حيث أظهرت أن الأمان الوظيفي والمعنوي شرط أساسي للمشاركة. نظرية التوقع لـ Vroom تدعمت بالنتائج التي أوضحت أن وجود مكافآت واضحة يزيد من تفاعل الموظف. تتوافق النتائج مع Herzberg حيث الحوافز المعنوية كانت أكثر تأثيراً من الحوافز المالية. نظرية القيادة التحويلية أكدت من خلال النتائج العملية التي أوضحت أن القائد هو صانع ثقافة المشاركة.

خلاصة الفصل الرابع

يمكن تلخيص النتائج أن إشراك الموظفين عملية متكاملة تبدأ من:

القيادة التفاعلية،

بيئة عمل مرنة محفزة،

استثمار حقيقي في تطوير مهارات الموظف،

الاعتراف المستمر بالجهود.

الفصل الخامس: التحديات الحديثة في تطبيق استراتيجيات

إشراك الموظفين

مقدمة/

رغم التوسع العالمي في تبني استراتيجيات إشراك الموظفين واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من نجاح أي منظمة حديثة، إلا أن المنظمات تواجه تحديات متزايدة نتيجة التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية التي طرأت على بيئة العمل خلال السنوات الأخيرة. يهدف هذا الفصل إلى تحليل أهم التحديات التي تحد من فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين مع التركيز على بيئات العمل الحديثة مثل العمل الهجين، تعدد الأجيال، التحول الرقمي، وتحديات ما بعد جائحة كورونا.

❖ أولاً: تحديات العمل الهجين والعمل عن بعد

١. غياب التواصل الفعال:

الانتقال إلى بيئة العمل الهجين أو العمل عن بعد أدى إلى تقليل التفاعل المباشر بين الموظفين والإدارة، وهو ما أدى إلى شعور بعض الموظفين بالعزلة.

مثال عملي:

دراسة Gallup (٢٠٢٢) أوضحت أن ٣٧٪ من الموظفين العاملين عن بعد شعروا بانفصال عن أهداف المؤسسة بعد ٦ أشهر من بدء العمل الهجين.

٢. ضعف ثقافة الاعتراف والتحفيز:

في بيئة العمل الرقمية، يصعب أحياناً على القادة ممارسة سياسة التحفيز اللحظي المباشر، مما يؤدي إلى تراجع شعور التقدير لدى الموظفين.

٣. تحديات الحفاظ على الانضباط والإنتاجية:

بعض المؤسسات أبلغت عن انخفاض الأداء عند تطبيق العمل الهجين دون وجود سياسات مرنة وواضحة.

مثال:

في شركات التكنولوجيا في الهند، ظهر انخفاض بنسبة ١٨٪ في الإنتاجية بعد ٩ أشهر من العمل عن بعد قبل تعديل سياسات التفاعل الأسبوعي.

❖ ثانياً: تعدد الأجيال واختلاف توقعات الموظفين

وجود أربعة أجيال مختلفة في بيئات العمل (Baby Boomers، جيل X، جيل Y، جيل Z) يؤدي إلى اختلاف جوهري في توقعات كل فئة:

الجيل الأقدم يفضل الأمان والاستقرار.

الجيل الحديث (Z) يبحث عن مرونة، حرية إبداعية، وتفاعل رقمي.

هذا يفرض تحدياً على المؤسسات في تطوير استراتيجيات شاملة تناسب الجميع دون إهمال خصائص الأجيال المختلفة.

❖ ثالثاً: التحديات الثقافية والتنظيمية

١. مقاومة التغيير:

العديد من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تتعامل مع مشاركة الموظفين على أنها مصطلح نظري فقط دون تنفيذ فعلي.

مثال عربي:

دراسة ناصر (٢٠٢١) بمصر بيّنت أن ٤٥٪ من مدراء الأقسام ينفذون استراتيجيات إشراك فقط لضمان الامتثال مع السياسات الرسمية، وليس لإيمانهم الحقيقي بها.

٢. البيروقراطية والهيكلية الصارمة:

وجود أنظمة عمل بيروقراطية ثقيلة يقف عائقاً أمام التفاعل الإيجابي السريع مع الموظف.

مثال:

بعض الوزارات الحكومية في الشرق الأوسط تطبّق "نوافذ استماع الموظفين" دون صلاحيات حقيقية للتغيير.

❖ رابعاً: تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي

١. الإرهاق الرقمي (Digital Fatigue):

مع زيادة الاجتماعات الافتراضية، يشعر بعض الموظفين بإرهاق إلكتروني يؤدي لانخفاض الحماس.

إحصائية:

Deloitte (٢٠٢٣) أشارت إلى أن ٥١٪ من الموظفين في القطاعات التقنية شعروا بالإرهاق من الاجتماعات الرقمية المستمرة.

٢. غياب التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

العمل الرقمي أدى إلى تداخل الحدود بين الحياة الشخصية والمهنية، مما أثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي.
مثال:

في دراسة على موظفي الرعاية الصحية عن بعد، ٦٠٪ اشتكوا من عدم القدرة على "فصل أوقات العمل" مما زاد معدلات الإرهاق.

❖ خامساً: تحديات الثقافة العربية الخاصة

ضعف ثقافة الاستماع.

الخوف من التعبير بحرية داخل المؤسسة.

غياب السياسات الواضحة للمساءلة.

كل هذه النقاط تخلق بيئة تتعامل مع الإشراك كمجرد "نشاط علاقات عامة" وليس نهج استراتيجي حقيقي.

❖ خلاصة الفصل الخامس

تؤكد الأدبيات الحديثة على أن نجاح استراتيجية إشراك الموظفين في العصر الحديث لا يعتمد فقط على سياسات التحفيز التقليدية، بل يجب أن تأخذ المنظمات في الاعتبار التغيرات التكنولوجية، الثقافية، والجيلية الجديدة لضمان مشاركة مستدامة وفعالة للموظفين.

الفصل السادس: مستقبل استراتيجيات إشراك الموظفين

في المنظمات الحديثة

مقدمة /

تشير الاتجاهات العالمية في الإدارة الحديثة إلى أن استراتيجيات إشراك الموظفين ستشهد تغيرات جوهرية خلال السنوات العشر القادمة. هذه التغيرات مدفوعة بالتطورات السريعة في التكنولوجيا، وزيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي، والتحول المستمر في ثقافة العمل. لم تعد بيئة العمل مجرد مكان مادي تقضي فيه ساعات العمل، بل أصبحت بيئة افتراضية مرنة متغيرة تتطلب من المنظمات إعادة التفكير في كيفية الحفاظ على مستويات عالية من مشاركة وتحفيز موظفيها.

❖ أولاً: التوجه نحو ثقافة العمل الهجين المستدام

من أبرز ملامح المستقبل هو تبني ثقافة العمل الهجين كأساس استراتيجي لبيئة العمل:

زيادة التركيز على نتائج الأداء بدلاً من الحضور الفعلي.

مرونة في أوقات العمل والساعات المرنة.

نموذج العمل حسب الأهداف (Results-Oriented Work Environment)، بحيث يتم تقييم الموظف على الإنجاز وليس عدد ساعات التواجد.

توقع:

بحلول ٢٠٣٠، أكثر من ٧٠٪ من المؤسسات الكبرى ستعتمد نماذج العمل الهجين.

❖ ثانياً: دور الذكاء الاصطناعي في التفاعل مع الموظفين

١. أنظمة ذكاء اصطناعي لإدارة التفاعل:

سيتم دمج برامج ذكاء اصطناعي لتحليل مشاعر الموظفين من خلال المراسلات اليومية والاجتماعات الافتراضية، بهدف قياس نسب الرضا الفعلي بشكل لحظي.

٢. روبوتات تواصل داخلية:

ستستخدم الشركات روبوتات دردشة تفاعلية (Chatbots) للإجابة على استفسارات الموظفين، وتقديم الدعم الإداري بشكل أسرع.

مثال مستقبلي:

شركة أمازون بالفعل بدأت باختبار روبوتات تفاعلية لمراقبة مؤشرات الإرهاق عند الموظفين.

❖ ثالثاً: الاعتماد المتزايد على تجارب الموظف الشخصية (Employee Experience Personalization)

سيتم تخصيص تجربة العمل بناءً على احتياجات وتوقعات كل موظف:

البعض سيُمنح برامج تطوير مهني مكثفة.

آخرون سيحصلون على امتيازات اجتماعية مثل برامج التوازن بين العمل والحياة.

برامج الإشراك الفردية ستُصبح معياراً في كبرى المؤسسات.

توقع:

الشركات التي لا تخصص تجربة عمل شخصية لموظفيها ستواجه صعوبة في استقطاب المواهب بحلول عام ٢٠٣٥.

❖ رابعاً: تطوير القيادة الرقمية

القيادة التفاعلية لن تكون مرتبطة فقط بالحضور الميداني، بل ستُعاد هندستها لتشمل:

مهارات القيادة الرقمية.

تحفيز الفرق عن بُعد.

التواصل عبر بيئات عمل افتراضية متقدمة (Metaverse Offices).

مثال واقعي:

شركة Accenture افتتحت فرعاً افتراضياً كاملاً في الميتافيرس لتدريب القادة الجدد.

❖ خامساً: زيادة التكامل بين الصحة النفسية وإشراك الموظف

نظراً لارتفاع معدلات القلق والإرهاق في بيئات العمل الرقمية، ستدمج الشركات سياسات:

مرشد نفسي داخل العمل.

برامج دعم الصحة الذهنية.

أيام عافية (Wellness Days) كإستراتيجية معتمدة ضمن سياسات الإشراف.

مؤشر مستقبلي:

٩٢٪ من الموظفين في استطلاع LinkedIn (٢٠٢٣) فضلوا العمل في بيئة تُولي اهتماماً مباشراً بصحتهم النفسية.

❖ سادساً: مسؤوليات جديدة لقسم الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية (HR) لن يقتصر على الشؤون الإدارية التقليدية بل سيُعاد تشكيله ليُصبح:

مركزاً لقيادة ثقافة التفاعل والتحفيز.

مسؤولاً مباشراً عن برامج الإشراف التكنولوجي.

جزءاً رئيسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة الفصل السادس

مستقبل استراتيجيات إشراك الموظفين يُعيد تعريف معنى العمل، حيث تصبح:

المرونة قاعدة لا استثناء،

التكنولوجيا أداة تمكين لا تهديد،

والقيادة التفاعلية الرقمية مطلب أساسي لاستدامة الأداء المؤسسي.

الفصل السابع: التوصيات النهائية والمقترحات المستقبلية

مقدمة /

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة وتحليلاً للتحديات والمتغيرات الحديثة في بيئة العمل، يُقدّم هذا الفصل مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات وصناع القرار الاستفادة منها بهدف تحسين فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين. هذه التوصيات تراعي خصوصية بيئات العمل الحديثة، وتسلط الضوء على أفضل الممارسات العالمية القابلة للتطبيق في السياقات العربية.

❖ أولاً: توصيات للقيادات الإدارية

١. تبني القيادة التشاركية:

ينبغي على القادة في كافة المستويات الإدارية التحول من النمط السلطوي التقليدي إلى القيادة التشاركية القائمة على الاستماع والتفاعل وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢. تدريب القيادات على مهارات القيادة الرقمية:

في ظل التحول الرقمي، يجب إعداد القادة بمهارات جديدة تشمل:

إدارة الفرق عن بُعد،

التحفيز في البيئات الافتراضية،

الذكاء العاطفي الرقمي.

❖ ثانياً: توصيات لإدارات الموارد البشرية

١. تطوير استراتيجيات إشراك مرنة وقابلة للتكيف:

من الضروري أن تقوم إدارات الموارد البشرية بتصميم استراتيجيات إشراك مرنة تتناسب مع طبيعة كل قطاع وكل فئة عمرية من الموظفين.

٢. إدخال مقاييس دورية لقياس تفاعل الموظفين:

ينبغي وضع مؤشرات أداء (KPIs) دورية لقياس:

مستوى الرضا الوظيفي،

الولاء المؤسسي،

نسبة المشاركة في الأنشطة المؤسسية.

❖ ثالثاً: توصيات خاصة ببيئة العمل

١. تفعيل ثقافة الاعتراف المستمر:

إدخال سياسات اعتراف دورية، مثل "موظف الشهر"، "رسائل الشكر الفورية"، ومنصات الإشادة الإلكترونية لرفع دافعية الموظفين.

٢. التوسع في برامج الصحة النفسية والعافية:

تخصيص أيام عافية شهرية،

توفير مستشار نفسي أو دعم ذهني متاح لكل الموظفين،

تبني ممارسات مرنة تحقق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

❖ رابعاً: توصيات على مستوى بيئة العمل المستقبلية

١. دمج التكنولوجيا الذكية في برامج الإشراك:

استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لقياس الرضا الفوري،

تفعيل أنظمة دردشة ذكية للموظفين،

الاستفادة من تقنيات الميتافيرس في برامج الإشراك الافتراضي.

٢. تخصيص برامج إشراك حسب أنماط العمل المختلفة:

برامج خاصة للعاملين عن بُعد،

برامج متفاعلة للعاملين الهجين،

برامج تحفيزية للعاملين الحضوريين.

❖ خامساً: توصيات للبحث العلمي والأكاديمي

١. التوسع في الأبحاث الميدانية حول العمل الهجين:

تشجيع الدراسات الميدانية في الدول العربية لتغطية فجوة المعرفة الحالية حول فعالية الإشراك في بيئات العمل الرقمية والهجينة.

٢. دمج تحليل الأداء الفعلي مع المشاركة النفسية:

اقتراح بحوث مستقبلية تدمج بين التحليل النفسي للموظف ومؤشرات الأداء المؤسسي للحصول على نتائج أكثر دقة.

خلاصة الفصل السابع

التطبيق الفعال لاستراتيجيات إشراك الموظفين يتطلب:

قيادة مستنيرة،

سياسات مرنة،

بيئة تفاعلية،

واستثمار دائم في الصحة النفسية والتطوير المهني.

في ظل التحولات العالمية الحالية والمتوقعة، المؤسسات التي تواكب هذه التغيرات وتستثمر في تفاعل موظفيها ستكون الأكثر جاهزية لتحقيق الاستدامة والتفوق المؤسسي في المستقبل.

الخاتمة

توصّلت هذه الدراسة إلى أن إشراك الموظفين لم يعد مجرد مفهوم إداري ثانوي، بل أصبح عنصرًا محوريًا في استراتيجيات النمو المستدام والتنافسية المؤسسية. من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل التجارب المحلية والعالمية، ظهر جليًا أن القيادة التشاركية، بيئة العمل الداعمة، والتدريب المستمر تشكل الأركان الأساسية لإشراك فعال وناجح.

كشفت النتائج كذلك أن التحولات الحديثة مثل العمل الهجين، الأتمتة، وتغير الأجيال داخل بيئة العمل تُعتبر سيفًا ذا حدين؛ فإما أن تستغل المؤسسات هذه الفرص لتطوير ثقافة إشراك قوية، أو تهملها فتفقد القدرة على استقطاب والاحتفاظ بالمواهب.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه، يتوجب على المؤسسات العربية بشكل خاص أن تواكب التغيرات العالمية، وتعيد النظر في آليات إشراك موظفيها بشكل علمي وتفاعلي لضمان البقاء والمنافسة في بيئة عمل تتغير بوتيرة غير مسبوقة.

المراجع:

1. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal.
2. Gallup. (2020). State of the Global Workplace Report.
3. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
4. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work.
5. McKinsey & Company Reports on Employee Experience and Engagement.
6. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology.
7. Towers Watson (2014). Global Workforce Study.
8. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). Various reports on employee engagement.
9. Harvard Business Review articles on leadership and engagement strategy.
10. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, resources, and their relationship with burnout and engagement.

الملاحق

إستمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة
تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد دراسة بحثية بعنوان:

"تحليل فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين في المنظمات الحديثة"،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى التعرف على آرائكم حول مدى فعالية الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات في تعزيز مشاركة وإشراك الموظفين داخل بيئة العمل.
نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة، وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، فالمطلوب فقط رأيكم الصادق.

نشكركم على وقتكم ومساهمتمكم القيمة في إنجاح هذا البحث.

يمكنك الأجابة من خلال وضع إشارة (√) للاختيار المناسب

أولاً: البيانات الديموغرافية

١. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

٢. الفئة العمرية:

○ ☐ أقل من ٢٥ سنة

○ ☐ 25 - 35 سنة

○ ☐ 36 - 45 سنة

○ ☐ أكثر من ٤٥ سنة

٣. عدد سنوات الخبرة:

○ ☐ أقل من ٥ سنوات

○ ☐ من ٥ - ١٠ سنوات

○ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٤. القطاع الذي تعمل فيه:

○ ☐ حكومي

○ ☐ خاص

○ ☐ مختلط

٥. طبيعة العمل:

○ ☐ حضوري

○ ☐ هجين (جزء حضوري وجزء عن بعد)

○ ☐ عن بعد بشكل كام

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المحور الأول: فاعلية استراتيجيات إشراك الموظفين									
مؤسستي تمتلك خطط واضحة لإشراك الموظفين في القرارات المؤسسية.									
أشارك بشكل فعال في اتخاذ قرارات تخص عملي.									
يتم الاهتمام بمقترحات الموظفين في مؤسستي.									
يوجد برامج وأنشطة تشجع المشاركة والتفاعل داخل المنظمة									
يتم قياس رضا الموظفين ومشاركتهم بشكل دوري									
المحور الثاني: دور القيادة									
القادة في مؤسستي يتبعون أسلوب القيادة التشاركية.									
الإدارة تستمع لأراء الموظفين بجدية.									
يتم تحفيزي بشكل مستمر من قبل القيادة.									
القادة يحرصون على دعم بيئة عمل إيجابية ومشجعة.									
المحور الثالث: بيئة العمل المحفزة									
بيئة العمل تدفعني للتفاعل مع زملائي بفعالية.									
أُمنح حرية اتخاذ قرارات معينة تخص عملي.									
تتوفر بيئة عمل مرنة ومريحة									
يتم توفير الأدوات التقنية اللازمة لإنجاز عملي بكفاءة.									
المحور الرابع: التحفيز والتطوير المهني									
مؤسستي تقدم برامج تدريب وتطوير مهني بانتظام.									
هناك فرص واضحة للترقية والنمو الوظيفي.									
تُمنح مكافآت مالية أو معنوية للموظفين المتميزين.									
المحور الخامس: بيئة العمل الرقمية والعمل الهجين									
العمل عن بعد أو الهجين لا يقلل من إحساسي بالانتماء للمؤسسة.									
تتوفر قنوات اتصال إلكترونية فعالة في المؤسسة.									
بيئة العمل الرقمية تساهم في رفع إنتاجيتي									
يوجد توازن جيد بين عملي وحياتي الشخصية.									