



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة موارد بشرية

عنوان البحث

أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم على الإلتزام الوظيفي

إعداد الطالب/ عفاف يحيى

إشراف/ د. أسماء

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

فرضت بعض التطورات الإدارية نفسها على المنظمات سواء كان ذلك في مجال النظريات أو الممارسات . ذلك أن مساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري كعلم النفس والعلوم الاجتماعية واستخدام الحاسب الآلي كلها أوجدت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في الفكر الإداري أسهمت في إدارة العمل والبشر معاً

إن الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظف من ناحية، وبين الموظف ونتائج الأداء من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى التمكين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، و ينعكس ذلك بشكل إيجابي ومتميز على العمل

فمفهوم التمكين والمشاركة من المفاهيم المعاصرة التي أثارت الاهتمام حول فعاليتها وكيفية تطبيقها

مشكلة الدراسة:

يعد المورد البشري جوهر أي منظمة وأعلى أصولها تسعى للحفاظ عليه وتطويره في ظل التغييرات والتطورات السريعة والمنافسة الخارجية ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مفاهيم جديدة كالجودة الشاملة وإعادة الهيكلة وأيضاً المشاركة والتمكين الوظيفي الذي تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين في مجال إدارة المنظمات لما له من أثر على الموظفين والتزامهم في أداء العمل المكلفين به ومن هذا المنطلق نسعى لمعرفة أثر إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم على الالتزام الوظيفي.

أهمية الدراسة:

وتتمثل في جزئين مهمين هما:

الأهمية العلمية

الالتزام الوظيفي هو موضوع بالغ الأهمية حيث يعد عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لأن العاملين الملتزمين وظيفياً هم أكثر إنتاجية وكفاءة ونحن هنا نتبحث في هذه الدراسة عن إجابة السؤال:

- هل منح الموظفين التمكين والمشاركة في القرار يجعلهم أكثر التزاماً تجاه وظائفهم وأكثر ارتباطاً بمنشأتهم؟

الأهمية العملية

- نتلخص فيما سوف نتوصل إليه الدراسة من توصيات و نتائج تفسر العلاقة بين المتغيرات

- معرفة حدود وآلية المشاركة والتمكين ذات الأثر الإيجابي على الالتزام الوظيفي

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

معرفة أثر مشاركة العاملين وتمكينهم على الإلتزام الوظيفي

الأهداف الفرعية

تحديد مجال ومستوى مشاركة العاملين وتمكينهم

الوصول إلى آلية ناجحة لتفعيل التمكين والمشاركة من خلال النتائج والتوصيات

تساؤلات الدراسة

ما أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على الإلتزام الوظيفي؟

مأثر التمكين الوظيفي على الإلتزام الوظيفي؟

إلى أي مدى يمكن تنفيذ استراتيجية المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين ؟

فروض الدراسة:

من المتوقع وجود علاقة إيجابية بين تمكين و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والإلتزام الوظيفي

وجود علاقة بين مشاركة العاملين وتمكينهم والرضا الوظيفي

تساهم استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين

الدراسات السابقة:

دراسة أ. أشواق سعيد الغامدي 2021م بعنوان : أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعة أم القرى بمدينة مكة 2021م

هدفت الدراسة إلى :

- 1- قياس مستوى التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى
- 2- قياس مستوى أداء العاملين في جامعة أم القرى
- 3- تحديد معوقات التمكين الوظيفي في جامعة أم القرى
- 4- تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين الوظيفي وأداء العاملين
- 5- تحديد فروق ذات دلالة احصائية حول تأثير التمكين الوظيفي على أداء الموظفين تعزى إلى نوع الوظيفة (أكاديمية ، إدارية)

نتائج الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى التمكين في جامعة أم القرى عالي و أيضا مستوى أداء الموظفين عالي .
- 2- أظهرت النتائج بأن التمكين الوظيفي يقوم برفع مستوى الاداء الوظيفي و تطوير القدرات والمهارات
- 3- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة
- 4- التمكين الوظيفي يؤدي الى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم بتسريع الانجاز الكفاء والفعال
- 5- يساهم التمكين في رفع مقاومه ضغوط العمل.

6- أوضحت النتائج أن التمكين الوظيفي يزيد من قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والتي تؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة.

7- وأوضحت النتائج أن التمكين الوظيفي يزيد من فاعلية وجودة الاداء المنجز.

8- يساهم التمكين في تعزيز المواقف السلوكية الايجابية للعاملين كالولاء والالتزام ودافعيتهم للإنجاز.

9- وأوضحت النتائج أن هناك العديد من الصعوبات التي تحد من تطبيق سياسة التمكين الوظيفي، حيث إن أبرز هذه الصعوبات هي المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار وأيضا زيادة الصراع وتفتيش النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي

دراسة : خديجة بهوطي 2014م-2015م بعنوان : البيئة الداخلية للعمل وأثرها على الالتزام الوظيفي

هدفت الدراسة الى :

- 1- دراسة احد المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر في سلوك الفرد داخل المؤسسة .
- 2- محاولة إظهار مدى مساهمة عناصر البيئة الداخلية للعمل في سلوك الإلتزام الوظيفي .
- 3- إبراز بعض ملامح أهمية البيئة الداخلية للعمل و ضرورة الإهتمام بها .
- 4- الوصول إلى فهم ميداني يتعلق بأثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام الوظيفي .
- 5- الوصول إلى تحليل واقعي لأثر البيئة الداخلية للعمل على الإلتزام الوظيفي وربطه بما هو نظري

نتائج الدراسة :

1- أن العلاقة السائدة بين العامل ومشرفه في محيط العامل بمجمع الهامل جيدة حيث يسود بينهما الاحترام، كما يقوم المشرف بتشجيع عماله في بعض الأحيان ومساعدتهم في أداء أعمالهم إن استدعى الأمر، ولا يقع في خلاف معهم إلا بسبب التأخر عن العمل أو التباطؤ فيه أو إرتكاب خطأ مهني، مما يجعل العامل يحس بإهتمام المشرف له فيرغب أكثر في البقاء بالعمل، وهو نفس ما توصلت إليه

دراسة بروان حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ومدى إدراكهم لطبيعة العلاقة الإشرافية للرؤساء " بولاية فرجينيا الأمريكية سنة 2003م، حيث وجدت علاقة إيجابية بين مستوى الالتزام التنظيمي و تصرفات الرؤساء المباشرين الذين يعملون على تشجيع العاملين و الاعتراف بالإنجاز.

2-يوجد في بيئة العمل الداخلية بمجمع الهامل تعاون فيما بين العمال وتكامل .الجهود و تلاحم يجعل العامل يشعر بروح العمل الجماعي، وذلك من خلال علاقات تبادل المعلومات ومساعدة بعضهم البعض أثناء الظروف الصعبة التي قد يمر بها العامل في بيئة عمله، مما يؤجج شعوره بالإنتماء للعمل بمجمع الهامل و يفضل البقاء به.

3-إن الدور المكلف به العامل بمجمع الهامل مناسب للوقت المحدد لإنجازه، و للقدرات التي يمتلكها العامل مما يجعله يبذل أقصى ما يستطيع.

4-إن العامل بمجمع الهامل راض عن الدور الذي يؤديه، كونه واضح ولا يوجد فيه تناقض أو دوران من وظيفة لآخرين مما يشعر العامل بالارتياح والاستقرار الذي يدفعه للالتزام بالوظيفة.

5-إن العمل بمجمع الهامل يُنجز وفق توجيهات الإدارة و لا مجال للعامل في أن يبدع فيه.

6-ينجز العامل عمله بمجمع الهامل في مكان واسع متوفر على الآلات و وسائل ملائمة للعمل، تجعل العامل يرغب في العمل أكثر .

7-البيئة التي يعمل فيها العامل بمجمع الهامل يعثها إضاءة إصطناعية قوية، قد ينتج عنها أخطار صحية تؤثر على إنتاجيته.

8-يعاني العامل من إزعاج جراء الأصوات التي تحدثها الآلات إلا أنه وبالإعتياد عليها يستطيع أن يتكيف مع ذلك الإزعاج و يتحملة.

9-إن المدة التي يقضيها العامل بمكان عمله ليست طويلة مما يجعله يغير جو العمل ليجدد نشاطه، خاصة و أن درجة الحرارة مرتفعة.

10-ينقص البيئة الداخلية للعمل بمجمع الهامل المكيفات الهوائية التي من شأنها تجعل العامل أكثر نشاط وحيوية.

دراسة : عبدالعزيز أحمد محمد الموكلي 2023 بعنوان : أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى :

- 1- التعرف إلى مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية
- 2- تحديد مجال مشاركة العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية
- 3- بيان اليات وأساليب تفعيل مشاركة العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية

نتائج الدراسة :

- 1- وجود أثر دال لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 2- وجود أثر دال بين استخدام مجال مشاركة العاملين في برامج التغيير، على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- 3- وجود أثر دال لآليات وأساليب تفعيل مشاركة التغيير في اتخاذ القرار، على الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

دراسة : هيثم سعيد مسلم بيت سعيد 2022م بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي

هدفت الدراسة إلى :

- 1- استكمال النقل الحاصل في البحث عن المواضيع التي تعنى ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ومدى اهتمام المديرين.
- 2- التعرف على عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- 3- معرفة الآثار الإيجابية للالتزام الوظيفي .
- 4- التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- 5- التعرف على مدى تأثير القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام الوظيفي بالمنظمة المبحوثة.
- 6- تقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في المنظمات على الاستفادة من نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة :

- 1- وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي .
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تنبئ بالالتزام الوظيفي .
- 3- الفروق في الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ظهرت للأكبر سنا
- 4- الفروق الفردية في الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ظهرت لصاحب المؤهل الأعلى

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعريف التمكين الوظيفي

من الناحية اللغوية، يتكون مصطلح "التمكين الوظيفي" من كلمتين رئيسيتين:

التمكين : مشتق من الفعل "مَكَّنَ" بمعنى جعله قادراً على القيام بشيء أو منحه السلطة والصلاحيات

الوظيفي: الوظيفة تعني "الأداء أو العمل المنوط بشخص معين"

بالتالي، فإن التمكين الوظيفي يُعرّف بأنه "منح الموظفين السلطة والقدرة على القيام بأعمالهم والمساهمة في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم".

- لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.(Cogner and Kanungo، 1988، Bowen and Lawler، 1992).¹

أهمية التمكين الوظيفي :

يمكن تلخيصها فيما يلي

- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق
- 2- تخفيض عدد المستويات الادارية في الهياكل التنظيمية
- 3- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة
- 4- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم بصورة إيجابية لأن العاملين في المنظمات هم ثروتها الحقيقية التي يجب توجيهها لصالح العمل
- 5- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ولعل مما سبق يشير إلى أن عملية التمكين تكمن أهميتها في استثمار المورد البشري الذي يعد أهم مورد من الموارد الاستراتيجية ، وأن استراتيجية التمكين تولد العديد من النتائج الإيجابية التي تنعكس على أداء وإنتاجية الموظف وتشجع الإبداع والتفكير لدى الأفراد وتخفف معدل دوران العمل .

مفهوم مشاركة العاملين:

يرى خواجه عبد العزيز (2001) أنها أسلوب حديث يدعم إعطاء حرية التصرف والمشاركة في القرارات لجميع أفراد التنظيم، فكما يقول مابي بر (Mabiber) أحسن أسلوب لإحداث التغير هو تضمين ومشاركة الأفراد في هذا التغير .

كما تعني مشاركة العاملين التنسيق بين جهود الأفراد والعمل على توفير مناخ اجتماعي إنساني يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل للمؤسسة وللأفراد

المشاركة في اتخاذ القرار :

كما يرى أكرم العدلوني (2002) بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هي الطريق الصحيح للنجاح والتميز، ولقد وجد أن المؤسسات الناجحة تعتبر الموظف مديرا في موقعه وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من مواقف. كما أن المشاركة تزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية.

مفهوم الالتزام الوظيفي

هو مستوى اقتناع العاملين بقيم وأهداف المنظمة إلى الحد الذي يجعلهم يشعرون بمدى تأثيرهم، مما يكون دافعا لهم لبذل المجهودات التي يتطلبها العمل فضلاً عن استعدادهم للقيام بالأعمال التطوعية التي تساهم في نجاح المنظمة وتقديمها

أهمية الالتزام الوظيفي :

"يُعد الالتزام الوظيفي مؤشراً مهماً على استقرار الموظفين في المنظمة واستمرارهم في العمل بها، كما أنه يرتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي والإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وبشكل عام، تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي في ارتباطه بالعديد من المتغيرات الإيجابية كالأداء الوظيفي والإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، فضلاً عن انخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي :

لعل أبرز العوامل في تشكيل الإلتزام الوظيفي تكمن في:

1- وضوح الأهداف

2- السياسات الناجحة في المنظمة

3- مشاركة أفراد المنظمة في التنظيم

4- القيادة

5- الحوافز

6- المكانة الاجتماعية

7- الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي والانفعالي الذي يشعر به الفرد نحو وظيفته والذي ينعكس على سلوكه وأدائه في العمل .

المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها

أدوات الدراسة :

تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي وتنقسم لجزأين جزأً يتعلق بأصحاب العمل والآخر بالعاملين

حدود الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية من أصحاب العمل والعاملين في المؤسسات بمكة المكرمة و البالغ عددها () في الفترة ()

المراجع:

- ابن منظور، محمد (1994). لسان العرب. بيروت، لبنان: دار صادر.
- الفيروزآبادي، محمد (1952). القاموس المحيط. القاهرة، مصر: مؤسسة الحلبي.
- يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
- محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، ط 2002 ، ص135
- خواجه عبدالعزيز ، مدخل لعلم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، وهران الـ طبعة 1 ، 2001
- كتاب السلوك التنظيمي للدكتور ماجد الحراحشة 2019
- دراسة أشواق سعيد الغامدي 2021م بعنوان : أثر التمكين الوظيفي على أداء الموظفين بجامعـة أم القرى بمدينة مكة 2021م
- دراسة هيثم سعيد مسلم بيت سعيد 2022م بعنوان : الثقافة التنظيمية وأثرها على الالتزام الوظيفي