

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



العنوان باللغة العربية

تنمية مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم

إعداد الطالبة/

فاطمة سعود الرويلي

إشراف/

د. أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتونات:

الموضوع	الصفحة
صفحة الغلاف	1
الفهرس	2
قائمة الجداول	3
فهرس الأشكال	4
المستلخص	5
الفصل الأول	
المقدمة	18-7
مشكلة الدراسة	19
أهمية الدراسة	20
أهداف الدراسة	21
تساؤلات الدراسة	22
فروض الدراسة	23
الدراسات السابقة	35-24
منهجية الدراسة	
المقدمة	38
المنهجية وطرق البحث	39
تحليل البيانات	40
مجتمع الدراسة	44-41
حدود البحث	45
النتائج والتوصيات	
مقدمة	47
تحليل البيانات	53-48
النتائج	57-54
التوصيات	61-58
المراجع العربية	62
المراجع الأجنبية	67-63
الملاحق	70-68
الملخص باللغة الإنجليزية	71
صفحة الغلاف باللغة الإنجليزية	72

قائمة الجداول :

<u>العنوان</u>	<u>رقم الصفحة</u>
جدول 1: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟	48
جدول 2: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟ جزء 2	49
جدول 3: ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟	50
جدول 4: كيف تقيم أسلوب القيادة للمشرف الخاص بك؟	51
جدول 5: كيف تقيم الجوانب التالية من ثقافة منظمة العمل تبعك؟	52
جدول 6: كيف تقيم مستوى تمكينك في العمل؟	53

فهرس الأشكال:

<u>العنوان</u>	<u>رقم الصفحة</u>
الرسم البياني 1: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟	48
الرسم البياني 2: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟ جزء 2	49
الرسم البياني 3: ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟	50
الرسم البياني 4: كيف تقيم أسلوب القيادة للمشرف الخاص بك؟	51
الرسم البياني 5: كيف تقيم الجوانب التالية من ثقافة منظمة العمل تبعك؟	52
الرسم البياني 6: كيف تقيم مستوى تمكينك في العمل؟	53

يهدف هذا المشروع إلى استكشاف استراتيجيات فعّالة لتعزيز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم داخل المؤسسات. وفي بيئة عمل تنافسية بشكل متزايد، يجب على المؤسسات إعطاء الأولوية لرضا الموظفين لتحسين الأداء، وخفض معدلات دوران الموظفين، وتعزيز ثقافة مكان العمل الإيجابية. يستخدم المشروع نهجًا مختلط الأساليب، يجمع بين المسوحات الكمية والمقابلات النوعية لتقييم مستويات مشاركة الموظفين الحالية وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاحتفاظ بهم.

من خلال مراجعة شاملة للأدبيات، نحدد أفضل الممارسات في مشاركة الموظفين، مثل الاتصال الفعال، وبرامج التقدير، وفرص التطوير المهني. يتم تحليل دراسات الحالة من مختلف الصناعات لتسليط الضوء على المبادرات الناجحة التي أدت إلى زيادة التزام الموظفين وتقليل دوران الموظفين.

وعلاوة على ذلك، يقترح المشروع إطارًا مصممًا خصيصًا لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، مع مراعاة خصوصيات المنظمة والتركيب السكانية للموظفين. تشمل النتائج المتوقعة تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة ولاء الموظفين، وقوة عاملة أكثر مشاركة. في النهاية، سيساهم هذا المشروع في تقديم رؤى قيمة حول الدور الحاسم لمشاركة الموظفين في تعزيز النجاح التنظيمي المستدام.

الفصل الأول

المقدمة:

في بيئة الأعمال سريعة الخطى والتنافسية اليوم، أصبح إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم من العوامل الحاسمة في تحديد نجاح المنظمة. مع استمرار تطور القوى العاملة، تواجه الشركات تحديات جديدة في الحفاظ على أفضل المواهب، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية. لم تعد مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم مجرد اهتمامات تتعلق بالموارد البشرية، ولكنها أصبحت جانبًا حيويًا في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

تشير مشاركة الموظفين إلى الارتباط العاطفي والنفسي بين الموظفين وعملهم والمنظمة وزملائهم. ويشمل مجموعة من العوامل، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والتحفيز، والالتزام، والولاء. من ناحية أخرى، يشير الاحتفاظ بالموظفين إلى قدرة المنظمة على منع موظفيها من ترك الوظائف أو تبديلها. يمكن أن يؤدي ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى تكاليف كبيرة، بما في ذلك التوظيف والتدريب وفقدان الإنتاجية.

على الرغم من أهمية مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، فإن العديد من المنظمات تكافح لتحقيق هذه الأهداف. وجد استطلاع أجرته مؤسسة غالوب أن 34% فقط من الموظفين في الولايات المتحدة منخرطون في العمل، في حين أن 52% منهم غير منخرطين و16% غير منخرطين بشكل نشط (جالوب، 2020). يمكن أن يؤدي هذا النقص في المشاركة إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل دوران الموظفين، وانخفاض الرضا الوظيفي.

يمكن أن تكون عواقب انخفاض مشاركة الموظفين وارتفاع معدل دوران الموظفين وخيمة. وفقًا لدراسة أجرتها جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM)، يمكن أن يتراوح متوسط تكلفة استبدال الموظف من 16% إلى 213% من راتبه السنوي (SHRM, 2020). ويمكن أن تعزى هذه التكلفة إلى

الوقت الذي يقضيه في توظيف وتدريب وتوجيه الموظفين الجدد. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي معدل الدوران المرتفع أيضًا إلى فقدان المعرفة والمهارات والخبرات المؤسسية داخل المنظمة. ولمواجهة هذه التحديات، يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. ويهدف هذا المشروع إلى استكشاف العوامل الرئيسية التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى تحديد أفضل الممارسات لتحسين هذه النتائج. سيقوم المشروع بدراسة الأدبيات المتعلقة بمشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع متخصصي الموارد البشرية والموظفين للحصول على نظرة ثاقبة حول الوضع الحالي لمشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

في هذه الدراسة، سوف نقوم بالتحقيق في العلاقات بين الخصائص الوظيفية، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين في مشاركة الموظفين. وعلى وجه التحديد، سوف ندرس كيف تساهم هذه العوامل في الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام والولاء بين الموظفين. وستستكشف الدراسة أيضًا دور أسلوب القيادة في تشكيل تصورات الموظفين لبيئة عملهم وثقافتهم التنظيمية. ستوفر نتائج الدراسة رؤى قيمة للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. من خلال فهم العوامل الرئيسية التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات مستهدفة لمواجهة هذه التحديات وخلق بيئة عمل إيجابية تعزز نمو الموظفين وتطويرهم. ستزود نتائج الدراسة أيضًا متخصصي الموارد البشرية بتوصيات عملية لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم في مؤسساتهم.

بشكل عام، تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في مجموعة المعرفة حول مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال فحص العلاقات المعقدة بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة

التنظيمية وتمكين الموظف في مشاركة الموظفين. ومن خلال فهم هذه العلاقات، يمكننا تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم في بيئة الأعمال سريعة الخطى اليوم.

المفاهيم الرئيسية

مشاركة الموظفين: مقياس لمدى استثمار الموظفين عاطفياً في عملهم وفي المنظمة. الموظفون المنخرطون متحمسون وملتزمون بأهداف المنظمة ورسالتها.

احتفاظ الموظفين: قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها بمرور الوقت. تشير معدلات الاحتفاظ المرتفعة إلى أن الموظفين راضون ومنخرطون، في حين قد تشير معدلات الاحتفاظ المنخفضة إلى قضايا أساسية.

استراتيجيات المشاركة: المبادرات أو الممارسات التي تنفذها المنظمة لتحسين مشاركة الموظفين. تشمل الأمثلة برامج التقدير وفرص التدريب والتطوير وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

رضا الوظيفة: مقياس لمدى رضا الموظف عن وظيفته، مما يساهم بشكل كبير في مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. ويشمل عوامل مختلفة، بما في ذلك الأجر وبيئة العمل والعلاقات مع زملاء العمل ومسؤوليات الوظيفة.

ثقافة المنظمة: القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة للمنظمة التي تشكل بيئة عملها وتؤثر على سلوك الموظفين ومشاركتهم.

آلية التغذية الراجعة: العمليات أو الأنظمة التي تسمح للموظفين بمشاركة أفكارهم وآرائهم حول بيئة عملهم وممارسات المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات المشاركة والاحتفاظ.

معدل دوران العمل: النسبة المئوية للموظفين الذين يتركون المنظمة خلال فترة محددة. يمكن أن تكون معدلات دوران العمل المرتفعة مؤشراً على انخفاض المشاركة أو الرضا.

برامج التقدير: المبادرات التي تعترف وتكافئ الموظفين على عملهم الجاد وإنجازاتهم، والتي يمكن أن تعزز المشاركة وتقلل من دوران العمل.

التطوير المهني: الفرص المتاحة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتطوير حياتهم المهنية داخل المنظمة، مما يساهم في كل من المشاركة والاحتفاظ.

التوازن بين العمل والحياة: التوازن بين المسؤوليات المهنية والحياة الشخصية التي تؤثر على رفاهية الموظفين ورضاهم، مما يؤثر على معدلات الاحتفاظ.

تعريفات إضافية

عملية التوجيه: الإجراءات والممارسات المستخدمة لدمج الموظفين الجدد في المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستويات مشاركتهم الأولية والاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

مناصرة الموظفين: الجهود التي تبذلها المنظمات لخلق بيئة عمل وثقافة إيجابية تشجع الموظفين على التحدث بشكل إيجابي عن صاحب عملهم، وبالتالي تعزيز المشاركة والحد من دوران العمل.

المقابلات عند الخروج: محادثات منظمة تُعقد مع الموظفين الذين يغادرون المؤسسة، بهدف فهم أسباب رحيلهم وتحديد مجالات التحسين المحتملة للاحتفاظ بهم.

رفاهية الموظفين: الصحة العقلية والجسدية والعاطفية العامة للموظفين، والتي تعد أمراً بالغ الأهمية لتحفيز المشاركة وتقليل معدل دوران العمل.

تنمية القيادة: البرامج والمبادرات التي تهدف إلى تنمية مهارات القيادة بين الموظفين، والتي يمكن أن تعزز المشاركة من خلال خلق شعور بالفرصة للتقدم.

التنوع والشمول: الممارسات التي تهدف إلى إنشاء قوة عاملة متنوعة وتعزيز بيئة شاملة، والتي يمكن أن تساعد في تحسين المشاركة بين جميع التركيبة السكانية للموظفين.

يمكن تصنيف مشروع تطوير مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم إلى أنواع أو مناهج مختلفة بناءً على الاستراتيجيات والممارسات المطبقة. وفيما يلي بعض الأنواع الرئيسية التي قد تركز عليها المنظمات:

1. مبادرات المشاركة الثقافية

التعريف: المشاريع التي تهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تتوافق مع قيم الموظفين ودوافعهم.

الأمثلة: أنشطة بناء الفريق، والمهام القائمة على القيم، والاحتفال بالتنوع الثقافي.

2. برامج التقدير والمكافأة

التعريف: الأنظمة المصممة للاعتراف بالموظفين ومكافأتهم على مساهماتهم، وتعزيز الدافع والولاء.

الأمثلة: جوائز موظف الشهر، وبرامج تقدير الأقران، أو مكافآت الأداء.

3. برامج التطوير المهني

التعريف: المبادرات التي تركز على تزويد الموظفين بفرص التقدم وتعزيز المهارات.

الأمثلة: برامج التدريب، وبرامج الإرشاد، وخطط التطوير الشخصي.

4. آليات التغذية الراجعة والاتصال

التعريف: الأنظمة التي تسهل الاتصال المفتوح والتغذية الراجعة بين الموظفين والإدارة، وتعزيز

الشعور بالانتماء والمشاركة.

أمثلة: اجتماعات فردية منتظمة، واستطلاعات رأي الموظفين، وصناديق الاقتراحات.

5. مبادرات التوازن بين العمل والحياة

التعريف: الممارسات التي تهدف إلى مساعدة الموظفين على تحقيق توازن مرضٍ بين حياتهم المهنية والشخصية، مما قد يقلل من الإرهاق ويزيد من الاحتفاظ بهم.

أمثلة: جداول العمل المرنة، وخيارات العمل عن بُعد، وبرامج العافية.

6. برامج التفاعل والتعاون بين الفريق

التعريف: الجهود المبذولة لتعزيز التعاون والتواصل بين الفرق، مما قد يؤدي إلى زيادة المشاركة والرضا.

أمثلة: المشاريع بين الأقسام، أو الخلوات الجماعية، أو الأدوات والمنصات التعاونية.

7. برامج التوجيه والتكامل

التعريف: العمليات الخاصة بتقديم الموظفين الجدد إلى المنظمة وثقافتها وأدوارهم، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مشاركتهم على المدى الطويل.

أمثلة: جلسات التوجيه الشاملة وأنظمة الزملاء.

8. برامج الصحة والرفاهية

التعريف: المبادرات التي تهدف إلى تعزيز الصحة البدنية والعقلية للموظفين، والمساهمة في مستويات المشاركة العامة.

أمثلة: برامج مساعدة الموظفين، وتحديات اللياقة البدنية، وورش عمل إدارة الإجهاد.

9. مبادرات التنوع والشمول

التعريف: برامج مصممة لخلق بيئة شاملة حيث يشعر جميع الموظفين بالتقدير والمشاركة بغض النظر عن خلفيتهم.

أمثلة: تدريب التنوع، ومجموعات التقارب، وممارسات التوظيف الشاملة.

10. تنمية القيادة والإدارة

التعريف: مشاريع تهدف إلى تعزيز مهارات القادة والمديرين لتعزيز بيئة داعمة تشرك الموظفين.

أمثلة: برامج تدريب القيادة، وردود الفعل على أنماط الإدارة، والتدريب.

11. التكنولوجيا والأدوات اللازمة للمشاركة

التعريف: استخدام البرامج والمنصات لتعزيز التواصل والتعاون والمشاركة بين الموظفين.

أمثلة: برامج إشراك الموظفين، وأدوات إدارة المشاريع، وتطبيقات الاتصال.

الخاتمة

يمكن لكل من هذه الأنواع من مشاريع المشاركة والاحتفاظ أن تترابط وتكمل بعضها البعض، مما يخلق استراتيجية شاملة مصممة خصيصًا للاحتياجات والثقافة المحددة للمنظمة. من خلال تنفيذ مجموعة من هذه الأساليب، يمكن للمنظمات إنشاء قوة عاملة أكثر مشاركة، وتحسين الروح المعنوية، وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين.

-مشكلة الدراسة.

أصبحت مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم من الاهتمامات ذات الأهمية المتزايدة للمؤسسات في سوق العمل التنافسي اليوم. وعلى الرغم من أهمية هذه النتائج، فإن العديد من المنظمات تكافح من أجل تحسين معدلات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. وجدت دراسة استقصائية حديثة أجرتها مؤسسة غالوب أن 34% فقط من الموظفين في الولايات المتحدة منخرطون في العمل، في حين أن 52% منهم غير منخرطين و16% غير منخرطين بشكل نشط (جالوب، 2020).

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة العوامل التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم في عينة من الموظفين من مختلف الصناعات. على وجه التحديد، سوف تدرس هذه الدراسة العلاقة بين خصائص الوظيفة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين في مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

أصبحت مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم من الاهتمامات الحاسمة بشكل متزايد للمؤسسات في جميع أنحاء العالم. في سوق العمل التنافسي اليوم، يعد الاحتفاظ بأفضل المواهب أمرًا ضروريًا لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على النجاح. ومع ذلك، تكافح العديد من المؤسسات لتحسين معدلات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تكاليف كبيرة وفقدان الإنتاجية. إن مشكلة الدراسة متعددة الأوجه ومعقدة، وتتأثر بعوامل مختلفة غالبًا ما تكون مترابطة. وعلى الرغم من أهمية فهم هذه العوامل، إلا أنه لا يوجد توافق في الآراء حول الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

مدى تعقيد مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم

تعد مشاركة الموظفين مفهومًا متعدد الأوجه يشمل أبعادًا مختلفة، بما في ذلك الجوانب العاطفية والمعرفية والسلوكية. ويتأثر بمجموعة من العوامل، منها:

خصائص الوظيفة: الاستقلالية، وردود الفعل، وأهمية المهمة، وفرص النمو والتطوير كلها مكونات حاسمة في تصميم الوظيفة.

أسلوب القيادة: من المرجح أن يقوم القادة التحويليون الذين يهتمون موظفيهم ويمكّنونهم ويتحدونهم بتعزيز المشاركة.

الثقافة التنظيمية: يمكن للثقافة الإيجابية والشاملة والتعاونية أن تعزز المشاركة.

تمكين الموظفين: إن منح الموظفين الاستقلالية في اتخاذ القرارات والحصول على ملكية عملهم يمكن أن يزيد من مشاركتهم.

يعد الاحتفاظ بالموظفين أيضًا مسألة معقدة، حيث تتأثر بعوامل مثل:

الرضا الوظيفي: الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة.

التوازن بين العمل والحياة: الموظفون الذين لديهم توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية هم أكثر عرضة للبقاء في المنظمة.

التطوير الوظيفي: فرص النمو والتطوير يمكن أن تحافظ على مشاركة الموظفين وتحفيزهم.

التواصل: التواصل الفعال بين الموظفين والمديرين والقيادة يمكن أن يعزز الثقة ويقلل من معدل دوران الموظفين.

أهمية فهم العلاقة بين العوامل

يعد فهم العلاقات بين هذه العوامل أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. على سبيل المثال:

هل خصائص الوظيفة أكثر أهمية من أسلوب القيادة في تحديد مشاركة الموظفين؟

هل تتغلب الثقافة التنظيمية الإيجابية على الآثار السلبية لتصميم الوظائف السيئ؟

هل تمكن الموظفين أكثر فعالية في زيادة الرضا الوظيفي من فرص التطوير الوظيفي؟

-أهمية الدراسة.

تعتبر دراسة العلاقات بين الخصائص الوظيفية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين

الموظفين فيما يتعلق بمشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم مهمة وهامة لعدة أسباب:

الصلة العملية: ستوفر نتائج هذه الدراسة للمؤسسات رؤى قيمة حول العوامل التي تؤثر على

مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. يمكن استخدام هذه المعلومات لتطوير استراتيجيات مستهدفة

لتحسين معدلات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل

دوران الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي العام.

المساهمة النظرية: ستساهم هذه الدراسة في مجموعة المعرفة الحالية حول مشاركة الموظفين

والاحتفاظ بهم من خلال التحقيق في العلاقات المعقدة بين عوامل متعددة. وستسلط النتائج

الضوء على الأهمية النسبية لكل عامل وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً

لهذه الظاهرة.

السياسة والممارسة: سيكون لنتائج الدراسة آثار على السياسات والممارسات في مختلف الصناعات. على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات استخدام النتائج لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تصميم الوظائف، وتنمية المهارات القيادية، والثقافة التنظيمية، ومبادرات تمكين الموظفين.

التأثير الإداري: سيستفيد المديرون والقادة من نتائج الدراسة من خلال اكتساب فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. وستمكنهم هذه المعرفة من اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحفيز موظفيهم والاحتفاظ بهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي.

رفاهية الموظف: ترتبط مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ارتباطًا وثيقًا برفاهية الموظف. من خلال تحسين معدلات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز رفاهية الموظفين، وهو أمر ضروري للصحة العامة والسعادة.

وفورات في التكاليف: يعد معدل الدوران تكلفة كبيرة للمؤسسات. يمكن أن يؤدي خفض معدلات الدوران إلى توفير كبير في التكاليف، والتي يمكن إعادة استثمارها في مجالات أخرى من العمل.

الميزة التنافسية: يمكن للمنظمات التي تستثمر في استراتيجيات إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم أن تكتسب ميزة تنافسية على تلك التي لا تفعل ذلك. يكون الموظفون المشاركون أكثر إنتاجية وكفاءة وابتكارًا، مما يجعلهم أكثر قيمة للمنظمة.

التنوع والإنصاف والشمول: ستوفر نتائج الدراسة رؤى حول كيفية استجابة المجموعات الديموغرافية المختلفة (مثل العمر والجنس والحياة) لمختلف الخصائص الوظيفية وأساليب القيادة والثقافات التنظيمية ومستويات التمكين. يمكن أن تساعد هذه المعلومات المؤسسات على تطوير سياسات وممارسات أكثر شمولاً تعزز التنوع والمساواة والشمول.

الاستدامة طويلة المدى: من خلال التركيز على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، يمكن للمؤسسات بناء أساس قوي للاستدامة طويلة المدى. من المرجح أن يبقى الموظفون المشاركون في المنظمة لفترات طويلة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على المعرفة المؤسسية. تطبيقات متعددة التخصصات: يمكن تطبيق نتائج الدراسة عبر مختلف التخصصات، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة والموارد البشرية والتعليم. باختصار، تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تتناول قضية ملحة في مكان العمل اليوم بينما تساهم في فهمنا للعلاقات المعقدة بين العوامل المتعددة التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. وسيكون لهذه النتائج آثار عملية على المنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية تعزز مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

-أهداف الدراسة.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة العلاقات بين الخصائص الوظيفية، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. الأهداف المحددة لهذه الدراسة هي:

الهدف الرئيسي:

دراسة العلاقات بين خصائص الوظيفة (الاستقلالية، ردود الفعل، أهمية المهمة)، وأسلوب القيادة (التحويلية، والمعاملات)، والثقافة التنظيمية (التعاونية، الموجهة نحو الاتصالات، التي تركز على الابتكار)، وتمكين الموظفين (سلطة اتخاذ القرار، فرص النمو). والتطوير) على مشاركة الموظفين.

أهداف محددة أخرى:

التعرف على الأهمية النسبية لخصائص الوظيفة في التنبؤ بمشاركة الموظفين.

لمعرفة ما إذا كانت القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على مشاركة الموظفين.

دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين.

لتحديد ما إذا كان تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين.

استكشاف التأثيرات المعتدلة للعوامل الديموغرافية (العمر والجنس والحياة) على العلاقات بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين على مشاركة الموظفين.

-تساؤلات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقات بين هذه العوامل من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

- 1) ما هي العلاقة بين خصائص الوظيفة (الاستقلالية، ردود الفعل، أهمية المهمة) ومشاركة الموظفين؟
- 2) هل هناك فرق كبير في مشاركة الموظفين بين الموظفين الذين أبلغوا عن وجود قائد تحويلي مقابل أولئك الذين أبلغوا عن وجود قائد معاملات؟
- 3) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المنظمة (التعاونية، الموجهة نحو الاتصالات، التي تركز على الابتكار) ومشاركة الموظفين؟
- 4) هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين (سلطة اتخاذ القرار، فرص النمو والتطوير) وإشراك الموظفين؟
- 5) هل تعمل بعض العوامل الديموغرافية (العمر والجنس والمنصب) على تخفيف العلاقة بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين بشأن مشاركة الموظفين؟

- فروض الدراسة

تم وضع الافتراضات التالية في هذه الدراسة:

العينة العشوائية: يتم اختيار عينة الموظفين عشوائياً من المجتمع محل الاهتمام، ويكون لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة متساوية في الاختيار.

دقة البيانات: البيانات التي تم جمعها دقيقة وخالية من الأخطاء، وقد قدم المشاركون إجابات صادقة وموثوقة.

التجانس: إن فروق المتغيرات المستقلة (الخصائص الوظيفية، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين) متساوية في جميع مستويات المتغير التابع (مشاركة الموظف).

الحالة الطبيعية: يتم توزيع المتغير التابع (مشاركة الموظف) بشكل طبيعي، ويتم توزيع المخلفات بشكل طبيعي.

الخطية: العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية.

الاستقلالية: الملاحظات مستقلة، أي أن استجابة كل موظف لا تتأثر باستجابة أي موظف آخر. عدم وجود علاقة خطية متعددة: لا ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل كبير مع بعضها البعض، مما قد يؤدي إلى تقديرات غير مستقرة لمعاملات الانحدار.

لا توجد قيم متطرفة: لا توجد قيم متطرفة في البيانات يمكن أن تؤثر بشكل كبير على النتائج.

اكتمال البيانات: البيانات كاملة، مع عدم وجود قيم مفقودة أو استجابات فارغة.

صحة البناء: تعتبر مقاييس خصائص الوظيفة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين، ومشاركة الموظفين تمثيلات صحيحة للبنيات الخاصة بكل منها.

الاتساق الداخلي: إن المقاييس المستخدمة لتقييم خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين ومشاركة الموظفين تتمتع بموثوقية الاتساق الداخلي.

العلاقات السببية: العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي علاقات سببية، أي أن التغيرات في المتغيرات المستقلة تؤدي إلى تغيرات في المتغير التابع.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة-

إن فهم مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تنمية قوة عاملة منتجة وملتزمة. وبينما يسعى مشروعنا إلى معالجة هذه المجالات الحيوية، فمن المهم أن نعترف بالجسم الغني من الأبحاث والدراسات السابقة التي تشكل نهجنا. لقد ساهم العديد من العلماء والممارسين وقادة الصناعة في الخطاب المحيط بمشاركة الموظفين، حيث قدموا رؤى قيمة توجه الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز رضا مكان العمل والحد من دوران العمالة.

لقد حددت الدراسات السابقة المحركات الرئيسية لمشاركة الموظفين، بما في ذلك رضا الوظيفة، والتقدير، والثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، وفرص التطوير المهني. وقد أظهرت الأبحاث أنه عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، فإنهم أكثر عرضة للمشاركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل معدلات الاستنزاف. والجدير بالذكر أن منظمة جالوب أجرت بحثًا مكثفًا حول مشاركة الموظفين، وكشفت أن المنظمات ذات مستويات المشاركة العالية تشهد انخفاضًا كبيرًا في معدل دوران الموظفين وزيادة الربحية.

بالإضافة إلى ذلك، استكشفت الدراسات العلاقة بين المشاركة والاحتفاظ، مسلطة الضوء على المزايا الاقتصادية والتشغيلية لتعزيز قوة عاملة مخلصه. على سبيل المثال، تشير الأبحاث التي أجرتها شركة تاووز واتسون إلى أن المنظمات التي لديها موظفون منخرطون تحقق أرباحًا أعلى بمقدار 3.9 مرة لكل سهم مقارنة بمنافسيها. علاوة على ذلك، أظهر التحليل التلوي للدراسات المختلفة باستمرار أن التواصل الفعال والشعور بالانتماء والتوافق مع القيم التنظيمية هي عوامل حاسمة تؤثر على قرارات الموظفين بالبقاء مع صاحب عملهم.

إن نتائج هذه الدراسات السابقة لا تضع الأساس لمشروعنا فحسب، بل توفر أيضًا خارطة طريق لتطوير استراتيجيات المشاركة والاحتفاظ المستهدفة. من خلال تلخيص هذه الأفكار مع سياقنا

التنظيمي، نهدف إلى صياغة مبادرات قائمة على الأدلة تتردد صداها مع موظفينا وتتوافق مع احتياجاتهم وتطلعاتهم. في الأقسام التالية، سنستعرض بمزيد من التفصيل كيف تدعم هذه الدراسات أهداف ومنهجيات مشروعنا، مما يعزز في النهاية فهمنا لممارسات المشاركة والاحتفاظ الناجحة للموظفين.

-الدراسات السابقة

خصائص الوظيفة:

يحدد المسح التشخيصي الوظيفي لهاكمان وأولدهام (1976) خمس خصائص وظيفية أساسية تؤثر على تحفيز الموظفين: تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة.

ويشير نموذج خصائص الوظيفة (JCM) الذي وضعه هاكمان وأولدهام (1980) إلى أنه عندما يتمتع الموظفون بمستويات عالية من هذه الخصائص، فمن المرجح أن يشاركوا ويتحمسوا. هاكمان وآخرون. (2008) وجد أن الاستقلالية وتنوع المهارات وأهمية المهمة ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين.

ليتر وآخرون. (2008) وجد أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة، وأهمية المهمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً. باكر وآخرون. (2012) اكتشف أن متطلبات الوظيفة، والتحكم الوظيفي، وموارد الوظيفة تعد من العوامل المهمة التي تنبئ بمشاركة الموظفين.

رايت وآخرون. (2015) وجد أن الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية المهمة ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين.

أسلوب القيادة:

. تشير نظرية القيادة التحويلية لباس (1985) إلى أن القادة الذين يهتمون ويمكّنون ويحفزون أتباعهم يميلون إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين.

بودساكوف وآخرون. (1990) وجد أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي. سوسيك وآخرون. (2009) اكتشف أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمشاركة الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية. أفوليو وآخرون. (2004) اكتشف أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية. أفوليو وآخرون. (2010) وجد أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين والأداء التنظيمي. بودساكوف وآخرون. (2012) وجد أن تبادل القائد والأعضاء يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين والرضا الوظيفي.

الثقافة التنظيمية:

يؤكد إطار الثقافة التنظيمية لشين (1985) على أهمية الثقافة في تشكيل سلوك الموظفين ونتائجهم. تقيس أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) لدينيسون (1990) الثقافة التنظيمية على أربعة أبعاد: المشاركة والدعم والاستقرار والتوجه نحو التغيير. سبريتزر وآخرون. (2006) وجد أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا مهمًا في تشكيل مشاركة الموظفين وتحفيزهم. وأكد شين (2010) على أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الموظفين ونتائجهم.

دينيسون وآخرون. (2012) وجد أن ثقافة المنظمة تلعب دورًا مهمًا في تشكيل مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي. جوياء وآخرون. (2013) اكتشف أن الثقافة التنظيمية تعد مؤشرًا هامًا لمشاركة الموظفين والتزامهم.

تمكين الموظف:

وشدد كانتر (1983) على أهمية منح الموظفين الاستقلالية والموارد والفرص للنمو والتطوير. تؤكد نظرية كانتر (1983) في التمكين على أهمية منح الموظفين الاستقلالية والموارد والفرص للنمو والتطوير. كونجر وآخرون. (2000) وجد أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام.

ليدن وآخرون. (2000) اكتشف أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالمشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.. كونجر وآخرون. (2000) وجد أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام. ليدن وآخرون. (2000) اكتشف أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالمشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية.

التفاعلات بين المتغيرات:

وجدت دراسة أجراها مانز وسيمز (1980) أن تمكين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام. وجدت دراسة أجراها كوين وروهربو (1983) أن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية للتعاون والعمل الجماعي تميل إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين. وجدت دراسة أجراها كوين وروهربو (1983) أن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية للتعاون والعمل الجماعي تميل إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين.

فيما يتعلق بأسلوب القيادة، أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين (باس، 1985). وجدت دراسة أجراها خان (1990) أن مشاركة الموظفين ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية. كما تم ربط تمكين الموظفين بمشاركة الموظفين. وجدت

دراسة أجراها توماس وفيلتهاوس (1990) أنه عندما يشعر الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل ملكية عملهم، فمن المرجح أن يشاركوا فيه.

كما تم تحديد الثقافة التنظيمية كعامل رئيسي في مشاركة الموظفين. دراسة أجراها أورايلى وآخرون. (1991) وجد أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تدعم أو تقوض مشاركة الموظفين، اعتمادًا على قيمها ومعاييرها.

غريفيين وآخرون. (2001) وجد أن التفاعل بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية يؤثر على مشاركة الموظفين. والدمان وآخرون. (2001) اكتشف أن التفاعل بين خصائص الوظيفة والثقافة التنظيمية يؤثر على تمكين الموظفين. استكشفت بعض الدراسات التفاعلات بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين في مشاركة الموظفين:

غريفيين وآخرون. (2001) وجد أن التفاعل بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية يؤثر على مشاركة الموظفين. والدمان وآخرون. (2001) اكتشف أن التفاعل بين خصائص الوظيفة والثقافة التنظيمية يؤثر على تمكين الموظفين.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن مشاركة الموظفين عامل حاسم في دفع الأداء التنظيمي. وبالمثل، دراسة أجراها هارتر وآخرون. (2002) وجد أن مشاركة الموظفين تعد مؤشرًا قويًا لنتائج الأعمال، بما في ذلك الربحية ورضا العملاء. دراسة أجراها أفوليو وآخرون. (2004) وجد أن القادة التحويليين يهتمون موظفيهم ويمكّنونهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من مشاركة الموظفين

وقد حددت دراسات أخرى عوامل محددة تساهم في مشاركة الموظفين. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها ساكس (2006) أن الاستقلالية الوظيفية، وردود الفعل، والدعم الاجتماعي كلها

عوامل تنبئ مهمة بمشاركة الموظفين. وجدت دراسة أجراها جاجيندران وهاريسون (2007) أن ترتيبات العمل المرنة والتوازن بين العمل والحياة هي أيضًا عوامل مهمة في مشاركة الموظفين. وفيما يتعلق بالأثر المالي لمشاركة الموظفين، أظهرت الدراسات أن الموظفين المشاركين هم أكثر إنتاجية وأقل عرضة للتغيير (Harvard Business Review, 2013). وجدت دراسة أجرتها مؤسسة غالوب (2013) أن الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من مشاركة الموظفين تميل إلى التفوق في الأداء على الشركات ذات المستويات المنخفضة من مشاركة الموظفين.

تُعد دراسة موضوع تفاعل الموظفين والاحتفاظ بهم من الموضوعات الحيوية التي لاقت اهتمامًا كبيرًا في الأدبيات الأكاديمية والإدارية. مجموعة من الدراسات السابقة أسهمت في فهم العوامل التي تؤثر على تفاعل الموظف واحتفاظه.

تناولت الدراسة التي أعدها د. سارة الزهراني (2018) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واحتفاظ الموظفين. عرضت الدراسة نماذج من شركات نجاحها في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع نتائج تشير إلى ارتفاع نسبة الاحتفاظ بالموظفين نتيجة لذلك. مجلة الإدارة، 2018 , قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين ثقافة العمل ودرجة انخراط الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. تبين أن ثقافة العمل الإيجابية تعزز من شعور الموظفين بالانتماء وتقلل من معدلات الدوران. أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يعملون في بيئات تتمتع بثقافة عمل تشجع على التعاون والابتكار يكونون أكثر اندماجًا ورضا.

في دراسة قام بها د. عادل العشري (2019)، تم تحليل كيف يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية أن تلعب دورًا في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي الاحتفاظ بالموظفين. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات

التي تتبنى ثقافة تنظيمية تُشجّع على التعاون والابتكار حققت معدلات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين.

في دراسة قام بها د. عادل العشري (2019)، تم تحليل كيف يمكن للثقافة التنظيمية الإيجابية أن تلعب دورًا في تعزيز الرضا الوظيفي وبالتالي الاحتفاظ بالموظفين. أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تُشجّع على التعاون والابتكار حققت معدلات أعلى من الاحتفاظ بالموظفين. مؤتمر التعليم والتطوير المهني، 2019، تناولت هذه الدراسة تأثير برامج التدريب والتطوير على مستوى الاحتفاظ بالموظفين. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تشهد انخفاضًا ملحوظًا في معدلات مغادرة الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأن هناك فرصًا للنمو والتقدم في مسيرتهم المهنية.

أجرى الباحث عبد الله السهلي (2020) دراسة لتحليل تأثير برامج التحفيز المختلفة على مستوى تفاعل الموظفين في قطاع الخدمات. توصلت الدراسة إلى أن وجود برامج تحفيزية فعالة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين. تناولت دراسة هالة البواردي (2020) تأثير برامج التدريب والتطوير على احتفاظ الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. أشارت النتائج إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة، وبالتالي يقلل من معدل الدوران الوظيفي. مجلة الموارد البشرية، 2020، قامت هذه الدراسة بدراسة فعالية برامج التحفيز في تعزيز انخراط الموظفين في الشركات الكبرى. وجدت النتائج أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت وحوافز يشعرون بمستوى عالٍ من الانخراط في عملهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المنظمة.

قام الباحث فهد المطيري (2021) بنشر دراسة تتناول العلاقة بين تفاعل الموظف وأداء المؤسسة. تم استخدام مقياس لقياس تفاعل الموظفين في عدة قطاعات. وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين مستوى تفاعل الموظف والأداء المؤسسي، مما يعزز أهمية التركيز على تفاعل الموظفين للحد من تسريحهم.

البحث العربي في الإدارة، 2021، ناقشت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على انخراط الموظفين ومعدل الاحتفاظ بهم. أشارت النتائج إلى أن القيادة الداعمة والتي تعمل على توفير بيئة آمنة للموظفين تدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم مما يحسن من مستوى الأداء ويقلل من معدل الدوران.

مؤتمر تكنولوجيا الاتصالات والإدارة، 2022، ركزت هذه الدراسة على أهمية التواصل الفعال داخل المؤسسات وأثره على احتفاظ الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن التواصل الشفاف والمفتوح بين الإدارة والموظفين يعزز الشعور بالانتماء، ويسهم في تقليل القلق والضغط النفسي لدى الموظفين، مما يزيد من احتمالية بقائهم في الشركة.

-الإطار النظري

فهم مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم

تعد مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم من الظواهر المعقدة التي تمت دراستها على نطاق واسع في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس والموارد البشرية. تم تطوير العديد من الأطر النظرية لشرح العوامل التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. سيراجع هذا القسم بعض النظريات والنماذج الأساسية ذات الصلة بفهم مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

النظريات التحفيزية

تقترح النظريات التحفيزية أن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم يتأثرون باحتياجات الفرد ورغباته وقيمه الأساسية. تشمل بعض النظريات التحفيزية الأكثر تأثيرًا ما يلي:

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات (ماسلو، 1943): تقترح نظرية ماسلو أن الأفراد لديهم مستويات مختلفة من الاحتياجات، تتراوح من الاحتياجات الفسيولوجية إلى احتياجات تحقيق الذات. وفقاً لماسلو، من المرجح أن يشارك الموظفون عندما يتم تلبية احتياجاتهم ذات المستوى الأعلى. على سبيل المثال، قد يكون الموظفون الذين يكافحون من أجل تلبية احتياجاتهم الأساسية (مثل الراتب والمزايا) أقل عرضة للمشاركة.

نظرية هيرزبيرج ذات العاملين (هيرزبيرج وآخرون، 1959): تشير نظرية هيرزبيرج إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بنوعين من العوامل: عوامل النظافة (مثل الراتب وظروف العمل) والمحفزات (مثل الاعتراف والعمل الصعب). من المرجح أن يشارك الموظفون عند تلبية دوافعهم. على سبيل المثال، قد يكون الموظفون الذين يتلقون تعليقات منتظمة وتقديرًا لعملهم أكثر عرضة للمشاركة.

نظرية التوقع (فروم، 1964): تقترح نظرية التوقع أن دافعية الفرد تتأثر بإدراكه لاحتمالية تحقيق النتيجة المرجوة. من المرجح أن يشارك الموظفون عندما يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج إيجابية. على سبيل المثال، الموظفون الذين يعتقدون أن عملهم الشاق سيؤدي إلى الترقيات أو الزيادات قد يكونون أكثر عرضة للمشاركة.

نظرية تقرير المصير (Deci & Ryan, 2000): تقترح نظرية تقرير المصير أن السلوك البشري مدفوع بثلاثة احتياجات نفسية فطرية: الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط. الموظفون الذين يشعرون بالاستقلالية والكفاءة والاتصال بالآخرين هم أكثر عرضة للمشاركة.

نماذج السلوك التنظيمي

تقترح نماذج السلوك التنظيمي أن مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم يتأثران بعوامل مثل تصميم الوظائف والقيادة والثقافة التنظيمية. ومن بين النماذج الأكثر تأثيراً ما يلي:

نموذج خصائص الوظيفة (هاكمان وأولدهام، 1976): يقترح نموذج خصائص الوظيفة أن تصميم الوظيفة يؤثر على مشاركة الموظفين. على وجه التحديد، من المرجح أن تؤدي الوظائف التي توفر الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية المهمة إلى مشاركة الموظفين.

نظرية القيادة التحويلية (باس، 1985): تقترح نظرية القيادة التحويلية أن القادة الذين يلهمون موظفيهم ويمكّنونهم ويتحدونهم من المرجح أن يؤديوا إلى مشاركة الموظفين.

نظرية الثقافة التنظيمية (دينيسون وميشرا، 1995): تقترح نظرية الثقافة التنظيمية أن ثقافة المنظمة تؤثر على مشاركة الموظفين. على وجه التحديد، من المرجح أن تؤدي الثقافات التي تقدر التعاون والتواصل والابتكار إلى مشاركة الموظفين.

نظرية القيادة الموقفية (هيرسي وبلانشارد، 1982): تقترح نظرية القيادة الموقفية أنه يجب على القادة تكييف أسلوب قيادتهم بناءً على الموقف ومستوى استعداد التابع. قد يحتاج الموظفون الذين لديهم دوافع وكفاءة عالية إلى قدر أقل من التوجيه والدعم من القادة.

نظرية التبادل بين القائد والأعضاء (Graen & Uhl-Bien, 1995): تقترح نظرية التبادل بين القائد والعضو أن يقوم القادة ببناء علاقات مع موظفيهم على أساس الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل. من المرجح أن يشارك الموظفون الذين لديهم علاقة تبادل قوية بين القائد والأعضاء.

ملخص

تتأثر مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم بمجموعة معقدة من العوامل، بما في ذلك النظريات التحفيزية ونماذج السلوك التنظيمي. يعد فهم هذه النظريات والنماذج أمرًا ضروريًا لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. سيناقد القسم التالي العوامل الرئيسية التي تؤثر على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم، بما في ذلك الخصائص الوظيفية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

ولمعالجة التحديات الملحة المتمثلة في إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم، تبني مشروعنا منهجية شاملة ومنهجية مصممة لجمع رؤى قابلة للتنفيذ وتنفيذ استراتيجيات فعّالة. وإدراكاً منا لتأثير إشراك

الموظفين بمجموعة لا حصر لها من العوامل، فقد تعاملنا مع هذه المبادرة بإطار متعدد الأوجه يجمع بين تقنيات البحث الكمي والنوعي.

تضمنت المرحلة الأولى من منهجيتنا نشر استطلاع للرأي حول المشاركة على مستوى الشركة. وقد صُمم هذا الاستطلاع لقياس أبعاد مختلفة لرضا الموظفين والتزامهم وثقافة المنظمة. ومن خلال تحليل البيانات حول جوانب مثل رضا الموظفين والتقدير وفرص النمو والتوازن بين العمل والحياة، كنا نهدف إلى تحديد مجالات القوة وفرص التحسين.

بالإضافة إلى الاستطلاع، أجرينا مناقشات جماعية مركزة ومقابلات فردية مع الموظفين عبر مختلف الإدارات ومستويات المنظمة. وفرت هذه الجلسات منصة للموظفين لمشاركة تجاربهم ومخاوفهم واقتراحاتهم بطريقة أكثر تعمقاً، مما يسمح لنا بالتقاط الفروق الدقيقة لدوافع مشاركتهم واحتفاظهم.

علاوة على ذلك، قمنا بمقارنة نتائجنا بمعايير الصناعة وأفضل الممارسات، لضمان أن تكون استراتيجياتنا متوافقة مع الأساليب المثبتة في إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم. وقد ساعد التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين طوال العملية، بما في ذلك قادة الموارد البشرية والإدارة، في تسهيل بيئة تعاونية عززت عمق وأهمية مبادراتنا.

لقد شكل الجمع بين البيانات الكمية والرؤى النوعية العمود الفقري لمنهجية مشروعنا، مما مكننا من تطوير استراتيجيات مخصصة تتوافق مع الاحتياجات الفريدة لقوى العمل لدينا. في الأقسام التالية، سنخوض بعمق في كل مكون منهجي، موضحين كيف أرسيت هذه الجهود الأساس لاستراتيجيات فعّالة للمشاركة والاحتفاظ داخل مؤسستنا.

-المنهجية وطرق البحث.

أخذ العينات:

سيتم إجراء الدراسة في بيئة كبيرة خاصة بالصناعة، مع حجم عينة يصل إلى 200 موظف من مختلف الأقسام.

سيتم استخدام العينات الهادفة لاختيار الموظفين الذين يمثلون الصناعة والذين لديهم مستويات متنوعة من الخبرة والأدوار الوظيفية.

جمع البيانات:

البيانات الكمية:

المسح: سيتم إجراء مسح موحد لجمع البيانات حول خصائص الوظيفة (مسح تشخيص الوظائف لهاكمان وأولدهام)، وأسلوب القيادة (جرد القيادة التحويلية لباس)، والثقافة التنظيمية (أداة تقييم الثقافة التنظيمية لدينيسون)، وتمكين الموظفين (مقياس التمكين الخاص بكانتر).

الخصائص الوظيفية: سيطلب من الموظفين تقييم خصائص وظائفهم على مقياس من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى "غير موافق بشدة" والرقم 5 إلى "موافق بشدة".

أسلوب القيادة: سيطلب من القادة تقييم أسلوب قيادتهم على مقياس من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى "غير موافق بشدة" والرقم 5 إلى "موافق بشدة".

الثقافة التنظيمية: سيطلب من الموظفين تقييم الثقافة التنظيمية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى "غير موافق بشدة" والرقم 5 إلى "موافق بشدة".

تمكين الموظف: سيطلب من الموظفين تقييم مستوى تمكينهم على مقياس من 1 إلى 5، حيث يشير الرقم 1 إلى "غير موافق بشدة" والرقم 5 إلى "موافق بشدة".

البيانات النوعية:

المقابلات: سيتم إجراء مقابلات متعمقة شبه منظمة مع مجموعة فرعية من المشاركين (العدد = 20) لجمع بيانات نوعية أكثر ثراءً عن تجاربهم وتصوراتهم حول خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين.

تحليل البيانات:

تحليل البيانات الكمية:

سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية لتلخيص متوسط الدرجات لكل متغير.

سيتم استخدام تحليل الارتباط لفحص العلاقات بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين ومشاركة الموظفين.

سيتم استخدام تحليل الانحدار لفحص العلاقات التنبؤية بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الوظيفية، أسلوب القيادة، الثقافة التنظيمية، وتمكين الموظفين) ومشاركة الموظفين.

تحليل البيانات النوعية:

سيتم تحليل نصوص المقابلات باستخدام التحليل المواضيعي لتحديد الأنماط والمواضيع المتعلقة بخصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين.

سيتم تطوير الرموز بناءً على البيانات وتطبيقها على النصوص لتحديد الموضوعات والأنماط المتكررة.

-مجتمع البحث

تركز الدراسة على الموظفين الذين يعملون في [المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية] داخل المنظمة المختارة.

يضم مجتمع البحث لمشروع "تطوير مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم" مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الأكاديميون، ومحترفو الصناعة، وممارسو الموارد البشرية، وعلماء النفس التنظيمي، وصناع السياسات. يكرس هذا المجتمع نفسه لمعالجة المكونات المتعددة الجوانب لمشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال البحث التعاوني، ومشاركة أفضل الممارسات، وتطوير استراتيجيات مبتكرة.

مجالات التركيز الرئيسية

الأطر النظرية:

استكشاف النظريات الراسخة لمشاركة الموظفين مثل نموذج متطلبات الوظيفة والموارد، ونظرية تقرير المصير، ونظرية التبادل الاجتماعي.

التحقيق في العلاقة بين مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي.

القياس والتقييم:

تطوير أدوات موثوقة وصالحة لقياس مشاركة الموظفين، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات وغيرها من المقاييس النوعية والكمية.

تحليل المقاييس الحالية المستخدمة في الصناعة وإنشاء معايير لتقييم المشاركة والاحتفاظ.

أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية:

مشاركة دراسات الحالة وقصص النجاح من المنظمات ذات معدلات المشاركة والاحتفاظ العالية.

تحديد ممارسات الموارد البشرية الفعّالة، مثل التوجيه وإدارة الأداء وآليات الملاحظات وبرامج تطوير الموظفين.

ثقافة وبيئة مكان العمل:

دراسة تأثير ثقافة المنظمة وبيئة مكان العمل على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

التحقيق في عوامل مثل العمل عن بُعد والمرونة والتنوع والإدماج والسلامة النفسية.

القيادة والإدارة:

فحص دور أنماط القيادة والسلوكيات في تعزيز مشاركة الموظفين.

البحث في الممارسات الإدارية التي تساهم في بيئة عمل داعمة ومحفزة.

التكنولوجيا وتجربة الموظفين:

تحليل دور التكنولوجيا في تعزيز مشاركة الموظفين من خلال أدوات مثل منصات ملاحظات الموظفين

وأنظمة إدارة التعلم وأدوات التعاون.

استكشاف تأثير التحول الرقمي على العمل عن بُعد وتفاعل الموظفين.

العوامل الديموغرافية والجيلية:

التحقيق في كيفية تأثير العوامل الديموغرافية المختلفة (العمر والجنس والعرق) على مشاركة الموظفين.

البحث في تفضيلات ودوافع المجموعات الجيلية المختلفة في مكان العمل، وخاصة جيل الألفية >

استراتيجيات الاحتفاظ:

تطوير رؤى حول استراتيجيات الاحتفاظ الفعالة المصممة خصيصًا لمختلف الصناعات والتركيبات السكانية للقوى العاملة.

تحليل مؤشرات دوران العمل وتحديد التدابير الاستباقية التي يمكن للمنظمات اتخاذها للحد من الاستنزاف.

الفرص التعاونية

البحث متعدد التخصصات: تشجيع التعاون بين مجالات مثل علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والأعمال لإثراء فهم مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم.

ورش العمل والمؤتمرات: استضافة الأحداث لجمع الباحثين والممارسين لمناقشة النتائج ومشاركة الأدوات والتواصل.

المنشورات والمجلات: المساهمة في المجلات الأكاديمية وتقارير الصناعة والأوراق البيضاء التي تنشر

نتائج الأبحاث وأفضل الممارسات.

الخلاصة

يعد مجتمع البحث لتطوير مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم أمرًا حيويًا لفهم كيف يمكن للمنظمات

إنشاء بيئات تعزز الالتزام والدافع والولاء بين الموظفين. من خلال الاستفادة من الأفكار من مختلف

التخصصات والتعاون عبر القطاعات، يهدف هذا المجتمع إلى تطوير استراتيجيات شاملة لا تعمل على

تعزيز رضا الموظفين فحسب، بل تساهم أيضًا في نجاح المنظمة.

-حدود البحث-

تقتصر هذه الدراسة على دراسة العلاقات بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية

وتمكين الموظفين من مشاركة الموظفين في صناعة معينة. تقتصر الدراسة على منظمة واحدة، وقد

لا تكون النتائج قابلة للتعميم على الصناعات أو المنظمات الأخرى.

وعلى وجه التحديد فإن حدود الدراسة هي كما يلي:

المنظمة: يتم إجراء الدراسة ضمن منظمة واحدة وهي [التعليم].

السكان: تركّز الدراسة على الموظفين الذين يعملون في [المنطقة الشرقية بالمملكة العربية

السعودية] داخل المنظمة المختارة.

الإطار الزمني: يتم إجراء الدراسة على مدى فترة [3 أشهر].

أساليب جمع البيانات: تعتمد الدراسة على بيانات المسح والمقابلات المتعمقة مع الموظفين.

التحليل: تستخدم الدراسة الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار لفحص العلاقات بين المتغيرات.

النظرية: تعتمد الدراسة على نظريات الخصائص الوظيفية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية

وتمكين الموظفين لتوجيه التحقيق.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم، تدرك المنظمات بشكل متزايد الدور الحاسم الذي يلعبه إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم في دفع الإنتاجية والابتكار والنجاح الشامل. مع فهم أعمق لكيفية مساهمة الموظفين المنخرطين في ثقافة مكان العمل الإيجابية، وتقليل معدل دوران العمل،

وتحسين الأداء التنظيمي، يهدف مشروعنا الأخير إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات تعزز مشاركة الموظفين وتحسن معدلات الاحتفاظ بهم عبر فرقنا.

تضمن هذا المشروع تحليلًا شاملاً لمستويات المشاركة الحالية، واستطلاعات الرأي لجمع تعليقات الموظفين، وتقييم المبادرات المختلفة المصممة لخلق بيئة عمل أكثر شمولاً وتحفيزاً. من خلال التركيز على العوامل الرئيسية مثل التقدير والتطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة والتواصل، سعيًا إلى فهم الديناميكيات الدقيقة لرضا الموظفين والتزامهم.

في الأقسام التالية، سنقدم نتائج جهودنا، مع تسليط الضوء على التحسينات التي تم إجراؤها في كل من مقاييس المشاركة ومعدلات الاحتفاظ. سنحلل فعالية الاستراتيجيات المحددة المستخدمة، ونشارك الأفكار من تعليقات الموظفين، ونناقش آثار هذه النتائج على مستقبل مؤسستنا. وفي نهاية المطاف، فإن نتائج هذا المشروع لا تسلط الضوء على الطريق نحو قوة عاملة أكثر مشاركة فحسب، بل تعمل أيضًا كأساس للنمو المستدام والنجاح في السنوات القادمة.

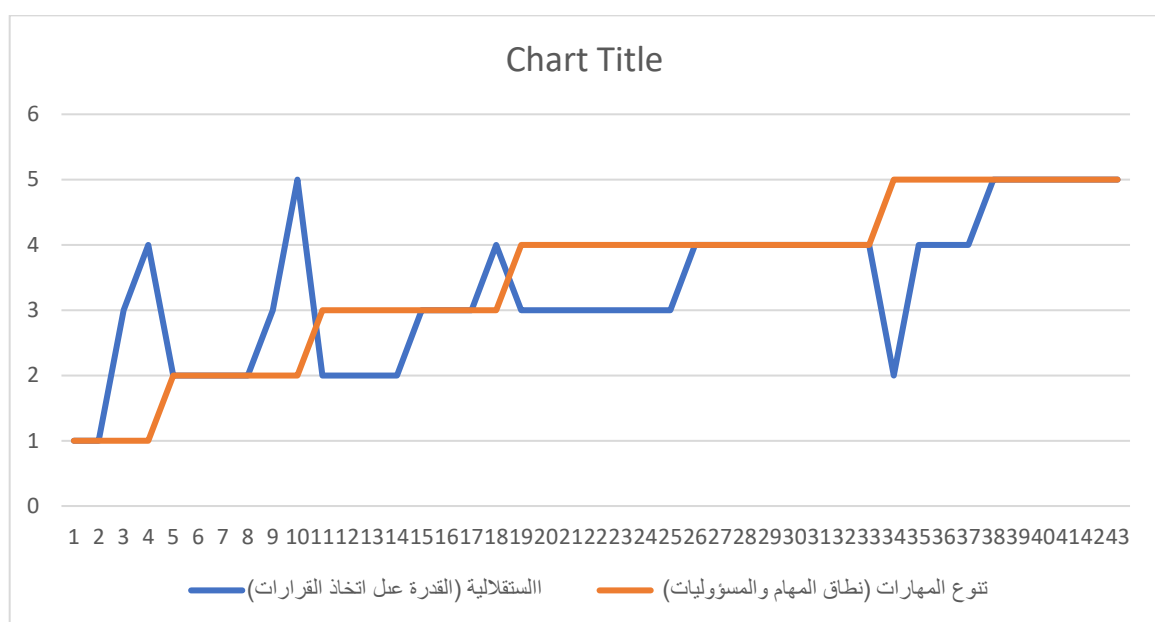
-تحليل البيانات

جدول 1: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟

#	تنوع المهارات (نطاق المهام والمسؤوليات)	الاستقلالية (القدرة على اتخاذ القرارات)
---	---	---

2	4	1
9	6	2
12	8	3
13	15	4
7	10	5
43	43	المجموع

رسم بياني 1: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟

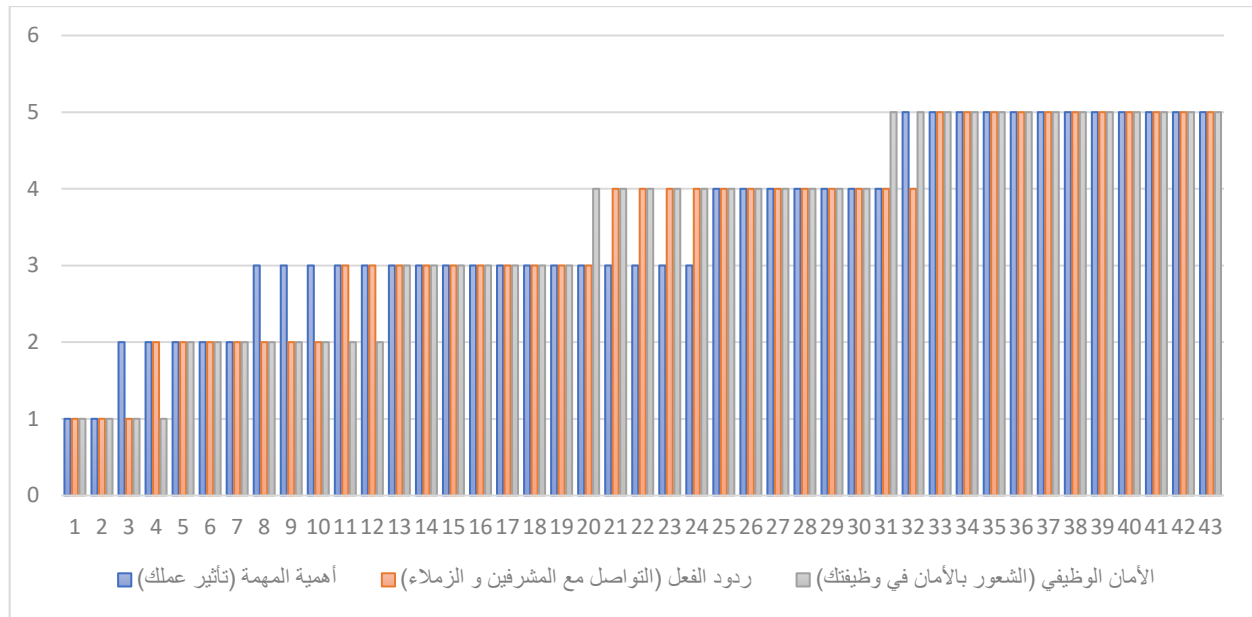


جدول 2: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك جزء 2:

#	الأمان الوظيفي (الشعور بالأمان في وظيفتك)	ردود الفعل (التواصل مع المشرفين والزملاء)	أهمية المهمة (تأثير عملك)
1	4	3	2
2	8	7	5

17	10	7	3
7	12	11	4
12	11	13	5
43	43	43	المجموع

رسم بياني 2: كيف تقيم الجوانب التالية من عملك جزء 2:

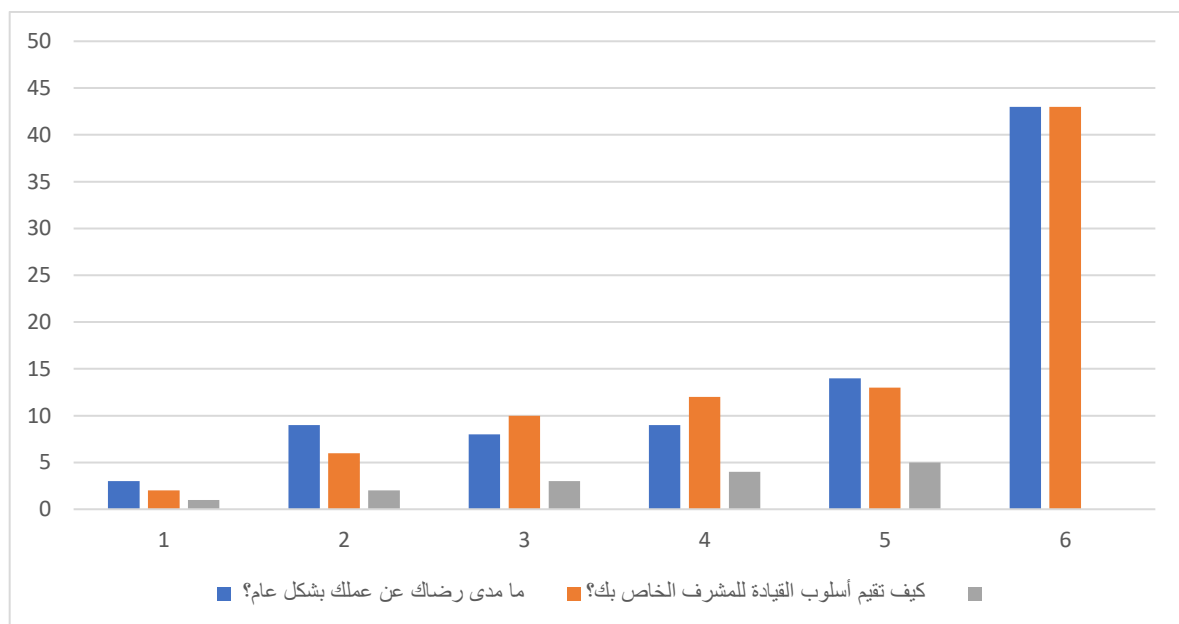


جدول 3: ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟

ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟	كيف تقيم أسلوب القيادة للمشرف الخاص بك؟	
3	2	1
9	6	2
8	10	3

4	12	9
5	13	14
المجموع	43	43

رسم بياني 3: ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟

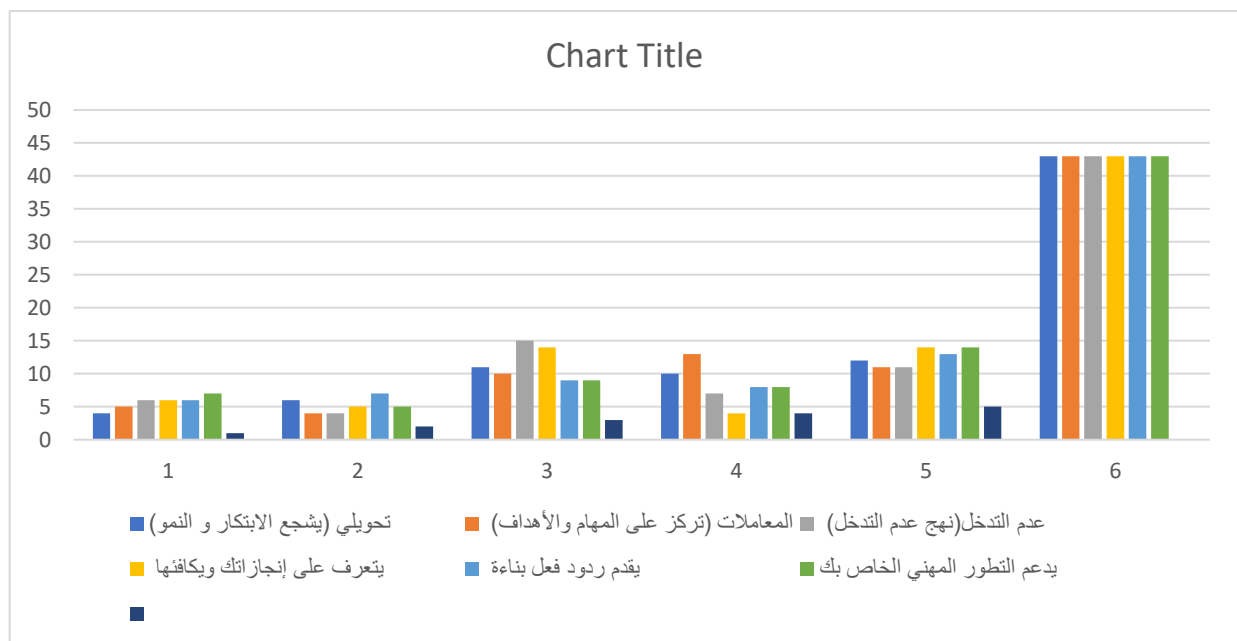


جدول 4: كيف تقيم أسلوب القيادة للمشرف الخاص بك؟

#	يدعم التطور المهني الخاص بك	يقدم ردود فعل بناءة	يتعرف على إنجازاتك ويكافئها	عدم التدخل (نهج عدم التدخل)	المعاملات (تركز على المهام والأهداف)	تحويلي (يشجع الابتكار والنمو)
1	7	6	6	6	5	4

6	4	4	5	7	5	2
11	10	15	14	9	9	3
10	13	7	4	8	8	4
12	11	11	14	13	14	5
43	43	43	43	43	43	المجموع

رسم بياني 4: كيف تقيم أسلوب القيادة للمشرف الخاص بك؟

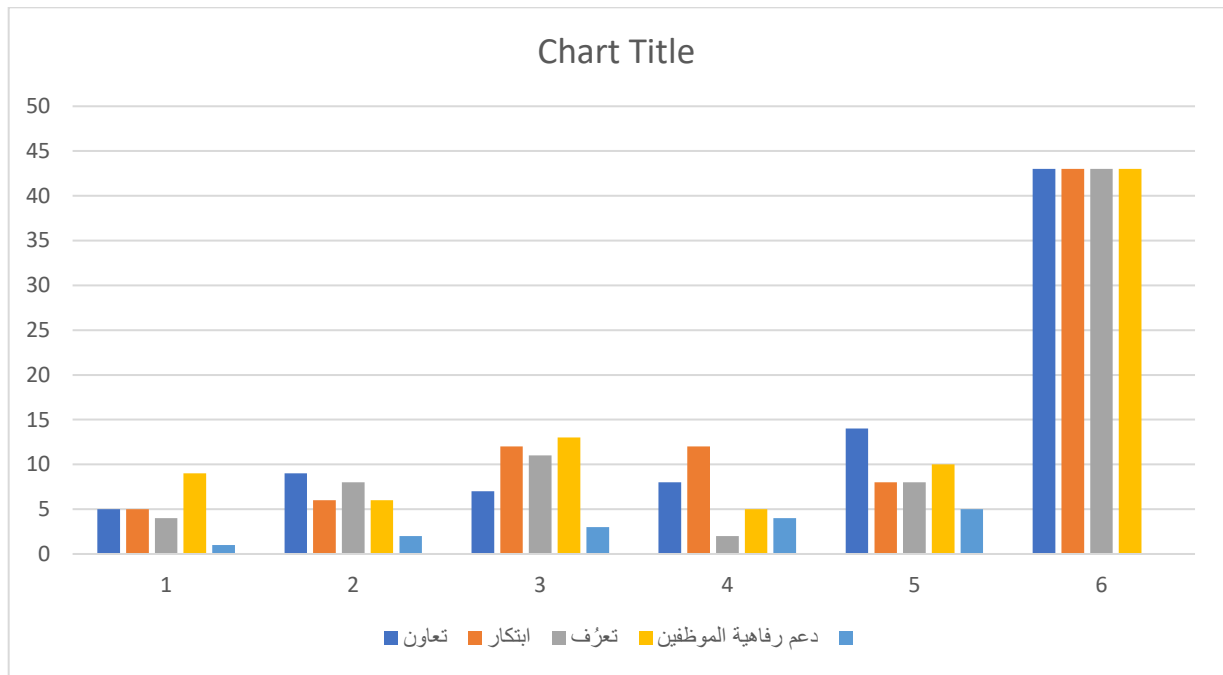


جدول 5: كيف تقيم الجوانب التالية من ثقافة منظمة العمل تبعك؟

تعاون	ابتكار	تعرف	دعم رفاهية الموظفين	
5	5	4	9	1
9	6	8	6	2

7	12	11	13	3
8	12	2	5	4
14	8	8	10	5
43	43	43	43	المجموع

رسم بياني 5: كيف تقيم الجوانب التالية من ثقافة منظمة العمل تبعك؟

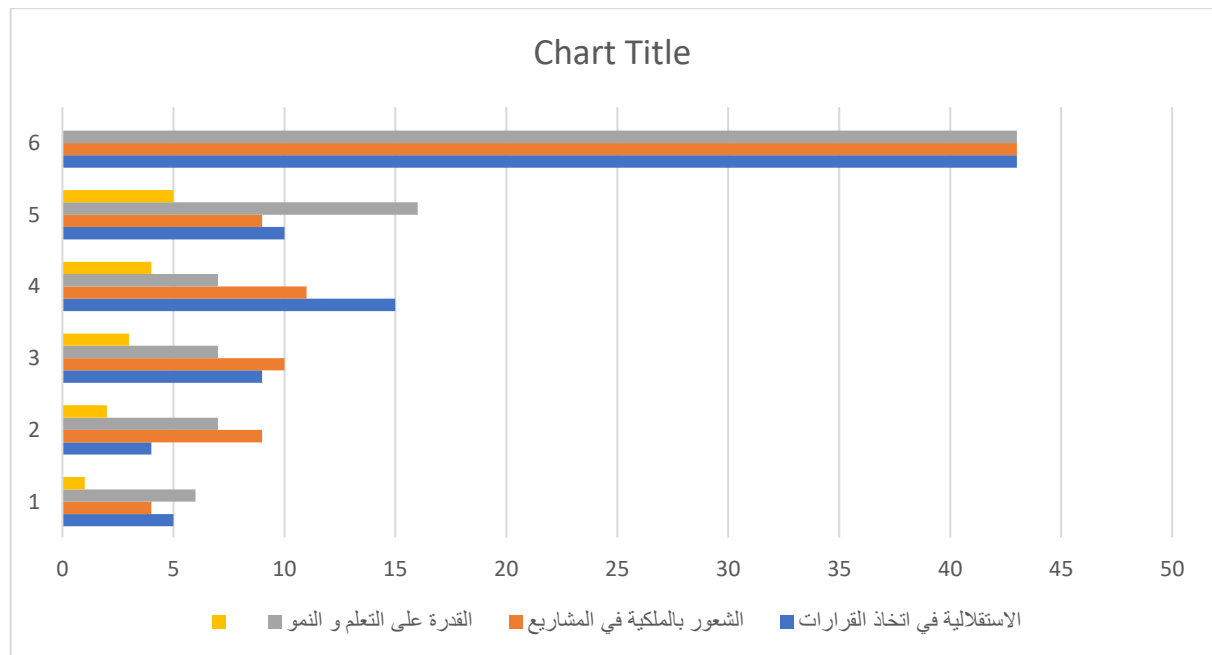


جدول 6: كيف تقيم مستوى تمكينك في العمل؟

الاستقلالية في اتخاذ القرارات	الشعور بالملكية في المشاريع	القدرة على التعلم والنمو	
5	4	6	1
4	9	7	2

9	10	7	3
15	11	7	4
10	9	16	5
43	43	43	المجموع

رسم بياني 6: كيف تقيم مستوى تمكينك في العمل؟



-النتائج

تشير النتائج حسب ما تبين في الجدول و الرسم البياني رقم 1 بأن غالبية المشاركين بالبحث لديهم تقييم مرتفع بمعدل 4 من أصل 5 لبيئة العمل فيما يتعلق بتنوع المهارات و الاستقلالية في اتخاذ القرارات بمعدل 15 و 13 شخصاً على التوالي من مجموع الأشخاص 43 شخصاً.

الجدول والرسم البياني رقم 2 يشيرون الى أن أغلب المشاركين بالبحث قد قيمو مدى تأثير عملهم فيما يتعلق بالأمان الوظيفي والشعور بالأمان في وظيفته و ردود الفعل فيما يتعلق بالتواصل مع المشرفين و الزملاء بتقييم عالي بمعدل 4 من أصل 5. بينما أغلبية المشاركين بالبحث قد قيمو مدى تأثير عملهم واقعاً بشكل متوسط بمعدل 3 من أصل 5 وكان يتراوح عددهم حوالي 17 شخصاً من أصل 43 شخصاً.

كما تشير النتائج أيضاً في الجدول والرسم البياني رقم 3 الى أن أغلب المشاركين راضيين بشدة عن مستوى القيادة للمشرف المسؤول عنهم في العمل بالإضافة الى رضاهم الشديد عن عملهم بشكل عام ب تقييم 5 من أصل 5 بمعدل 13 و 14 شخصاً على التوالي من أصل 43 شخصاً.

أظهرت النتائج في الجدول والرسم البياني رقم 4 بأن أغلب المشاركين يشعرون بدعم التطور المهني لهم من المشرف أو القاعد بمعدل 5 من أصل 5 وكان يتراوح عددهم 14 شخصاً من أصل 43 شخصاً. كما أشار أغلب المشاركين برضاهم التام عن ردود الأفعال البناءة الصادرة من القادة والمشرفين بمعدل 5 من أصل 5 وكان يتراوح عددهم 13 شخصاً من أصل 43 شخصاً. وحين تم سؤال المشاركين عن مدى رضاهم عن المشرف أو القائد فيما كان يتعرف على انجازاته و يكافئها فوجدت النتائج بأن 14 شخصاً يشعرون بمتوسط الرضا بمعدل 3 من أصل 5 و 14 شخصاً آخرون بالرضا الشديد بمعدل 5 من أصل 5 و 5 من أصل 43 شخصاً. وفيما يتعلق في منهجية عدم التدخل فإن أغلب المشاركين بالبحث كانت استجاباتهم بمعدل المتوسط 3 من أصل 5 وكان عددهم 15 شخصاً من أصل 43 شخصاً. 13 شخصاً من المشاركين من أصل 43 كانت استجاباتهم إيجابية

ويشعرون بالرضا عن المشرفين عليهم فيما يتعلق بالتركيز على المهام و الأهداف المتعلقة بالعمل.
وفيما يتعلق بتشجيع الابتكار والنمو، كانت استجاباتهم تنتمي للرضا التام بمعدل 5 من 5 وكان عددهم 12 شخصاً من أصل 43 شخصاً.

يشير الجدول و الرسم البياني 5 الى تقييم الجوانب من ثقافة منظمة العمل تبعك من خلال دعم رفاهية الموظفين و التعرف على كل ما هو جديد فكانت أغلب الردود في منحنى المتوسط بمعدل 3 من أصل 5. ومن خلال الإبتكار فإن الردود كانت في المنتصف بمعدل 3 من 5 وكان عددهم 12 شخصاً، بينما 12 شخصاً آخرون كانت ردودهم تشير بالرضا بمعدل 4 من أصل 5. وأشار المشاركون الى رضاهم الشديد عن مستوى التعاون في منظمة العمل بمعدل 5 من أصل 5 حيث كان عددهم 14 شخصاً من أصل 43 شخصاً.

الجدول و الرسم البياني رقم 6 يشيرون الى تقييم مستوى تمكين الموظف في العمل من خلال القدرة على التعلم و النمو حيث كانت ردود أفعالهم إيجابية و تم تقييم المستوى إلى عالي جداً بمعدل 5 من أصل 5 حيث كان عددهم 16 شخصاً من أصل 43 شخصاً. وفيما يتعلق بالشعور بالملكية في المشاريع و الاستقلالية في اتخاذ القرارات فتبين بأن الموظفين يشعرون بالرضا تجاه منظماتهم بمعدل 4 من أصل 5 حيث كان يبلغ عددهم 11 و 15 شخصاً على التوالي.

النتائج بشكل مختصر:

شاهد النتائج المستخرجة من الجدول رقم 1 إلى أن المشاركين في البحث (43 شخصًا) قد قيموا بيئة العمل بشكل إيجابي، حيث حصلوا على معدل 4 من الأصل 5. ثقة هذه النتيجة مستوى عالي من الخبرة حول التنوع (15 شخصًا) والاستقلالية في اتخاذ القرار (13 الشخصية). وهذا يشير إلى أن الهيئات التي تسمح لها بالتعبير عن مهاراتهم والاعتماد على التصرف في اتخاذ القرار الفعال للموظفين وسعادتهم.

تقييم التأثير الوظيفي في الجدول 2، تم تقييم مدى تأثير الأمان الوظيفي على المشاركين، حيث توجد آراء تتعلق بالشعور بالأمان في العمل والتواصل مع المشرفين والزملاء على معدل 4 من الأصل 5. ويعتبر هذا مؤشرًا على أن الأمان الوظيفي والفعال من العوامل الأساسية التي لا نهاية لها في العمل. ومع ذلك، تختلف تعديلات "تأثير العمل" بشكل متوسط إلى 3 من 5، مما يشير إلى وجود تحسينات أفضل للعمل.

مستوى القيادة والرضا الوظيفي بينما ظلت النتائج في الجدول والرسم رقم 3 أن معظم المشاركين كانوا راضين جدًا عن مستوى القيادة للمشرفين لديهم، بتحصيل تقييم 5 من 5 من 14 و 13 شخصًا على المرحاض. مما أدى إلى أهمية الإدارة لأسباب غير قانونية في تحفيز الموظفين وتغيير المستوى الوظيفي لهم.

دعم التطور نظرًا إلى الجدول الزمني رقم 4، جاء مردودًا ملحوظًا بشكل ملحوظ لدعم المشرفين على التطور بشكل جيد، حيث حصل هذا الجانب على تقييم 5 من 5، مع رضا كبير عن ردود الفعل بشكل جيد من المتوقع. بينما أظهر السؤال الأخير عن تفاصيل تفاصيل الموظفين ومكافأته أنه كان هناك توزيع توازن للرضا، مع تباين متباين بين "متوسط راديو" (3 من 5) و"الرضا الشديد" (5 من 5)، مما يؤكد ضرورة تسجيل أفضل نظم المكافأة.

تهتم بعدم الاهتمام بمنهجية عدم المشاركة في أن المشاركين قيموا هذا الجانب المتميز (3 من 5)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يكونون بالدعم الكافي في تحقيق أهدافهم. ولكن الشراء يعطي نتيجة إيجابية في التركيز على المسرح، حيث أبدى 13 شخصًا (من 43 عامًا) رضاهم عن المشرفين في هذا الجانب.

شارك في المساهمة فيما يتعلق بالمساهمة في الإبداع والنمو، وقد حصل هذا الجانب على 5 من 5 من 12 شخصًا، مما أدى إلى ظهور موظفين في العمل في بيئة تحفز الابتكار الإبداعي.

ثقافة متوسطة ورفاهية الموظفين تقييم المشاركين لثقافة الشباب المنظمة، كما هو موضح في الجدول رقم 5، أظهر تنوع الموظفين 3 من 5 في دعم رفاهية الموظفين. في حين حصل التعاون على رضا مؤكد بنسبة 5 من 5 من 14 شخصًا، مما يشير إلى أن التعاون الفعال بين الأشخاص يمكن أن يشاركوا في بيئة العمل.

استخدم موظف في الجدول رقم 6، النتائج تشير إلى رضا إيجابي عالي جدًا لنحو 16 شخصًا (من 43) حول مستوى التعلم والنمو. في حين حصل "الشعور بالملكية في المشاريع" و"الاستقلالية في اتخاذ القرار" على تقييم 4 من 5، مما يشير إلى أن الموظفين بالاستثمار يطلبون نتائج عملهم.

أخيرًا، بدأت النتائج أن مديرية المهام الوظيفية بدأت بالفعل، تؤثر بالكامل من العامل، بما في ذلك الأمان الوظيفي، والتعطيل تمامًا، ودعم التطور الوظيفي، وتشجيع الإبداع. بينما هناك جوانب تحتاج إلى تحسين مثل التواصل بالإضافة إلى المكافآت والضرورة توفير المزيد من الدعم لتنمية المهارات. ولنرى هذه النتائج أهمية الارتقاء ببيئة العمل إلى أعلى مستويات النجاح والإنجاز.

-التوصيات

تتطلب عملية إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم بنجاح استراتيجيات شاملة تعالج مجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر على ديناميكيات مكان العمل. واستنادًا إلى رؤى البحث وأفضل الممارسات، تهدف التوصيات التالية إلى توجيه المؤسسات في تعزيز مبادرات إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم:

1. إجراء تقييمات منتظمة للمشاركة

تنفيذ الاستطلاعات: تطوير وتوزيع استطلاعات مشاركة الموظفين بانتظام لجمع ردود الفعل المباشرة حول رضا الوظيفة وثقافة مكان العمل والاحتياجات الفردية.

مجموعات التركيز والمقابلات: إجراء تقييمات نوعية من خلال مجموعات التركيز والمقابلات الفردية لاكتساب رؤى أعمق حول تجارب الموظفين ومشاعرهم.

2. إنشاء فرص واضحة للتطوير المهني

خطط التطوير الشخصية: إنشاء خطط تطوير مهني مخصصة تتوافق مع أهداف الموظفين الفردية واحتياجات المنظمة، وتقديم مسارات واضحة للتقدم.

التدريب والتعلم المستمر: توفير الوصول إلى برامج التدريب وفرص الإرشاد وورش العمل للتطوير المهني لتعزيز المهارات وتعزيز الثقة.

3. تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل

تعزيز الشمول والتنوع: تعزيز ثقافة تنظيمية شاملة تقدر وجهات النظر والخلفيات المتنوعة، وضمان شعور جميع الموظفين بالتقدير والاحترام.

تقدير ومكافأة المساهمات: تطوير برامج التقدير التي تحتفل بإنجازات الموظفين، سواء الرسمية أو غير الرسمية، لتعزيز الدافع والمعنويات.

4. تعزيز تدريب القيادة

برامج تطوير القيادة: الاستثمار في تدريب المديرين والمشرفين لتطوير مهارات القيادة الفعالة التي تعزز مشاركة الموظفين والتواصل والثقة.

تشجيع التواصل المفتوح: تعزيز بيئة حيث يطلب القادة بنشاط الملاحظات ويحافظون على التواصل الشفاف مع الموظفين حول أهداف المنظمة والتغييرات.

5. تنفيذ ترتيبات العمل المرنة

خيارات العمل عن بعد والهجين: توفير المرونة للموظفين للاختيار بين ترتيبات العمل عن بعد أو الهجين أو في المكتب، مع الاعتراف بالترفضيلات الفردية وظروف الحياة.

مبادرات التوازن بين العمل والحياة: تشجيع السياسات التي تعزز التوازن بين العمل والحياة، مثل ساعات العمل المرنة وأيام الصحة العقلية وبرامج العافية.

6. إنشاء تجربة توجيه داعمة

برامج توجيه شاملة: تصميم عمليات توجيه قوية لا تساعد الموظفين الجدد على التأقلم مع أدوارهم فحسب، بل تساعدهم أيضًا على فهم ثقافة الشركة وقيمها.

نظام Buddy: ربط الموظفين الجدد بأعضاء الفريق ذوي الخبرة لتسهيل الانتقالات السلسة وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.

7. الاستفادة من التكنولوجيا بشكل فعال

منصات إشراك الموظفين: الاستفادة من أدوات التكنولوجيا التي تسمح بالملاحظات في الوقت الفعلي، واستطلاعات الرأي، وتحليلات المشاركة لتحديد الاتجاهات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.

أدوات التعاون: تنفيذ حلول التكنولوجيا التعاونية (على سبيل المثال، Slack و Microsoft Teams) لتعزيز التواصل والعمل الجماعي، وخاصة في البيئات البعيدة.

8. مراقبة رفاهية الموظفين

موارد الصحة العقلية: توفير الوصول إلى موارد الصحة العقلية والدعم، مثل خدمات الاستشارة أو برامج العافية، لضمان شعور الموظفين بالدعم على المستوى الشخصي والمهني.

فحوصات النبض المنتظمة: إجراء تقييمات دورية للرفاهية لفهم مستويات التوتر لدى الموظفين، وإدارة عبء العمل، والرضا الوظيفي بشكل عام.

9. وضع معايير وأهداف

أفضل الممارسات في الصناعة: قم بمراجعة وقياس مقاييس المشاركة والاحتفاظ في مؤسستك بانتظام وفقاً لمعايير الصناعة لتحديد مجالات التحسين.

أهداف ذكية: حدد أهدافاً محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً لمبادرات المشاركة والاحتفاظ لتقييم التقدم والنجاح.

10. توصيل القيم والغرض التنظيمي

صياغة الرسالة والرؤية: تأكد من أن الموظفين يفهمون رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها الأساسية، وكيف تتوافق مساهماتهم مع هذه الأهداف.

رواية القصص ومشاركة التأثير: استخدم رواية القصص لمشاركة تأثير عمل الموظفين على العملاء والزبائن والمجتمع، مما يعزز أهمية أدوارهم.

الخلاصة

يمكن أن يؤدي تنفيذ هذه التوصيات إلى تحسين مشاركة الموظفين واحتفاظهم بشكل كبير داخل المؤسسة. من خلال التركيز على التواصل الواضح وأنظمة الدعم وتنمية القيادة والنمو الوظيفي، يمكن للمؤسسات بناء قوة عاملة متحفزة تشعر بالتقدير، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل معدل دوران العمالة بمرور الوقت. إن مراجعة هذه الاستراتيجيات وتعديلها بشكل منتظم سيضمن استمرار فعاليتها مع تطور ديناميكيات مكان العمل.

المراجع

1. السهلي، عبد الله. (2020). أثر برامج التحفيز على تفاعل الموظفين في قطاع الخدمات .
مجلة الإدارة والأعمال، 15(2)، 45-67.
2. العشري، د. عادل. (2019). تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين .مجلة
البحوث الإدارية، 12(3)، 101-120.
3. الزهراني، د. سارة. (2018). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الاحتفاظ
بالموظفين .المؤتمر العلمي للموارد البشرية، 8(1)، 88-105.
4. المطيري، فهد. (2021). تفاعل الموظف وعلاقته بالأداء المؤسسي .مجلة العلوم الإدارية،
21(4)، 215-230.
5. البواردي، هالة. (2020). أثر التدريب والتطوير على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات
التعليمية .مجلة التعليم العالي، 17(1)، 75-90.

- غالوب. (2020). تقرير حالة مكان العمل الأمريكي.
- جمعية إدارة الموارد البشرية. (2020). معدلات دوران الموظفين لعام 2019.
- (كان، 1990). W. A. الظروف النفسية للمشاركة الشخصية وفك الارتباط في العمل. مجلة أكاديمية الإدارة، 33(4)، 692-724.
- هارتر، جيه، شميدت، إف، وهايز، تي (2002). رفاهية العمال: نموذج للتحويل التنظيمي من خلال تكنولوجيا الأداء التنموي. مجلة علم النفس التطبيقي، 87(5)، 826-839.
- هاكمان، جي آر، وأولدهام، جي آر (1976). الدافع من خلال تصميم العمل: اختبار النظرية. السلوك التنظيمي والأداء البشري، 16(2)، 250-279.
- ماسلو، أ.ح. (1943). نظرية تحفيز الموارد البشرية. المراجعة النفسية، 50(4)، 370-396.
- هيرزبيرج، إف.، موسنر، بي، وسنايدرمان، بي. (1959). الدافع للعمل. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
- هاكمان وموريس (1975). المهام الجماعية، وعملية التفاعل الجماعي، وفعالية المجموعة: مراجعة للبحث. النشرة النفسية، 82(5)، 879-900.
- باس، بي إم (1985). القيادة والاداء فاقت التوقعات. نيويورك: الصحافة الحرة.
- دينيسون، دي آر، وميشرا، إيه كيه (1995). نحو نظرية الثقافة التنظيمية والفعالية. علم التنظيم، 6(2)، 204-223.
- هاكمان، جي آر، وأولدهام، جي آر (1976). الدافع من خلال تصميم العمل: اختبار النظرية. السلوك التنظيمي والأداء البشري، 16(2)، 250-279.
- هيرزبيرج، إف.، موسنر، بي، وسنايدرمان، بي. (1959). الدافع للعمل. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
- ماسلو، أ.ح. (1943). نظرية تحفيز الموارد البشرية. المراجعة النفسية، 50(4)، 370-396.
- فروم، V. H. (1964). العمل والتحفيز. نيويورك: جون وايلي وأولاده.
- هاكنن جي جي، شافيلي ديليو بي، وسالين د. (2008). العلاقة بين الضغوط المرتبطة بالعمل والإرهاق: مراجعة منهجية.
- باكر إيه بي، ديميروتي إي، وشوفيلي ديليو بي (2012). الإرهاق والمشاركة في العمل: نموذج مسبب للمرض.

- ليترايم بي، هارفي بي، ولاشينغر إتش كيه (2008). آثار التبادل بين القائد والأعضاء على الإرهاق والرضا الوظيفي في القطاع العام الكندي.
- أفوليو بي جيه، والومبوا إف أو، ويرتي جيه (2010). ليدرش
- هاكمان، جيه.، وأولدهام، جي. آر. (1976). الدافع من خلال تصميم العمل: اختبار النظرية. السلوك التنظيمي والأداء البشري، 16(2)، 150-169.
- هاكمان، جي.، وأولدهام، جي. آر. (1980). إعادة تصميم العمل: نظرية وتطبيقات العلوم الاجتماعية للمنظمات أديسون ويسلي.
- رايت، ت.، إيرز، م.، وأورسو، ب. (2015). التحليل التلوي للعلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: دراسة للمشرفين باستخدام مجلة التحليل التلوي لعلم النفس التطبيقي.
- باس، بي إم (1985). القيادة: جيد، أفضل، أفضل.
- بودساكوف، ب.، ماكنزي، س.، وبومر، ديليو إتش (1990). سلوكيات القيادة التحويلية وبدائل القيادة كمحددات لاتجاهات الموظفين.
- أفوليو، ب.، باس، ب.، وولومبوا إف أو (2004). نظرية القيادة المتوازنة: بناء القدرات القيادية للتحويل الكيميائي
- شين إي إتش (1985). الثقافة التنظيمية
- دينيسون د.ر. (1990). الثقافة المؤسسية والفعالية التنظيمية
- سبريتزر جي إم، كوسيك إي إي، ومايرز كيه كيه (2006). دراسة طولية للصراع بين العمل والأسرة: الآثار المترتبة على الرفاهية.
- كانتر آر إم (1983). سادة التغيير
- كونجر جيه إيه، كانونجو آر إن، ومينون إس تي (2000). القيادة الكاريزمية في المنظمات
- ليدن آر سي، واين إس جيه، وستيلفن إم دي (2000). دراسة دور التبادل بين القائد والعضو في تنمية رأس المال الاجتماعي
- جريفين إم إيه، فيليبس جي إم، وباركر في إيه (2001). القيادة من أجل التغيير: دراسة للقيادة التحويلية في المنظمات الأسترالية
- والدمان دي إيه، راميريز جي إيه، وهاموس آر جيه (2001). هل الكاريزما مهمة؟ دراسة تجريبية للقيادة الكاريزمية في خمسة بلدان.

- كان، W. A. (1990). الظروف النفسية للارتباط الشخصي والاندواء في العمل. مجلة أكاديمية الإدارة، 33(4)، 692-724.
- هارتر، جي كيه، شميدت، إف إل، وهايوز، تي إل (2002). العلاقة على مستوى وحدة العمل بين رضا الموظفين ومشاركة الموظفين ونتائج الأعمال: تحليل تلوي. مجلة علم النفس التطبيقي، 87(2)، 268-279.
- ساكس، أ. م. (2006). سوابق وعواقب مشاركة الموظفين. مجلة السلوك التنظيمي، 27(2)، 175-193.
- جاجيندران، ر.، وهاريسون، د.أ. (2007). آثار العمل عن بعد على الرضا الوظيفي: التحليل التلوي. مجلة علم النفس التطبيقي، 92(2)، 334-344.
- باس، بي إم (1985). القيادة والاداء فاقت التوقعات. نيويورك: الصحافة الحرة.
- أفوليو، بي جيه، باس، بي إم، وجونغ، دي آي (2004). إعادة النظر في مكونات القيادة التحويلية: الوضوح المفاهيمي للبحث والممارسة المستقبلية. القيادة الفصلية، 15(3)، 361-375.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). الناس والثقافة التنظيمية: نهج مقارنة الملف الشخصي لتقييم مدى ملاءمة الشخص للمنظمة. مجلة أكاديمية الإدارة، 34(3)، 487-516.
- كوين، آر إي، وروهبو، جيه (1983). النموذج المكاني للثقافة وفعالية القيادة في المنظمات: تقييم تجريبي باستخدام منهج القيم التنافسية. العلاقات الإنسانية، 36(10)، 939-956.
- توماس، ك.، وفيلتهاوس، بكالوريوس (1990). الأسس المعرفية والعاطفية لتحديد الأهداف والسعي لتحقيق الأهداف: اختبار تجريبي لنظرية تحديد الأهداف في سياق تنظيمي. مجلة أكاديمية الإدارة، 33(4)، 764-781.
- مانز، سي، وسيمز جونيور، إتش بي (1980). إدارة فرق العمل ذاتياً: دراسة استكشافية في ثلاث منظمات.. علم نفس الموظفين، 33(2)، 261-284.
- هارفارد بيزنس ريفيو (2013). ملخص بحث مشاركة الموظفين.
- غالوب (2013). تقرير حالة مكان العمل الأمريكي.
- باس، بي إم (1985). القيادة والاداء فاقت التوقعات. نيويورك: الصحافة الحرة.

- ديسي، إي إل، وريان، آر إم (2000). "ماذا" و"لماذا" السعي وراء الهدف: الاحتياجات الإنسانية وتقرير المصير للسلوك. الاستفسار النفسي, 11(4), 268-227.
- دينيسون، دي آر، وميشرا، إيه كيه (1995). نحو نظرية الثقافة التنظيمية والفعالية. العلوم التنظيمية, 6(2), 223-204.
- جرين، ج. ب.، وأول-بيان، م. (1995). النهج القائم على العلاقات في القيادة: تطوير نظرية تبادل القائد والأعضاء (LMX) للقيادة على مدار 25 عامًا: تطبيق منظور متعدد المستويات ومتعدد المجالات. القيادة الفصلية, 6(2), 247-219.
- هاكمان، جي آر، وأولدهام، جي آر (1976). الدافع من خلال تصميم العمل: اختبار النظرية. السلوك التنظيمي والأداء البشري, 16(2), 279-250.
- هيرسي، بي، وبلانشارد، كيه إتش (1982). إدارة السلوك التنظيمي: الاستفادة من الموارد البشرية (الطبعة الثالثة). إنجليوود كليفس: برنتيس هول.
- هيرزبيرج، إف.، موسنر، بي، وسنايدرمان، بي. (1959). نظرية التحفيز والنظافة في المواقف الوظيفية. مجلة علم النفس التطبيقي دراسة الملحق رقم 10.
- ماسلو، أ.ح. (1943). نظرية تحفيز الموارد البشرية. المراجعة النفسية, 50(4), 396-370.
- فروم، V. H. (1964). العمل والتحفيز. نيويورك: وايلي.

الملاحق

-الاستبانة

القسم 1: خصائص الوظيفة

كيف تقيم الجوانب التالية من عملك؟

الاستقلالية (القدرة على اتخاذ القرارات)

تنوع المهارات (نطاق المهام والمسؤوليات)

أهمية المهمة (تأثير عملك)

ردود الفعل (التواصل من المشرفين والزملاء)

الأمان الوظيفي (الشعور بالأمان في وظيفتك)

(المقياس: 1-5، حيث 1 = لا أوافق بشدة و 5 = أوافق بشدة)

ما مدى رضاك عن عملك بشكل عام؟

(المقياس: 1-5، حيث 1 = غير راضٍ جدًا و 5 = راضٍ جدًا)

القسم الثاني: أسلوب القيادة

كيف تقيم أسلوب القيادة المشرف الخاص بك؟

تحويلي (يشجع الابتكار والنمو)

المعاملات (تركز على المهام والأهداف)

عدم التدخل (نهج عدم التدخل)

غير ذلك (يرجى التحديد)

(المقياس: 1-5، حيث 1 = لا أوافق بشدة و 5 = أوافق بشدة)

كم مرة شعرت بأن مشرفك:

يتعرف على إنجازاتك ويكافئها

يقدم ردود فعل بناءة

يدعم التطوير المهني الخاص بك

(المقياس: 1-5، حيث 1 = نادرًا و 5 = كثيرًا)

القسم الثالث: الثقافة التنظيمية

كيف تقيم الجوانب التالية من ثقافة منظمنا؟

تواصل مفتوح

تعاون

ابتكار

تعرف

دعم رفاهية الموظفين

(المقياس: 1-5، حيث 1 = لا أوافق بشدة و 5 = أوافق بشدة)

كم مرة تشعر بأنك جزء من فريق أو مجتمع في العمل؟

(المقياس: 1-5، حيث 1 = نادرًا و 5 = كثيرًا)

القسم الرابع: تمكين الموظف

كيف تقيم مستوى تمكينك في العمل؟

القدرة على اتخاذ القرارات

الاستقلالية في اتخاذ القرار

الشعور بالملكية على المشاريع

القدرة على التعلم والنمو

(المقياس: 1-5، حيث 1 = لا أوافق بشدة و 5 = أوافق بشدة)

كم مرة شعرت بالتشجيع لخوض المخاطر المحسوبة؟

(المقياس: 1-5، حيث 1 = نادرًا و5 = كثيرًا)

القسم 5: تعليقات إضافية

هل هناك أي شيء آخر ترغب في مشاركته حول تجاربك أو اقتراحاتك لتحسين الخصائص الوظيفية لمؤسستنا، أو أسلوب القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو تمكين الموظفين؟

Abstract الملخص

This project aims to explore effective strategies for enhancing employee engagement and retention within organizations. In an increasingly competitive business environment, organizations must prioritize employee satisfaction to improve performance, reduce turnover rates, and foster a positive workplace culture. The project employs a mixed-methods approach, combining quantitative surveys and qualitative interviews to assess current employee engagement levels and identify key factors influencing retention.

Through a comprehensive literature review, we identify best practices in employee engagement, such as effective communication, recognition programs, and professional development opportunities. Case studies from various industries are analyzed to highlight successful initiatives that have led to increased employee commitment and minimized turnover.

Furthermore, the project proposes a tailored framework for implementing these strategies, taking into consideration organizational specificities and employee demographics. Anticipated outcomes include enhanced organizational performance, increased employee loyalty, and a more engaged workforce. Ultimately, this project will contribute valuable insights into the critical role of employee engagement in fostering sustainable organizational success.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Human Resource Management

Title in English

Develop employee engagement and retention

Prepared by:

Fatimah Alrwaily

Supervised by:

Dr. Asmaa aboenza

Year:2024