

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

تنمية مشاركة الموظفين و الاحتفاظ بهم

Develop employee engagement and retention

إعداد الطالبة/

فاطمة سعود الرويلي

إشراف/

د. أسماء أبوعنزه

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

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.

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 أمرًا 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 تمكين 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 فهمًا 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 والحياسة) 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 والحياسة) على العلاقات بين خصائص الوظيفة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين على مشاركة الموظفين.

تهدف 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 بإجابة 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 للبنى 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.

خصائص الوظيفة:

هاكناين وآخرون. (2008) وجد أن الاستقلالية وتنوع المهارات وأهمية المهمة ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين. باكر وآخرون. (2012) اكتشف أن متطلبات الوظيفة، والتحكم الوظيفي، وموارد الوظيفة تعد من العوامل المهمة التي تنبئ بمشاركة الموظفين. ليدر وآخرون. (2008) وجد أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الاستقلالية الوظيفية، والتغذية الراجعة، وأهمية المهمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً. 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. رايت وآخرون. (2015) وجد أن الاستقلالية والتغذية الراجعة وأهمية المهمة ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين.

أسلوب القيادة:

أفوليو وآخرون. (2010) وجد أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين والأداء التنظيمي. سوسيك وآخرون. (2009) اكتشف أن القيادة الخادمة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمشاركة الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية. بودساكوف وآخرون. (2012) وجد أن تبادل القائد والأعضاء يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين والرضا الوظيفي. تشير نظرية القيادة التحويلية لباس (1985) إلى أن القادة الذين يلهمون 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. أفوليو وآخرون. (2004) اكتشف أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية:

دينيسون وآخرون. (2012) وجد أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً مهماً في تشكيل مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي. وأكد شين (2010) على أهمية الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الموظفين ونتائجهم. جوياء وآخرون. (2013) اكتشف أن الثقافة التنظيمية تعد مؤشراً هاماً لمشاركة الموظفين

والتزامهم. 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.

تمكين الموظف:

كونجر وآخرون. (2000) وجد أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام. وشدد كانتر (1983) على أهمية منح الموظفين الاستقلالية والموارد والفرص للنمو والتطوير. ليدن وآخرون. (2000) اكتشف أن تمكين الموظفين يرتبط بشكل إيجابي بالمشاركة الوظيفية وسلوك المواطنة التنظيمية. 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.

التفاعلات بين المتغيرات:

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. وجدت دراسة أجراها خان (1990) أن مشاركة الموظفين ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية. وبالمثل، دراسة أجراها هارتر وآخرون. (2002) وجد أن مشاركة الموظفين تعد مؤشرا قويا لنتائج الأعمال، بما في ذلك الربحية ورضا العملاء.

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 بأسلوب القيادة، أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي بمشاركة الموظفين (باس، 1985). دراسة أجراها أفوليو وآخرون. (2004) وجد أن القادة التحويليين يهتمون موظفيهم ويمكّنونهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من مشاركة الموظفين.

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. وجدت دراسة أجراها كوين وروهربو (1983) أن المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية للتعاون والعمل الجماعي تميل إلى الحصول على مستويات أعلى من مشاركة الموظفين.

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. وجدت دراسة أجراها مانز وسيمز (1980) أن تمكين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام.

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.

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 الترقية 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 يتأثرون 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 أمراً ضرورياً 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.

المنهجية وطرق البحث:

تهدف الدراسة إلى التحقق من العلاقات بين الخصائص الوظيفية وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية وتمكين الموظفين في مشاركة الموظفين في صناعة معينة. ستتضمن منهجية البحث نهجًا مختلطًا، يجمع بين تقنيات جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية.

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.

أدوات الدراسة:

- استبانة: سيتم استخدام برنامج الاستطلاع عبر الإنترنت مثل SurveyMonkey أو استبانة جوجل لإدارة الاستطلاع.
- المقابلة الشخصية: سيتم تطوير دليل مقابلة شبه منظم لتوجيه المقابلات.
- برنامج التحليل الموضوعي: سيتم استخدام برنامج الاكسل للتحليل الموضوعي.
- البرامج الإحصائية: سيتم استخدام برنامج SPSS أو R للتحليل الإحصائي إذا تطلب الأمر.

الاستبيان:

مقدمة:

نشكرك على الوقت الذي أمضيته للمشاركة في هذا الاستطلاع. ستساعدنا إجاباتك على فهم تجاربك وتصوراتك عن وظيفتك وأسلوب قيادتك وثقافتك التنظيمية وتمكينك. يتم ضمان عدم الكشف عن هويتك.

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 و 5 = 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؟

حدود الدراسة :

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: تركز 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.

المراجع:

- 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، وهاي، 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.

- ليتريم 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 والانتواء 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.