

الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل

اسم الطالب

لولوه عبدالكريم المهيدب

الرقم الأكاديمي

253002009

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

العام الجامعي

2026-2025

المقدمة

تبدأ دراسة تطور الفكر الإداري الحديث من اللحظة التي أدرك فيها الإنسان أن العمل الجماعي المنظم يتطلب منهجية علمية تتجاوز الاجتهادات الفردية، حيث شهدت بدايات القرن العشرين ظهور مدرسة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور الذي ركز على تحليل المهام وتحديد أفضل الطرق لأداء العمل من خلال دراسات الحركة والزمن، الأمر الذي أسهم في وضع الأسس الأولى لتنظيم العمل داخل المؤسسات الإنتاجية بهدف رفع الكفاءة وتقليل الهدر. وفي هذا السياق جاءت إسهامات هنري فايول لتقدم تصوراً أكثر شمولاً للعملية الإدارية، حيث حدد الوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، مؤكداً أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة الإدارة على تطبيق هذه الوظائف بطريقة تتلاءم مع طبيعة النشاط وحجمه. كما قدم ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي الذي ركز على أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح يقوم على التسلسل الهرمي، إضافة إلى وجود قواعد وإجراءات رسمية تضمن العدالة والموضوعية وتفصل بين الملكية والإدارة، الأمر الذي ساعد على استقرار المنظمات الكبيرة وتنظيم عملها بصورة أكثر فاعلية.

ومع تطور الفكر الإداري برزت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها إلتون مايو، والتي ركزت على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل بيئة العمل. وقد بينت تجارب هاوثورن أن أداء العاملين لا يتأثر بالحوافز المادية فقط، بل يتأثر أيضاً بالعلاقات الاجتماعية والمناخ المعنوي السائد داخل المنظمة. وقد أدى ذلك إلى تحول مهم في الفكر الإداري، حيث أصبح يُنظر إلى الإدارة بوصفها عملية إنسانية تهدف إلى توجيه سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ومن هذا المنطلق انتقل الفكر الإداري من التركيز على الآلة والإنتاجية فقط إلى الاهتمام بالإنسان باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق النجاح التنظيمي. لذلك لم يعد تنظيم العمل مجرد توزيع للمهام بين العاملين، بل أصبح عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية، إضافة إلى تصميم هياكل تنظيمية مرنة وبناء

ثقافات تنظيمية تدعم التعاون والنمو والتطوير المستمر. وفي ظل التطورات الحديثة شهدت المنظمات المعاصرة تحولات كبيرة في بنيتها ووظائفها نتيجة التطور الاقتصادي المتسارع والتقدم التكنولوجي الكبير الذي ميز العقود الأخيرة. فقد أدى الانتقال نحو اقتصاد المعرفة إلى تغيير جوهري في مفاهيم الإنتاج والتنافسية، حيث لم تعد الأصول المادية مثل المباني والمعدات هي العامل الأساسي في قوة المنظمة، بل أصبحت القدرة على إدارة المعلومات وتوليد الأفكار الابتكارية هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية في بيئة عالمية تتسم بشدة المنافسة.

كما فرضت العولمة على المؤسسات ضرورة التكيف مع معايير الجودة العالمية والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة، وهو ما دفع العديد من الإدارات إلى الابتعاد عن النماذج التنظيمية المركزية الصارمة والاتجاه نحو هياكل تنظيمية أكثر مرونة تسمح بتدفق المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة أكبر.

ومن ناحية أخرى لعب التطور التكنولوجي دوراً مهماً في إعادة تشكيل بيئة العمل، حيث ظهرت أنماط جديدة مثل العمل عن بعد وبيئات العمل الافتراضية، وهو ما أوجد تحديات جديدة تتعلق بالحفاظ على الروابط الاجتماعية والولاء التنظيمي في ظل غياب التواصل المباشر بين العاملين. كما أسهمت التقنيات الحديثة في أتمتة كثير من الأعمال الروتينية، الأمر الذي أتاح للعاملين التركيز على الجوانب الإبداعية والتحليلية في العمل، وهو ما يتطلب امتلاك مهارات جديدة وقدرات فكرية تتناسب مع طبيعة هذه التحولات.

وبناءً على ذلك أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يجعل من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتكيف مع هذه التحولات. فعملية التحول الرقمي لا تقتصر على

إدخال التقنيات الحديثة فقط، بل تتطلب أيضاً تغييراً في أساليب التفكير الإداري وطبيعة التعامل مع الموارد البشرية التي تمثل العنصر الأكثر أهمية في نجاح أي منظمة. ولذلك فإن المؤسسات التي استطاعت تحقيق النجاح في ظل هذه الظروف هي تلك التي تمكنت من بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار، وتدعم تنمية المواهب، وتستجيب بمرونة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة.

تمثل الموارد البشرية في الفكر الإداري الاستراتيجي الحديث العمود الفقري والقلب النابض لأي مؤسسة تطمح للنجاح والتميز، حيث لم يعد ينظر إلى العاملين كمجرد "عنصر إنتاج" أو "تكلفة" يجب تقليلها، بل أصبحوا يعتبرون "رأس المال الفكري" والأصل الأعلى الذي يمتلك القدرة على تحويل الموارد المادية الجامدة إلى قيمة مضافة ومنافع اقتصادية واجتماعية، فالمواد الخام والآلات والتكنولوجيا تتوفر للجميع في السوق، ولكن الفرق الجوهرى بين منظمة ناجحة وأخرى متعثرة يكمن في نوعية البشر الذين يديرون هذه الموارد وكيفية توظيفهم لطاقتهم الكامنة، وفي ضوء ذلك، فإن أهمية المورد البشري تنبع من كونه العنصر الوحيد الذي يمتلك الإدراك والمشاعر والقدرة على الابتكار والتطوير الذاتي، وهو ما يجعل منه المورد الاستراتيجى الذي لا يمكن تقليده أو استبداله بسهولة من قبل المنافسين (المرسى، 2018). علاوة على ذلك، فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بعيدة المدى يعتمد بالدرجة الأولى على مدى امتلاكها لقوى عاملة تتمتع بالمهارات العالية والدافعية القوية والالتزام الأخلاقي تجاه رسالة المؤسسة، حيث أن الإدارة الحديثة تدرك أن استقطاب الكفاءات هو الخطوة الأولى، ولكن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية الحفاظ على هذه الكفاءات وتنميتها وصقل مواهبها لتتوافق مع الطموحات التنظيمية، ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في صياغة السياسات العليا للمنظمة، تساهم في بناء الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعلم المستمر وتدعم مبادرات الابتكار. بناءً على ما سبق، يتضح أن الاستثمار في البشر هو الاستثمار الأكثر ربحية على المدى الطويل، فالعقول المبدعة هي التي تكتشف الثغرات في السوق وهي التي تصمم الحلول للمشكلات المعقدة، وبناءً

على ذلك، فإن المنظمات التي تولى عناية فائقة بمواردها البشرية من خلال توفير بيئات عمل نموذجية ونظم عادلة للأجور والحوافز هي التي تستطيع بناء ولاء تنظيمي راسخ يجعل الموظف يضحى بوقته وجهده من أجل رفعة مؤسسته، ومن هذا المنطلق فإن أهمية الموارد البشرية تتجاوز البعد التشغيلي لتصل إلى البعد القومي، حيث أن كفاءة المورد البشري هي المعيار الحقيقي لتقدم الأمم وقدرتها على الصمود في وجه التحديات العالمية (الهواري، 2021).

يرتبط دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية بشكل عضوي بمدى قدرة المنظمة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى أفرادها وتوجيهها نحو المسارات الصحيحة، فبينما تشير الكفاءة إلى القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقل قدر من الهدر وبأقصى قدر من المخرجات، تعبر الفاعلية عن مدى نجاح المنظمة في بلوغ الغايات والأهداف المرسومة، وفي كلا المفهومين، يظل الإنسان هو المتغير المستقل والحاسم الذي يحدد مستوى النجاح، حيث أن العنصر البشري هو الذي يصمم الأنظمة ويشغل الآلات ويتخذ القرارات التي قد تؤدي إما إلى رفع الكفاءة الإنتاجية أو إلى تدهورها، وفي ضوء ذلك، فإن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب وجود أفراد لا يمتلكون المهارات الفنية فحسب، بل يمتلكون أيضاً "الوعي التنظيمي" الذي يجعلهم يدركون دورهم في السلسلة الإنتاجية الكلية، مما يساهم في تنسيق الجهود المشتركة وتقليل التداخلات والتعارضات التي قد تعيق مسيرة العمل (عبد الباقي، 2020).

علاوة على ذلك، فإن الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق في ظل وجود فجوة بين تطلعات الأفراد وأهداف المنظمة، ومن هنا يبرز دور الإدارة في بناء جسور من الثقة والتعاون تضمن انخراط العاملين في تحقيق الرؤية المؤسسية، فالموظف الذي يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاح شخصي له سيعمل بجدية أكبر وإتقان أعلى، مما يرفع من جودة المخرجات ويقلل من الأخطاء المهنية، بالإضافة إلى ذلك، تلعب الكفاءة البشرية دوراً محورياً في تحسين العمليات الإدارية من خلال الابتكار في طرق التنفيذ وتقليص الوقت اللازم للإنجاز، وهو ما ينعكس مباشرة على التنافسية الكلية للمؤسسة. ومن هذا

المنطلق، يتضح أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي "للقيمة" داخل المنظمة، حيث أن قدرته على التكيف مع المتغيرات وحل المشكلات الطارئة تمنح المنظمة نوعاً من "المرونة الاستراتيجية" التي لا يمكن للألة توفيرها، مما سبق يتضح أن الكفاءة والفاعلية ليستا مجرد مؤشرات رقمية، بل هي انعكاس لجودة الحياة الوظيفية وللمناخ التنظيمي الذي يتيح للفرد إخراج أفضل ما لديه، وبناءً عليه فإن المنظمات التي تسعى لتعظيم إنتاجيتها يجب أن تضع في اعتبارها أن تحسين أداء العنصر البشري هو المدخل الوحيد والمضمون لتحقيق أهدافها، وذلك عبر تمكينه وتوفير الدعم اللازم له وضمان رضاه الوظيفي الذي يعد الوقود الحقيقي لكل جهد مبذول (السلمي، 2019).

يمثل الرضا الوظيفي مفهوماً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي، إذ يُنظر إليه باعتباره الحالة النفسية أو الوجدانية التي تتشكل لدى الفرد نتيجة تقييمه لعمله ولخبراته المهنية المختلفة، ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد شعور بسيط بالارتياح، بل يعد بناءً معقداً تتداخل فيه الجوانب المعرفية والعاطفية والسلوكية معاً، فالرضا الوظيفي يعكس درجة التوافق بين ما يحصل عليه الموظف فعلياً من وظيفته وما يتطلع إليه أو يتوقعه منها، ولذلك تؤكد الأدبيات الإدارية أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه عناصر العمل المختلفة، مثل طبيعة المهام الموكلة إليه، ونظام الأجور والحوافز، وأسلوب الإشراف الإداري، والعلاقات مع الزملاء، إضافة إلى الظروف المادية والبيئية المحيطة بالعمل، حيث إن شعور الموظف بأن عمله يلبي احتياجاته الجسدية والنفسية والاجتماعية يولد لديه إحساساً بالرضا يدفعه إلى الالتزام بواجباته والسعي نحو الإبداع وتحقيق الأداء المتميز. وقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي عبر الزمن، فبعد أن كان يُنظر إليه في بدايات الفكر الإداري التقليدي باعتباره مرتبطاً أساساً بالحوافز المادية في إطار مدرسة الإدارة العلمية، أصبح في الفكر الإداري الحديث مفهوماً أكثر شمولاً يرتبط بالصحة التنظيمية للمؤسسة وبجودة بيئة العمل التي توفرها للعاملين، إذ تشير الدراسات إلى أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل وأكثر

استعداداً لتقديم المبادرات والمقترحات التي تسهم في تطوير الأداء، كما تبين أن الرضا الوظيفي يتسم بدرجة من الذاتية والنسبية، فقد يختلف مستوى الرضا بين موظفين يعملان في الوظيفة نفسها نتيجة اختلاف منظومة القيم والاحتياجات الشخصية لكل منهما، وهو ما يجعل فهم هذا المفهوم وتحليله تحدياً مهماً أمام الإدارة الحديثة. وبناءً على ذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل مرآة تعكس جودة الإدارة داخل المنظمة، فارتفاع مستوى الرضا بين العاملين يدل على نجاح المؤسسة في توفير بيئة عمل متوازنة تلبي تطلعات العاملين، بينما يشير انخفاضه إلى وجود خلل في السياسات أو الممارسات التنظيمية، ولذلك لم يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي مجرد غاية إنسانية أو اجتماعية، بل أصبح هدفاً تنظيمياً واقتصادياً يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

كما تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي نتيجة اختلاف المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية التي اهتمت بدراسته، إذ حاول الباحثون تفسير هذا المفهوم من زوايا متعددة تعكس طبيعة اهتماماتهم العلمية، فهناك من ركز على مدخل إشباع الحاجات، حيث يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يتمثل في شعور الفرد بمدى إشباع الوظيفة للاحتياجات التي يسعى إلى تحقيقها من خلالها، وبالتالي تتحدد درجة الرضا وفق حجم الحاجات التي يتم إشباعها مقارنة بتطلعات الفرد وطموحاته. في المقابل يرى آخرون أن الرضا الوظيفي يمثل حالة شاملة تعكس تقييم الفرد لجميع جوانب العمل، وليس جانباً واحداً فقط، إذ ينظر إليه باعتباره نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة وظروفها والعلاقات التنظيمية المحيطة بها. وفي السياق العلمي العام برز تعريف شائع يصف الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية إيجابية تنشأ عندما يقوم الفرد بتقييم وظيفته باعتبارها وسيلة لتحقيق قيمه الشخصية وأهدافه الحياتية، وهو تعريف يبرز العلاقة بين توقعات الفرد وما يحصل عليه فعلياً من عمله. ومن ناحية أخرى قدم عدد من الباحثين العرب تعريفات تربط بين الجانب النفسي والبيئة

التنظيمية، حيث اعتبر بعضهم أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالارتياح والقناعة ينتج عن توافق توقعات الفرد مع ما يوفره العمل من فرص ومزايا وظروف مناسبة، بينما يرى آخرون أن الرضا يمثل محصلة تفاعل مجموعة من العوامل النفسية والبيئية التي تجعل الموظف يشعر بالسعادة والارتياح تجاه عمله، وهو ما يبرز أهمية التوافق بين شخصية الفرد ومتطلبات الوظيفة وظروفها. كذلك ذهب بعض الباحثين إلى ربط الرضا الوظيفي بدرجة الحماس والدافعية لدى الموظف، حيث يرون أنه يمثل قوة داخلية ناتجة عن طبيعة العلاقة التي تجمع الموظف بعمله وبإدارته وبزملائه، وهو ما يولد لديه طاقة إيجابية تدفعه نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الفعال. وفي ضوء هذه الرؤى المتعددة يمكن القول إن الرضا الوظيفي ليس مفهوماً بسيطاً أو أحادياً، بل هو مزيج من المشاعر والاتجاهات والقناعات التي تتشكل نتيجة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته المهنية، الأمر الذي يجعله مفهوماً ديناميكياً يتغير بتغير الظروف التنظيمية وباختلاف احتياجات الأفراد وتطلعاتهم، وهو ما يستدعي من الإدارات الحديثة متابعة هذا المتغير بشكل مستمر لفهم التحولات التي تطرأ على اتجاهات العاملين والعمل على توفير الظروف التي تعزز رضاهم واستقرارهم المهني.

تكتسب دراسة الرضا الوظيفي أهمية استثنائية في الفكر الإداري المعاصر نظراً لفوائدها المتعددة التي تنعكس على كل من العاملين والمنظمات، فبالنسبة للعاملين، يمثل الرضا الوظيفي صمام أمان للصحة النفسية والجسدية، حيث أثبتت الدراسات أن الموظف الراضي يكون أكثر استقراراً من الناحية الانفعالية وأقل عرضة لضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، كما أن شعوره بالسعادة في بيئة عمله يرفع من مستوى طموحه ويزيد من رغبته في التعلم واكتساب مهارات جديدة، مما يساهم في تطوره المهني والشخصي، وفي ضوء ذلك فإن الرضا يمنح الفرد نوعاً من التوازن بين حياته العملية والخاصة، حيث تنعكس مشاعر الرضا الإيجابية على تفاعلاته الأسرية والاجتماعية، مما يحسن من جودة حياته الكلية ويجعله أكثر إقبالاً على الحياة (الهواري، 2021). أما بالنسبة للمنظمات، فإن الرضا الوظيفي يعد

المحرك الرئيسي لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن العامل الراضي يمتلك دافعية ذاتية للإنتاج والإبداع، مما يرفع من كفاءة الأداء ويحسن من جودة المخرجات سواء كانت سلعاً أو خدمات، بالإضافة إلى ذلك، يساهم الرضا في تقليل معدلات دوران العمل بشكل ملحوظ، فالموظفون السعداء يتمسكون بالبقاء في منظماتهم ولا يميلون للبحث عن فرص بديلة، مما يوفر على المؤسسة تكاليف الاستقطاب والتدريب المستمر، كما يؤدي الرضا إلى خفض نسبة الغياب والتأخير، حيث يصبح العمل مكاناً جاذباً للفرد وليس عبئاً عليه. علاوة على ذلك، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في تحسين "السمعة المؤسسية"، حيث يصبح الموظفون سفراء لمنظمتهم يروجون لها بشكل إيجابي في المحيط الخارجي، مما يسهل جذب الكفاءات والمواهب الجديدة، كما أن الرضا ينعكس مباشرة على علاقات العملاء، فالموظف الذي يشعر بالتقدير والرضا يقدم خدمة متميزة للجمهور تزيد من ولائهم للمنظمة، ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو استثمار رابح في "رأس المال البشري" يضمن للمؤسسة الاستقرار والنمو المستدام في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتحولات المتسارعة (السلمي، 2019).

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد متداخلة تشكل في مجموعها الصورة الكلية لاتجاهات الموظف نحو عمله، وأول هذه الأبعاد وأكثرها تأثيراً هو "الرضا عن العمل ذاته"، ويقصد به مدى شعور الموظف بأن المهام الموكلة إليه ذات قيمة ومعنى، وتوفر له نوعاً من التحدي والابتكار، وتسمح له باستخدام قدراته ومواهبه بحرية، فكلما كانت الوظيفة بعيدة عن الروتين الممل وقريبة من رغبات الفرد المهنية، ارتفع مستوى الرضا عنها، وفي ضوء ذلك يأتي البعد الثاني وهو "الرضا عن نظام الأجور والمكافآت"، حيث لا تتعلق المسألة هنا بقيمة الراتب المادي فقط، بل بمدى عدالته مقارنة بالمجهود المبذول وبالأجور السائدة في سوق العمل، فالموظف الذي يشعر بالإنصاف المادي يكون أكثر قناعة واستقراراً. البعد الثالث يتمثل في "الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة"، والذي يتعلق بنوعية العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر، ومدى توفر الدعم الفني والإرشاد الإنساني، وقدرة القائد على التواصل

بفعالية وبناء مناخ من الثقة المتبادلة، أما البعد الرابع فهو "الرضا عن زملاء العمل"، حيث تلعب العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي بين أعضاء الفريق دوراً حاسماً في خلق بيئة عمل مريحة تدعم التعاون وتخفف من حدة الصراعات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يشمل الرضا أبعاداً تتعلق بـ "فرص الترقية والنمو المهني"، وهي تعبر عن رؤية الموظف لمستقبله داخل المؤسسة ومدى وجود مسارات وظيفية واضحة تكافئ التميز، كما يبرز بعد "الرضا عن ظروف العمل المادية"، ويشمل كل ما يحيط بالموظف من إضاءة وتهوية وأدوات تكنولوجية تسهل مهامه، ومن هذا المنطلق يتضح أن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد العناصر، حيث يمكن أن يشعر الموظف بالرضا عن جانب والسخط على آخر، مما يتطلب من الإدارة تبني مدخل شامل لتحسين كافة هذه الأبعاد بشكل متوازن لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا الكلي، وهو ما ينعكس بدوره على الولاء والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة (الطائي والعبادي، 2020).

تتعدد العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتتشابك لتشمل متغيرات شخصية، ووظيفية، وتنظيمية، وبيئية، حيث تشير البحوث إلى أن العوامل الشخصية (الديموغرافية) مثل السن، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والسمات الشخصية للفرد تلعب دوراً كبيراً في تحديد سقف توقعاته وحاجاته، فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة قد يبحثون عن التقدير المعنوي والاستقلالية، بينما يركز الشباب على فرص التعلم والنمو السريع، وفي ضوء ذلك تبرز العوامل المرتبطة بـ "طبيعة الوظيفة" مثل درجة الاستقلالية، وتنوع المهام، ووضوح الأدوار، حيث أن الغموض الوظيفي أو صراع الأدوار يعد من أهم مسببات عدم الرضا والإجهاد النفسي (الهواري، 2021). علاوة على ذلك، تلعب العوامل التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل الرضا، وتتمثل في عدالة السياسات الإدارية، ونظام الحوافز المادي والمعنوي، وشفافية قنوات الاتصال، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تمس حياتهم المهنية، فكلما شعر الموظف بأنه "شريك" في المؤسسة وليس مجرد "أجير"، ارتفعت مستويات

رضاه، ومن ناحية أخرى، لا يمكن إغفال تأثير العوامل البيئية المادية والاجتماعية، حيث أن بيئة العمل التي تتوفر فيها سبل الراحة المادية وتدعمها علاقات إنسانية سوية تساهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدلات التوتر. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثون أن هناك عوامل خارجية تؤثر في الرضا مثل نظرة المجتمع للمهنة، ومدى قدرة الوظيفة على توفير حياة كريمة للفرد وأسرته، بالإضافة إلى مفهوم "الأمان الوظيفي" الذي أصبح يشغل بال العاملين في ظل التقلبات الاقتصادية المعاصرة، ومن هذا المنطلق يتضح أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لمعادلة معقدة تتداخل فيها رغبات الفرد مع ممارسات المنظمة وظروف البيئة المحيطة، مما يفرض على الإدارة الواعية ضرورة إجراء دراسات دورية لقياس هذه العوامل وفهم احتياجات الموظفين المتغيرة، لتصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تضمن الحفاظ على رأس المال البشري وتفجير طاقاته الإبداعية (عبد الباقي، 2020؛ الطائي والعبادي، 2020).

لقد تطور مفهوم بيئة العمل في الفكر الإداري المعاصر ليتجاوز النظرة الضيقة التي كانت تحصره في المكان المادي الذي يمارس فيه الموظف عمله، ليصبح مفهوماً شمولياً يضم كافة المتغيرات المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالفرد وتؤثر في سلوكه واتجاهاته وأدائه الوظيفي، فبيئة العمل اليوم هي "النظام الحيوي" الذي يتفاعل فيه الموظف مع الأدوات والتقنيات والزملاء والقادة والقواعد والظروف الفيزيائية، مما يجعل منها المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على الإبداع والاستمرارية في ظل ظروف بيئية تتسم بالتعقيد والسرعة، وفي ضوء ذلك، تؤكد الإدارة الحديثة أن بيئة العمل ليست مجرد مكاتب ومعدات، بل هي "المناخ التنظيمي" السائد الذي يشكل هوية المنظمة ويحدد كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون أن بيئة العمل المحفزة هي التي توفر للموظف الشعور بالقيمة والاعتبار، وتمنحه الفرصة للنمو المهني والشخصي عبر توفير موارد الدعم والتعلم، في حين أن البيئات المتصلبة أو المفتقرة للموارد المادية والمعنوية تؤدي حتماً إلى حالة من الاغتراب التنظيمي وتراجع الإنتاجية، علاوة على ذلك، فإن

التحولات الرقمية قد أدخلت مفاهيم جديدة لبيئة العمل مثل "العمل الهجين" و"بيئات العمل الذكية"، مما فرض تحديات جديدة تتعلق بكيفية تصميم فضاءات عمل تجمع بين الراحة الجسدية والفاعلية التقنية والتماسك الاجتماعي (المرسي، 2018). بناءً على ما سبق، يتضح أن تصميم وتحسين بيئة العمل أصبح يمثل استراتيجية أساسية لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى خلق توازن دقيق بين المتطلبات التشغيلية الصارمة وبين الحاجات الإنسانية المرنة، فالبيئة المثالية هي التي تجذب الموظف وتشعره بالانتماء، وتحفز طاقاته الإبداعية، وتمنحه الأمان النفسي اللازم للتفوق، ومن هنا تتبع أهمية النظر إلى بيئة العمل كمتغير استراتيجي يؤثر في كافة مخرجات المنظمة، بدءاً من رضا الموظفين وصولاً إلى الرضا النهائي للعملاء، مما يجعل من تحسينها استثماراً لا غنى عنه في القرن الحادي والعشرين (السلمي، 2019).

تتكون بيئة العمل التنظيمية من مجموعة من العناصر الهيكلية والقيمية التي تشكل الإطار العام الذي يتحرك بداخله الموظفون وتحدد ملامح تجربتهم الوظيفية، وأبرز هذه المكونات هو "الهيكل التنظيمي" الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وتوزيع المهام، حيث تلعب مرونة هذا الهيكل دوراً محورياً في تسهيل تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، مما يقلل من حدة البيروقراطية ويزيد من شعور الموظفين بالتمكين والاستقلالية، وفي ضوء ذلك، تأتي "الثقافة التنظيمية" كمكون ثانٍ لا يقل أهمية، وهي تمثل منظومة القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة، فالثقافة الداعمة للابتكار والشفافية والعدالة هي التي تخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يعزز من روح الفريق والتعاون المشترك. المكون الثالث يتمثل في "السياسات والإجراءات الإدارية" التي تنظم كافة جوانب الحياة الوظيفية، بدءاً من نظام الاختيار والتعيين والتدريب، وصولاً إلى نظام تقييم الأداء والترقيات، حيث أن وضوح هذه القواعد وعدالة تطبيقها يمثلان صمام الأمان لمنع النزاعات التنظيمية وتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، ومن ناحية أخرى، تعتبر

"نظم الاتصال والمعلومات" جزءاً حيوياً من البيئة التنظيمية، ففكرة المنظمة على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب تعزز من كفاءة الأداء وتزيد من ثقة الموظفين في توجهات الإدارة العليا، كما تشمل المكونات نظام المكافآت والحوافز الذي يعكس فلسفة المنظمة في تقدير التميز والإنجاز (الهواري، 2021). ومما سبق يتضح أن قوة البيئة التنظيمية تكمن في تناغم هذه المكونات وتكاملها لتحقيق مناخ عمل صحي يشجع على المبادرة والإنجاز المتميز، ويحول المنظمة من مجرد مكان للعمل إلى مجتمع مهني متماسك يتقاسم أفرادُه الرؤية والأهداف، وبناءً عليه فإن المنظمات الرائدة هي التي تسعى باستمرار لتطوير مكوناتها التنظيمية لتتوافق مع التحولات البيئية الخارجية ومع تطلعات القوى العاملة الحديثة، مما يضمن لها البقاء والنمو في ظل المنافسة العالمية الشرسة (المرسي، 2018).

تمثل بيئة العمل المادية (الفيزيائية) المكون الملموس والواقعي الذي يحيط بالموظف طوال ساعات تواجده في المنظمة، وهي تلعب دوراً مباشراً وحاسماً في راحته الجسدية وقدرته على التركيز الذهني والاستمرار في الأداء بكفاءة عالية، حيث تشمل هذه البيئة مجموعة من العناصر الحيوية مثل جودة الإضاءة، وكفاءة نظام التهوية والتكييف، ومستوى الضوضاء، وتصميم المكاتب وتوزيع المساحات، وتوفير الأثاث المريح والأدوات التكنولوجية الحديثة اللازمة لإنجاز المهام، وفي ضوء ذلك، أثبتت الدراسات المتخصصة في "الهندسة البشرية" وجود علاقة طردية بين جودة الظروف المادية وبين إنتاجية الموظف، فالإضاءة المناسبة تمنع إجهاد العين، والتهوية الجيدة تضمن تدفق الأوكسجين اللازم للنشاط الذهني، كما أن التحكم في درجات الحرارة يقلل من تشتت الانتباه الناتج عن الشعور بالحر أو البرد الشديد، مما يساهم في تقليل الأخطاء المهنية ورفع جودة المخرجات. علاوة على ذلك، فإن تصميم مساحات العمل بشكل يراعي الخصوصية من جهة ويسهل التواصل الاجتماعي والتعاون من جهة أخرى يعد من التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث أن التخطيط الذكي للمكاتب يقلل من الوقت الضائع في الحركة غير الضرورية ويزيد من فعالية التفاعل بين أفراد الفريق الواحد، ومن ناحية أخرى، فإن

توفير بيئة عمل مادية آمنة خالية من المخاطر المهنية وتتوفر فيها معايير الصحة والسلامة هو واجب قانوني وأخلاقي أصيل على المؤسسة، حيث أن وقوع الحوادث أو الإصابات لا يؤدي فقط إلى خسائر مادية، بل يدمر الروح المعنوية ويبث الخوف وعدم الأمان بين العاملين. بناءً على ما سبق، يتضح أن الاستثمار في تحسين البيئة المادية، بما في ذلك اللمسات الجمالية مثل الألوان والنباتات والديكورات، ليس مجرد ترف، بل هو استثمار استراتيجي يساهم في تحسين الحالة المزاجية للموظفين وتقليل مستويات الإجهاد البدني والنفسي، مما يجعل من بيئة العمل مكاناً جذاباً ومبدعاً، ومما سبق نستنتج أن جودة البيئة المادية هي أحد الدعائم الأساسية التي تبنى عليها الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة (عبد الباقي، 2020؛ الهواري، 2021).

تعتبر بيئة العمل النفسية والاجتماعية الجانب المعنوي والأكثر تأثيراً في تشكيل سلوك الموظف وانتمائه، فهي تتعلق بجودة العلاقات الإنسانية والتفاعلات اليومية التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة، وبطبيعة المناخ العاطفي الذي يسود مكان العمل، حيث تشمل هذه البيئة مدى توفر الدعم النفسي والاجتماعي من الزملاء والرؤساء، والاعتراف بالجهود والإنجازات، والعدالة في المعاملة، وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وفي ضوء ذلك، يؤكد خبراء السلوك التنظيمي أن البيئة النفسية الصحية هي التي تمنح الموظف شعوراً بالقيمة والتقدير، وتخفف من حدة الضغوط النفسية الناتجة عن أعباء العمل المتزايدة، مما يرفع من دافعيته للإنجاز ويقلل من احتمالات الاحتراق الوظيفي أو الرغبة في ترك العمل. علاوة على ذلك، تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً في تشكيل البيئة الاجتماعية، حيث توفر للفرد نوعاً من الانتماء والمساندة العاطفية التي قد لا توفرها الهياكل الرسمية، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة التماسك بين أفراد الفريق، ومن ناحية أخرى، فإن بيئة العمل "السامة" التي يسودها التنمر أو الصراعات المستمرة أو انعدام الثقة والشفافية تؤدي حتماً إلى تدهور الأداء وظهور سلوكيات سلبية مثل الإهمال والغياب، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الفعالة هي التي تسعى لخلق "مناخ

تعاوني" يشجع على الانفتاح واحترام التنوع الفردي، ويوفر بيئة آمنة للتعبير عن الرأي والمبادرة. بناءً على ما سبق، يتضح أن الشعور بالأمان النفسي والاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة يعد من الركائز الأساسية التي تدفع الموظف للإبداع والتميز، لأن العقل المستقر والراضي هو العقل القادر على التفكير والابتكار، ومن هنا تبرز أهمية برامج الرفاهية الوظيفية والأنشطة الاجتماعية التي تعزز من الروابط الإنسانية وتجعل من العمل مجتمعاً مهنيّاً متكاملًا، ومما سبق يتضح أن تحسين البيئة النفسية والاجتماعية هو المدخل الحقيقي لرفع مستويات الرضا والولاء، وهو ما ينعكس بدوره على الكفاءة الكلية للمنظمة وقدرتها على الصمود في وجه التحديات (الطائي والعبادي، 2020).

تمثل القيادة الإدارية القوة المحركة والدينامو الذي يشكل ملامح بيئة العمل ويحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد، فالقائد ليس مجرد ممارس للسلطة الرسمية، بل هو "صانع للثقافة" يرسخ من خلال سلوكه وقراراته القيم والتقاليد التي تسود مكان العمل، وفي ضوء ذلك، يبرز دور القيادة التحويلية التي تركز على إلهام التابعين وتحفيزهم فكرياً والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، مما يساهم في بناء بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة والتمكين والتعلم المستمر، حيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به في النزاهة والتفاني، وهو ما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والفخر بمنظمتهم، ومن ناحية أخرى، فإن القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إدارة التنوع والصراعات داخل بيئة العمل، ويحولها إلى فرص للتطوير والتحسين، وهو الذي يضع نظاماً عادلاً وشفافاً للمكافآت والترقيات يضمن تقدير المتميزين وحث الآخرين على اللحاق بهم. علاوة على ذلك، تلعب القيادة دوراً حاسماً في توفير الموارد اللازمة لتحسين البيئة المادية وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، مما يسهل على الموظفين أداء مهامهم بكفاءة ويسر، كما أن نمط القيادة الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في صنع القرار يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، لأن الموظف يشعر بأنه جزء من كيان يحترم رأيه ويقدر مساهمته. وبناءً على ما سبق، يتضح أن سلوك القائد وطريقة تواصله مع مرؤوسيه هي التي تشكل "البيئة النفسية" للعمل، حيث

أن القائد المشجع والداعم يقلل من مستويات التوتر والإجهاد لدى الموظفين، مما يفتح آفاق الإبداع والابتكار، وفي ضوء ذلك فإن جودة بيئة العمل هي في حقيقتها مرآة لجودة القيادة التي تديرها، مما يجعل من تطوير المهارات القيادية وتدريب القادة على أحدث أساليب السلوك التنظيمي أولوية استراتيجية لأي منظمة تسعى للتميز والاستدامة، ومما سبق يتضح أن القيادة الملهمه هي التي تحول بيئة العمل من مجرد مكان لأداء الواجبات إلى فضاء للإنجاز والنمو (السلمي، 2019؛ الهواري، 2021).

توجد علاقة وثيقة وتفاعلية بين بيئة العمل بمختلف أبعادها وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تعتبر بيئة العمل هي "المختبر" أو "الرحم" الذي تتشكل فيه مشاعر واتجاهات الموظف تجاه وظيفته، فكلما كانت البيئة التنظيمية والمادية والنفسية مواتية وداعمة ومحترمة لكرامة الموظف، زادت احتمالية شعوره بالرضا والقناعة والسرور، والعكس صحيح، حيث تؤدي البيئات المتصلبة أو المفتقرة للموارد أو التي يسودها مناخ من التوتر إلى حالة من السخط والاحتراق الوظيفي والاقتراب التنظيمي، وفي ضوء ذلك، يرى الباحثون في السلوك التنظيمي أن بيئة العمل تعمل كمتغير مستقل يؤثر مباشرة في الرضا كمتغير تابع، فالموظف الذي يعمل في مكان مريح وآمن (بيئة مادية)، ويتمتع بعلاقات قائمة على الاحترام والتعاون مع زملائه (بيئة اجتماعية)، ويجد نظاماً عادلاً للتقدير والترقية تحت قيادة ملهمه (بيئة تنظيمية وقيادية)، يجد نفسه تلقائياً في حالة من الرضا العالي التي تدفعه لبذل أقصى جهد ممكن. علاوة على ذلك، تلعب بيئة العمل دور "الوسيط" الذي يربط بين حوافز المنظمة واستجابة الموظف، حيث قد لا تؤدي الزيادات المالية أو المزايا الوظيفية إلى الرضا المنشود إذا كانت بيئة العمل تتسم بالتوتر وسوء المعاملة أو غياب العدالة، ومن ناحية أخرى، فإن تحسين بيئة العمل يساهم في إشباع الحاجات العليا للإنسان مثل الحاجة لتقدير الذات وتحقيق الذات، وهو ما يمثل أعلى درجات الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تتفق معظم الدراسات المعاصرة على أن الرضا الوظيفي لا يمكن تحقيقه في فراغ، بل هو نتاج لبيئة عمل صحية وشاملة تراعي التوازن الدقيق بين الجوانب المادية والمعنوية،

مما يجعل من تحسين البيئة المدخل الأكثر فاعلية واستدامة لرفع الروح المعنوية وضمان استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، وبناءً على ما سبق يتضح أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية، تتطلب من الإدارة العمل على تحسين كافة مفاصل البيئة الوظيفية لضمان وصول الموظف إلى حالة الرضا التي تجعله طاقة منتجة ومبدعة (عبد الباقي، 2020؛ الطائي والعبادي، 2020).

يمثل الأداء الوظيفي المخرج النهائي والثمرة المرجوة التي تسعى كافة المنظمات لتعظيمها وتطويرها، وهو يتأثر بشكل حاسم وجوهري بنوعية بيئة العمل المحيطة بالموظف، حيث أثبتت الأبحاث العلمية أن البيئة الإيجابية والمحفزة تعمل كمسرع ومضاعف للأداء، بينما تعمل البيئات السلبية أو "السامة" كعائق يقلل من جودة وكفاءة المخرجات، فالأداء ليس مجرد مهارة فنية يمتلكها الفرد أو شهادة أكاديمية يحملها، بل هو نتاج لتفاعل هذه القدرات مع الظروف البيئية التي تتيح للفرد إخراج أفضل ما لديه من طاقات كامنة، وفي ضوء ذلك، تؤثر البيئة المادية على الأداء من خلال توفير سبل الراحة وتقليل الإجهاد البدني والذهني، مما يرفع من مستوى التركيز ويقلل من حدة الأخطاء المهنية، بينما تؤثر البيئة التنظيمية والنفسية من خلال تعزيز الدافعية والرغبة في الإنجاز، فالموظف الذي يشعر بالدعم والتقدير وبأن مجهوده لا يضيع سدى يكون أكثر استعداداً لتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي والقيام بسلوكيات "المواطنة التنظيمية" التي تخدم أهداف المنظمة الكبرى بكفاءة عالية. علاوة على ذلك، فإن بيئة العمل التي تشجع على التعلم وتبادل المعرفة والابتكار تساهم في تطوير مهارات العاملين بصفة مستمرة، مما يرفع من مستوى الأداء الفني والابتكاري ويجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنافسية، وبناءً على ما سبق يتضح أن العلاقة بين البيئة والأداء هي علاقة تبادلية وتكاملية، حيث أن الأداء المتميز يولد شعوراً بالفخر والإنجاز يساهم بدوره في تعزيز المناخ الإيجابي داخل المؤسسة. ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة التي تدرك عمق هذا التأثير تحرص على إزالة كافة العوائق البيئية التي قد تعطل مسيرة العمل، سواء كانت عوائق تقنية أو إدارية أو اجتماعية، مما يضمن تدفق

العمل بسلاسة وبأعلى مستويات الجودة الممكنة، وبذلك يصبح تحسين بيئة العمل استراتيجية أساسية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومما سبق يتضح أن تحسين البيئة هو الطريق الأقصر لرفع الأداء الفردي والمؤسسي (المرسي، 2018؛ السلمي، 2019).

تعد الإنتاجية المعيار الأساسي الذي يقاس من خلاله نجاح المؤسسة في تحويل مواردها البشرية والمادية والمالية إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، إذ تمثل المؤشر الحقيقي على كفاءة استخدام الموارد المتاحة داخل المنظمة. وفي هذا السياق يلعب تصميم وتحسين بيئة العمل دوراً مهماً في رفع مستويات الإنتاجية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالعمل يمكن أن يؤدي إلى زيادات ملحوظة في معدلات الأداء والإنتاج. فإتاحة الفرصة للموظفين للتحكم في عناصر بيئة العمل مثل الإضاءة ودرجة الحرارة أو توفير مساحات عمل مرنة ومريحة يساهم في تعزيز شعورهم بالراحة والتركيز، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سرعة الإنجاز وجودة الأداء. كما أن تحسين بيئة العمل يساهم في تقليل العديد من التكاليف غير المباشرة التي قد تتحملها المنظمة نتيجة ظروف العمل غير الملائمة، مثل الغياب المتكرر والإجازات المرضية الناتجة عن الإرهاق أو البيئة غير الصحية، إضافة إلى ارتفاع معدلات ترك العمل والتنقل الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى خسارة الخبرات وزيادة تكاليف الاستقطاب والتدريب. ومن جهة أخرى فإن توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة وتبسيط الإجراءات الإدارية يساعدان على إزالة العوائق التنظيمية التي قد تعطل سير العمل وتبطئ العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتسريع وتيرة الإنجاز، ويجعل المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة السوق. وبناءً على ذلك لم يعد الاهتمام بتحسين بيئة العمل ينظر إليه على أنه عبء مالي أو تكلفة إضافية، بل أصبح يمثل استثماراً مهماً يحقق عوائد طويلة الأجل تتمثل في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن البيئة التي تراعي التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين تساهم في تجديد طاقتهم النفسية والبدنية، وتقلل من مستويات

الإجهاد والضغط الوظيفي، الأمر الذي يساعد على استمرار العطاء والمحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء لفترات طويلة. ومن هنا يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين جودة بيئة العمل وبين مستوى الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تدرك أهمية توفير بيئة عمل صحية ومحفزة تحترم الإنسان وتقدر جهوده وتوفر له الظروف المناسبة للعمل والإبداع.

كما يمثل الولاء التنظيمي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة الرضا الوظيفي التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة. فالولاء التنظيمي لا يقتصر على مجرد استمرار الموظف في عمله أو التزامه بالعقد الوظيفي، بل يتجاوز ذلك ليعبر عن حالة من الارتباط النفسي والعاطفي بالمؤسسة وأهدافها وقيمها، بحيث يصبح الموظف مستعداً لبذل أقصى جهده من أجل نجاح المنظمة وتقدمها. ولا يمكن تحقيق هذا المستوى من الولاء إلا عندما يشعر العامل بأن المؤسسة تحترم طموحاته وتلبي احتياجاته وتوفر له بيئة عمل عادلة تقدر جهوده وتكافئ أداؤه. وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث يميل الموظف الذي يشعر بالرضا تجاه عمله إلى تطوير علاقة ارتباط قوية بمنظمته، الأمر الذي يجعله أكثر تمسكاً بها وأقل ميلاً لتركها حتى في ظل وجود فرص عمل أخرى. كما يسهم ارتفاع مستويات الرضا والولاء في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، وهو ما يعني انخفاض معدلات ترك العمل وانتقال الموظفين إلى مؤسسات أخرى، الأمر الذي يحافظ على الخبرات المتراكمة داخل المنظمة ويمنع فقدان ما يعرف بالذاكرة المؤسسية التي تمثل رصيдаً مهماً من المعرفة والخبرة. كذلك يساعد الاستقرار الوظيفي على بناء علاقات عمل طويلة الأمد تقوم على الثقة والتعاون بين العاملين، مما يسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تتطلب فرق عمل متماسكة قادرة على العمل المشترك لفترات طويلة. ومن هذا المنطلق فإن الموظف الذي يشعر بالأمان والاستقرار في عمله يكون أكثر استعداداً للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، لأنه لا ينشغل بالقلق على مستقبله المهني بل يركز جهوده على تطوير العمل وتحسين

الأداء. وبناءً على ذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل المحرك الأساسي الذي يولد الولاء التنظيمي، بينما يشكل الولاء بدوره عاملاً مهماً في تحقيق الاستقرار والنمو داخل المؤسسة، وهو ما يجعل هذه العناصر مترابطة ومتكاملة في بناء قوة عاملة متماسكة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

ختاماً ، يتضح بجلاء أن موضوع الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل لا يمثل مجرد ترف فكري أو موضوعاً أكاديمياً عابراً، بل هو قضية إدارية وتنظيمية محورية تقع في صلب العملية الإدارية الحديثة وفي قلب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي تعكس التحول الجذري في الفكر الإنساني الذي أعاد للاعتبار مكانته في المنظمة كعنصر فاعل ومبدع وشريك في النجاح وليس مجرد أداة إنتاجية، فالعلاقة العضوية والتفاعلية بين ما يشعر به الموظف من رضا وبين ما يحيط به من ظروف بيئية هي التي تشكل في النهاية "الروح المعنوية" التي تحدد مصير المؤسسات وقدرتها على البقاء في عالم لا يقبل إلا بالتميز والجودة، ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة المعقدة والمتشابكة، محاولةً فهم الكيفية التي يمكن من خلالها للإدارة أن تصمم بيئات عمل لا تكتفي فقط بمنع السخط، بل تولد الرضا العميق والولاء الراسخ والاستقرار الوظيفي المنشود. وفي ضوء ذلك، تبرز الحاجة الملحة لإجراء مزيد من البحث العلمي والتحليل الميداني للوقوف على واقع هذه المتغيرات داخل منظماتنا العربية، وتحديد الفجوات القائمة واقتراح الحلول العملية المبتكرة التي تساهم في ردمها، بما يضمن تحقيق التوازن العادل والمنشود بين متطلبات العمل والإنتاجية وبين حقوق العاملين وتطلعاتهم النفسية والاجتماعية، لا سيما في ظل التحديات التكنولوجية والاقتصادية التي تفرض ضغوطاً متزايدة على العنصر البشري. وبناءً على ما سبق، فإن موضوع "الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل" يمثل قضية إدارية كبرى تستحق هذا البحث المعمق لاستخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم صناع القرار

وبالباحثين والممارسين في ميدان الإدارة، وتمهد الطريق نحو بناء مؤسسات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية وقدرة على المنافسة في المستقبل (الطائي والعبادي، 2020؛ المرسى، 2018).

المراجع

- السلمي، علي (1998). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حليم؛ العبّادي، محمد فوزي (2009). الرضا الوظيفي. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
- المرسى، جمال الدين محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية.
- الهواري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. مصر: مكتبة عين شمس.