

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص السعودي

أسم الطالب

عبدالعزیز خلف العنزي

221001619

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## المحتويات

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 4  | المقدمة:                           |
| 5  | مشكلة الدراسة                      |
| 6  | 1.1.1 الفجوات على المستوى النظري   |
| 6  | 1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي |
| 7  | أهمية الدراسة :                    |
| 8  | أسئلة الدراسة                      |
| 8  | أهداف الدراسة                      |
| 9  | فرضيات الدراسة                     |
| 10 | نموذج الدراسة                      |
| 11 | منهجية الدراسة                     |
| 13 | الدراسة الميدانية                  |
| 13 | مخطط المشروع المقترح               |
| 39 | قائمة المراجع:                     |

## المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في القطاع الخاص السعودي تطورات متسارعة تتطلب بنى تنظيمية أكثر تكاملاً وانسجماً، ويُعد التنسيق الإداري الداخلي أحد العوامل الأساسية التي تُساهم في تعزيز هذا التكامل، حيث يضمن التنسيق توزيع المهام بوضوح، ويُسهّم في تقليل التكرار والتضارب، مما يُعزز من كفاءة العمليات داخل المؤسسة، كما أن التنسيق الإداري لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل بناء شبكة تفاعلية تُيسر اتخاذ القرار وتُسرع الاستجابة للتغيرات التنظيمية. (بوبشيت، 2021)

وفي بيئة العمل المعاصرة، لم يعد التحفيز الفردي كافياً لضمان أداء فعال، بل أصبح من الضروري أن يُدعم هذا التحفيز بمنظومة إدارية متكاملة تُوفر بيئة عمل صحية ومشجعة، وتُعد بيئة العمل الجاذبة ركيزة محورية في رفع أداء الموظفين، حيث تُقلّل من الضغوط النفسية وتُعزز الإحساس بالانتماء، كما ترتبط إيجابياً بالمؤشرات الاستراتيجية مثل الاحتفاظ بالكوادر والابتكار الداخلي. (السديري وحفاظ، 2023)

ويرتبط التفاعل الوظيفي داخل المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بمدى شعور الموظفين بالتمكين والاندماج في بيئة العمل. الموظف الذي يشعر بأن دوره واضح، ومسؤولياته متناسقة مع الآخرين، يكون أكثر ميلاً للمشاركة الفعالة، والانخراط الإيجابي، ما يعزز من جودة الأداء العام للمؤسسة، ويعكس التفاعل الوظيفي مستوى ارتباط العامل بقيم المنظمة وأهدافها، وهو ما يتأثر مباشرة بدرجة التنسيق بين الوحدات الإدارية. (Jung et al., 2021)

إن تحسين بيئة العمل لا يتحقق فقط من خلال البنية المادية أو الحوافز، بل يعتمد بدرجة كبيرة على البنية التنظيمية التي تُحدد أساليب الاتصال الداخلي وتوزيع الأدوار، وتشجع بيئة العمل المتكاملة على التعبير الحر، وتخفف من النزاعات، وتُساعد على خلق مناخ من الشفافية والتعاون، مما يُفضي إلى أداء أكثر اتزاناً واستقراراً على المستوى الوظيفي. (عباس، 2024)

وتعتمد فعالية المنظمات الحديثة على قدرتها في إدارة المعرفة وتداولها بين العاملين، ويُعد التنسيق الداخلي أحد الأدوات الفعالة لتحقيق ذلك، حينما تُدار المعرفة بشكل منظم بين الإدارات، يصبح بالإمكان تحسين جودة حياة العمل، ورفع مستوى الرضا العام بين الموظفين، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي والمهام المعقدة. (إبراهيم وآخرون، 2021)

في السياقات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتعدد مصادر المعلومات، يصبح التنسيق الإداري أداة لا غنى عنها لتنظيم التدفق المعرفي وتقليل الغموض الوظيفي. ومن خلال بناء علاقات عمل واضحة، وإجراءات موحدة، ونظم متابعة فعالة، يمكن للإدارة أن تحقق تكاملاً وظيفياً بين مختلف الوحدات، بما يُسهم في رفع درجة الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. (الموسوي و فقيه، 2024)

وتُعد التكنولوجيا عاملاً حاسماً في دعم التنسيق الإداري، حيث تُوفر أدوات فعالة لإدارة المعلومات والتواصل اللحظي، مما يُحسن من قدرة الإدارات على التفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويساهم النظام الرقمي الموحد في تسهيل إجراءات العمل، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة دون الحاجة للعودة إلى التسلسل الإداري التقليدي. (عباس، 2024)

ولا ينفصل التحفيز الوظيفي عن بيئة العمل المحيطة، حيث يرتبط شعور الموظف بالرضا والتفاعل بمدى وضوح التوقعات، وسرعة الاستجابة التنظيمية، ومستوى التنسيق مع الزملاء. وبيئة العمل المنسقة تُخفف من الشعور بالارتباك والتكرار في المهام، ما يرفع من طاقة الموظف الإيجابية تجاه العمل، ويُسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي. (Basalamah & As'ad, 2021)

فالتحليل الهيكلي لبيئة العمل يُظهر أن الفجوات في التنسيق تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وتفاعلهم مع النظام الإداري، وعند غياب المسارات الواضحة للاتصال والتكامل، تحدث ازدواجية في القرارات، وتضارب في الأدوار، ما يؤدي إلى انخفاض في فعالية العمليات اليومية داخل المؤسسة. لذلك يُعد تحسين التنسيق أولوية تنظيمية لتحسين الأداء الجماعي. (Dullah et al., 2023)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن فاعلية التنسيق الإداري الداخلي تمثل عنصراً محورياً في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين على التفاعل الإيجابي مع مؤسساتهم، إذ يُعد التنسيق أداة استراتيجية تُسهم في تقليل الفجوات التنظيمية، وتدعم التكامل بين الفرق، وتُحسن من جودة حياة العمل.

## مشكلة الدراسة

تسعى منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية إلى رفع كفاءة بيئة العمل وتعزيز تفاعل الموظفين كأولوية استراتيجية لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا الإطار، لا تزال بعض الشركات تعاني من ضعف في التنسيق الإداري الداخلي بين

الوحدات التنظيمية، مما يؤثر سلبًا على بيئة العمل ويُضعف مستوى التفاعل والاندماج الوظيفي بين العاملين، ويظهر هذا التحدي بشكل خاص في المؤسسات التي تتسم بهياكل تنظيمية غير مرنة، أو تفتقر إلى قنوات تواصل فعّالة، وقد أدى ذلك إلى بروز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير فاعلية التنسيق الإداري على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في بيئة العمل السعودية الخاصة.

### 1.1.1 الفجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت بشكل منفصل إما على مفهوم بيئة العمل أو على مفهوم التفاعل الوظيفي، دون أن تتناول التنسيق الإداري كعامل مشترك ومؤثر مباشر فيهما (Basalamah & As'ad, 2021). كما أن عددًا من الأبحاث ركز على أبعاد أخرى لتحسين بيئة العمل كالحوافز المادية أو القيادة أو الثقافة التنظيمية، بينما أهمل إلى حد كبير أثر التكامل الإداري الداخلي كمدخل تنظيمي فعّال (Jung et al., 2021). يضاف إلى ذلك أن معظم الدراسات الأجنبية تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات في سياقات صناعية وتعليمية وخدمية متنوعة (Yuan et al., 2021; Zhou et al., 2023)، مما يُبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تركيزًا على بيئة القطاع الخاص السعودي بخصوصيتها الثقافية والتنظيمية.

### 1.1.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، تُعاني العديد من شركات القطاع الخاص في المملكة من تحديات تتعلق بضعف آليات التنسيق الإداري الداخلي، مثل تكرار المهام، غموض المسؤوليات، وتأخر في اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس سلبًا على بيئة العمل ويضعف من تفاعل الموظفين (بوبشيت، 2021؛ إبراهيم، الصباغ، والعنزي، 2021)، كما أن بعض المؤسسات تعتمد بشكل مفرط على التنسيق الشفهي أو العلاقات الشخصية بدلاً من النظم المؤسسية الواضحة، مما يحد من إمكانية بناء بيئة عمل متكاملة ومستدامة (الموسوي وفقيه، 2024)، ورغم المبادرات التي أطلقتها بعض الشركات لتحسين بيئة العمل، فإن القليل منها اعتمد على تحسين التنسيق الداخلي كمدخل إستراتيجي، كما لا تزال المؤشرات المرتبطة بقياس التفاعل الوظيفي غير مستخدمة بالشكل الكافي لتقييم فعالية تلك المبادرات (عباس، 2024؛ Eziamaka et al., 2025).

## السؤال الرئيسي للدراسة

ما أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة :

### أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية التي تناولت مفاهيم بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، عبر دمج هذه المفاهيم مع متغير فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في إطار تكاملي. وتُعد الدراسة من المحاولات القليلة التي تسعى إلى بناء نموذج مفاهيمي يربط بين الجوانب التنظيمية والسلوكية في بيئة العمل، مما يعزز من الفهم النظري للعلاقات بين هذه المتغيرات. كما أنها تُسهم في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة ضمن سياق القطاع الخاص السعودي، وهو ما يُعزز من القيمة الأكاديمية للدراسة ويفتح المجال أمام دراسات مقارنة مستقبلية في بيئات تنظيمية مختلفة..

### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات واقعية وقابلة للتطبيق تساعد شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على تحسين أدائها الداخلي، فالتنسيق الإداري الفعّال يُعد من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في وضوح المهام، وانسياب العمليات، وتقليل التعارضات بين الإدارات، وبالتالي يُسهم في تهيئة بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

كما أن تعزيز التفاعل الوظيفي يُعد من المؤشرات المهمة لقياس جودة العمل المؤسسي ورضا الموظفين، وهو ما يمكن تحسينه من خلال استراتيجيات تنسيق فعالة تُبنى على نتائج هذه الدراسة، فإن الدراسة تُقدّم أداة عملية لصناع القرار ومديري الموارد البشرية لتعزيز الكفاءة والانسجام داخل فرق العمل.

## أسئلة الدراسة

ما أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ✓ ما مستوى تطبيق أبعاد التنسيق الإداري الداخلي في شركات القطاع الخاص السعودي؟
- ✓ ما أثر تنسيق المهام الإدارية على تحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص؟
- ✓ ما أثر تنسيق المعلومات الإدارية على تعزيز التفاعل الوظيفي بين العاملين؟
- ✓ ما العلاقة بين تنسيق العلاقات الوظيفية وجودة بيئة العمل؟
- ✓ كيف يسهم تنسيق الموارد في رفع مستوى التفاعل الوظيفي؟
- ✓ ما أبرز المقترحات الممكنة لتعزيز فاعلية التنسيق الإداري بما يخدم بيئة العمل ويزيد من التفاعل بين الموظفين؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، وذلك في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

- ✓ قياس مستوى فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده المختلفة في شركات القطاع الخاص السعودي.
- ✓ تحليل أثر تنسيق المهام الإدارية على تحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ دراسة تأثير تنسيق المعلومات بين الإدارات على تعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
- ✓ استكشاف دور تنسيق العلاقات الوظيفية في دعم بيئة عمل إيجابية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تقييم أثر تنسيق الموارد على رفع مستوى التفاعل بين الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
- ✓ تقديم توصيات عملية لتعزيز فاعلية التنسيق الإداري بما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، تنسيق الموارد) وبين تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المهام وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق المعلومات وتعزيز التفاعل الوظيفي بين الموظفين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق العلاقات الوظيفية وتحسين بيئة العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنسيق الموارد ومستوى التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

✓ تختلف فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في تأثيرها على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي باختلاف خصائص الشركات (مثل: حجم الشركة، نوع النشاط، عدد الموظفين).

## نموذج الدراسة

وقد تم بناء النموذج المفاهيمي وفقاً للفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، حيث يُفترض أن لكل بُعد من أبعاد التنسيق الإداري الداخلي تأثيراً مباشراً على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي. ويوضح النموذج كيف تسهم آليات التنسيق الداخلي في خلق بيئة تنظيمية أكثر تماسكاً، وتعزيز الانسجام والتفاعل بين الموظفين.

المتغير المستقل: فاعلية التنسيق الإداري الداخلي، ويشمل الأبعاد الآتية:

- ✓ تنسيق المهام: مدى وضوح توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأقسام والإدارات.
- ✓ تنسيق المعلومات: فعالية تبادل البيانات والمعلومات بين الوحدات التنظيمية.
- ✓ تنسيق العلاقات: تنظيم التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين.
- ✓ تنسيق الموارد: كيفية تخصيص وتوزيع الموارد البشرية والمادية بما يدعم الأداء الوظيفي.

المتغير التابع:

- ✓ تحسين بيئة العمل: ويُقصد به مدى رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي وظروف العمل.

✓ تعزيز التفاعل الوظيفي :ويُقصد به مستوى اندماج الموظف وتعاونه مع زملائه واستعداده للمشاركة الفعالة في العمل.



## منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها، حيث سيتم من خلاله وصف الظاهرة المدروسة ميدانياً وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا المنهج إلى فحص أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

وسيتم استخدام الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، من خلال تصميم استبانة مغلقة يتم تطويرها خصيصاً لغرض هذه الدراسة، استناداً إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة، بما يضمن صدقها وثباتها.

كما سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من موظفي شركات القطاع الخاص، لضمان تمثيل مختلف الفئات والقطاعات والمستويات الوظيفية. وسيتم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة كرجسي ومورغان (Krejcie & Morgan) بما يتناسب مع حجم المجتمع الإحصائي المستهدف.

وبعد جمع البيانات، سوف تُستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو ما يعادله، حيث سيتم إجراء ما يلي:

التحليل الوصفي لقياس الاتجاهات العامة لدى أفراد العينة حول أبعاد الدراسة.

اختبار صدق وثبات الأداة من خلال معاملات الاتساق الداخلي (مثل معامل كرونباخ ألفا).

إجراء تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

اختبار الفروق الإحصائية حسب الخصائص الديموغرافية إن وجدت، باستخدام اختبار (T-test) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

ومن خلال هذه المنهجية، سوف تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية دقيقة تُسهم في فهم مدى تأثير فاعلية التنسيق الإداري الداخلي على بيئة العمل والتفاعل الوظيفي، وتوفير توصيات واقعية قابلة للتطبيق في بيئة القطاع الخاص السعودي.

## الدراسة الميدانية

سوف تُجرى هذه الدراسة ميدانياً في مدينة الرياض، العاصمة الإدارية والسياسية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أسرع مدن المنطقة نموًا على المستويين السكاني والاقتصادي. تحتضن الرياض المقرات الإدارية لكبرى الشركات الخاصة المحلية والدولية، إضافة إلى مقرات الوزارات والهيئات التنظيمية، مما يجعلها بيئة مثالية وواقعية لفحص الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئة العمل.

وتتميز مدينة الرياض ببنيتها التحتية المتطورة، وتنوع قطاعاتها الاقتصادية، ما بين الصناعة والتكنولوجيا والخدمات والتجارة. كما تضم المدينة عددًا كبيرًا من الشركات الخاصة التي تتفاوت في الحجم وطبيعة النشاط، مما يتيح تنوعًا غنيًا في خصائص مجتمع الدراسة، ويساعد على اختبار أثر فاعلية التنسيق الإداري الداخلي في بيئات تنظيمية مختلفة.

وسيتم استهداف شركات من قطاعات متنوعة مثل: الخدمات اللوجستية، وتكنولوجيا المعلومات، والاستشارات الإدارية، والصناعة، والتأمين، والتجزئة. ويُتوقع أن تُمكن هذه البيئة الغنية الباحث من الحصول على نتائج دقيقة وواقعية، تعكس حقيقة العلاقة بين ممارسات التنسيق الإداري وجودة بيئة العمل والتفاعل الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

## مخطط المشروع المقترح

سوف تُقسّم هذه الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية، يتم من خلالها تناول موضوع البحث وتحقيق أهدافه بشكل منهجي ومنظم، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، ومشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه، وأسئلته، وفرضياته، وحدوده، والمصطلحات الإجرائية، إضافة إلى المنهجية المعتمدة، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين رئيسيين:

**الجزء الأول:** الإطار النظري، ويتناول المفاهيم المتعلقة بفاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده، وتحسين بيئة العمل، والتفاعل الوظيفي، مع توضيح العلاقات النظرية بين المتغيرات.

**الجزء الثاني:** مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وتصنيفها، ومقارنتها، واستخلاص الفجوات المعرفية التي تسدّها هذه الدراسة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

يتناول تصميم الدراسة، وأسلوب اختيار العينة، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل البيانات إحصائيًا، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يقدّم هذا الفصل خلاصة لأهم نتائج الدراسة، ويعرض التوصيات العلمية والعملية الموجهة للممارسين وصناع القرار، إضافة إلى التوصيات البحثية المستقبلية، واقتراحات لتطوير الدراسات اللاحقة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.1. المقدمة:

يُعدّ توظيف الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يستند إليها البناء العلمي لأي بحث أكاديمي، إذ تُسهم في تقديم خلفية معرفية معمقة حول المتغيرات الرئيسية للدراسة، وتُساعد في تحديد الفجوات البحثية، وصياغة الإشكالية والفروض، واختيار المنهج المناسب. كما تمكّن الباحث من مقارنة النتائج وتفسيرها في ضوء ما توصل إليه الآخرون، مما يضيف على الدراسة مصداقية علمية ويعزز من قيمة الإسهام المعرفي لها.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في "فاعلية التنسيق الإداري الداخلي بأبعاده (تنسيق المهام، تنسيق المعلومات، تنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد) على تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية". حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- **أولاً: دراسات تناولت المتغير المستقل (التنسيق الإداري الداخلي) بأبعاده المختلفة، مع تحليل لأهدافها، ومنهجياتها، ونتائجها، وتوصياتها.**
- **ثانيًا: دراسات تناولت المتغير التابع (تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي)، مبينة الأطر النظرية التي استندت إليها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ومدى ارتباط النتائج بسياقات الدراسة الحالية.**
- **ثالثًا: دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين معًا، أي التنسيق الإداري وتأثيره على بيئة العمل أو التفاعل الوظيفي، بهدف تحديد اتجاهات العلاقة، وأنماط التأثير، والنتائج التي تدعم الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.**

ويُراعى في تحليل الدراسات السابقة التنوع من حيث الخلفيات النظرية، والأساليب المنهجية، والبيئات التنظيمية، لتقديم تصور شمولي وثرى يدعم الإطار النظري، ويُمهّد لاختبار الفرضيات ميدانياً في بيئة الدراسة السعودية.

## 1.2. المتغير المستقل

يمثل التنسيق الإداري الداخلي أحد المقومات الجوهرية التي تُبنى عليها فاعلية المنظمات الحديثة، خصوصاً في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة. فكلما زاد حجم المنظمة وتشعبت مهامها، زادت الحاجة إلى آليات تنسيقية فعّالة لضمان انسجام العمل الداخلي وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في مؤسسات القطاع الخاص التي تتطلب مستويات عالية من التفاعل بين الوحدات الوظيفية المختلفة في سبيل الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، وضمان انسيابية العمل، وتقادي التكرار أو التعارض في أداء المهام.

في هذا السياق، لم يعد التنسيق مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل بات يُنظر إليه بوصفه عنصراً محورياً في الإدارة الإستراتيجية يسهم في تعزيز جودة القرارات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأداء المتكامل داخل المنظمة.

## مفهوم التنسيق الإداري الداخلي

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم التنسيق الإداري الداخلي، إذ عرّفه بوبشيت (2021) بأنه: "مجموعة من الجهود المتبادلة بين وحدات العمل المختلفة لتحقيق الانسجام التنظيمي وتوحيد الاتجاهات نحو الأهداف المشتركة"، وهو بذلك يُركّز على الجانب الوظيفي والتنظيمي للتنسيق بوصفه أداة لدمج الأنشطة المتباينة داخل المؤسسة.

أما الموسوي وفقهه (2024) فقد نظرا إلى التنسيق بوصفه: "نسق تفاعلي داخلي يشمل توحيد الجهود وتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق التميز الإداري"، ما يُبرز البعد السلوكي والتفاعلي للمفهوم داخل السياق المؤسسي.

في حين يرى العوفي (2022) أن التنسيق الإداري هو "آلية تنظيمية تدمج بين المهام والأنظمة الاتصالية لدعم سير العمليات التشغيلية بكفاءة داخل بيئات العمل الرقمية والهجينة"، ما يعكس تطور المفهوم في ظل التحول الرقمي للمنظمات.

كما أشار بلعوز (2022) إلى أن التنسيق يُعبّر عن "التكامل الأفقي والعمودي بين الأفراد والإدارات لضمان تحقيق الفعالية الجماعية في الأداء"، وهو تعريف يُلقي الضوء على البنية التنظيمية كمدخل لتعزيز العمل التعاوني.

ويرى Zhou et al. (2023) أن التنسيق الداخلي هو "تفاعل منظم بين وحدات العمل يهدف إلى معالجة التداخلات، وتقليل الهدر، وتحقيق التآزر بين الموارد المختلفة"، ما يربط المفهوم بأبعاد الكفاءة والتحكم في العمليات.

ويرى الباحث أن التنسيق الإداري الداخلي لا يقتصر على تنظيم المهام أو نقل المعلومات فحسب، بل هو عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى خلق انسجام مؤسسي شامل، من خلال تنظيم العلاقات البينية، وتوزيع الأدوار بفعالية، وتوظيف الموارد بكفاءة، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بما يُحقق أهداف المؤسسة ويوفر بيئة عمل متماسكة ومستجيبة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

## أهداف التنسيق الإداري الداخلي

تناول العديد من الباحثين أهداف التنسيق الإداري الداخلي باعتباره أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية التفاعل بين وحدات العمل. وقد تنوعت أهداف التنسيق وفقًا لتوجهات الباحثين، كما يلي:

يشير **بوبشيت (2021)** إلى أن التنسيق الإداري الداخلي يهدف إلى:

1. توحيد الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

2. تقليل التكرار والازدواجية في أداء المهام.

3. تحقيق التناسق في تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية.

كما يُبرز **الموسوي وفقهه (2024)** أهدافًا إضافية للتنسيق، منها:

1. رفع مستوى التفاعل الإداري بين المديرين والمعاونين.

2. دعم اتخاذ القرار الجماعي وتبادل المعلومات بشكل فعال.

3. تعزيز التميز الإداري من خلال انسجام الرؤية والتنفيذ.

**ويرى الباحث** أن التنسيق الإداري الداخلي يمثل محركًا أساسيًا لتحسين كفاءة العمليات داخل المنظمات، وتتمثل أبرز أهدافه فيما يلي:

1. تنظيم العلاقات البينية بين الإدارات لضمان انسيابية العمل.

2. تعزيز التعاون والتكامل بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

3. توفير قناة فعالة لتبادل المعلومات والقرارات.

4. تحسين استجابة المؤسسة للتحديات الطارئة والتغيرات السريعة.

5. تعزيز الشعور بالانتماء الوظيفي والوضوح في المسؤوليات.

6. تقوية بيئة العمل التشاركية التي تدعم الأداء الجماعي والتحسين المستمر.

### أهمية التنسيق الإداري الداخلي

يُعد التنسيق الإداري الداخلي من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها الكفاءة التنظيمية في مؤسسات القطاع

الخاص، خاصة في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحديات متسارعة وتغيرات ديناميكية.

فغياب التنسيق يؤدي إلى تضارب المهام، وضعف الانسيابية، وزيادة الهدر في الوقت والموارد، مما

ينعكس سلبًا على بيئة العمل وجودة مخرجاتها. ويُعتبر التنسيق وسيلة استراتيجية لتعزيز التماسك

الداخلي، ورفع فعالية الأداء الجماعي، ودعم الانسجام في اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات.

ويُشير بلغروز (2022) إلى أن أهمية التنسيق الإداري الداخلي تتجلى في:

1. تحقيق التكامل الوظيفي بين الإدارات مما يُقلل من التكرار والازدواجية.

2. تحسين فعالية الاتصال الداخلي وتعزيز الانسجام بين الأفراد.

3. دعم جودة العمليات التشغيلية وزيادة فعالية فرق العمل.

كما يرى بوبشيت (2021) أن التنسيق يُسهم في:

1. خلق بيئة تنظيمية تسودها الشفافية والتعاون.

2. تسهيل تنفيذ الأنشطة ذات الصلة المشتركة بين الأقسام المختلفة.

3. دعم المسؤولية المجتمعية من خلال تنسيق الجهود المؤسسية.

أما الموسوي وفقيهه(2024) ، فقد أكدوا على أهمية التنسيق في السياق التعليمي، موضحين أنه:

1. يعزز التفاعل الفعّال بين المديرين والمعاونين ويُقلل من التداخلات الإدارية.

2. يدعم تنفيذ القرارات التربوية بسلاسة واتساق.

3. يرفع من كفاءة الإدارة المدرسية في التعامل مع التحديات التنظيمية.

ويُبرز Zhou et al. (2023) أهمية التنسيق في دعم الكفاءة البيئية والإدارية، حيث:

1. يُعزز استغلال الموارد المادية والبشرية بشكل متوازن.

2. يُقلل من الفاقد التشغيلي الناتج عن تعارض القرارات.

3. يُحقق توازنًا وظيفيًا بين مختلف أهداف الوحدات التنظيمية.

### أبعاد التنسيق الإداري الداخلي

يتسم التنسيق الإداري الداخلي بتعدد أبعاده وتكاملها، حيث تمثل كل بُعد منها ركيزة عملية تسهم في تحقيق الانسجام والتكامل بين عناصر العمل المختلفة داخل المؤسسة. وقد حددت العديد من الدراسات أن فعالية التنسيق تتجلى من خلال أربع أبعاد رئيسية: تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد، حيث يعكس كل منها جانبًا حيويًا في البناء التنظيمي ويؤثر بشكل مباشر في جودة بيئة العمل والتفاعل الوظيفي.

#### 1-تنسيق المهام

يشير Ford et al. (2020) إلى أن تنسيق المهام يُعنى بتحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات وتوحيد الجهود بين الأفراد، بما يضمن تنفيذ الأعمال بسلاسة ومن دون تعارض أو تكرار. ويتحقق ذلك من خلال الوضوح في التوصيف الوظيفي، وجدولة الأعمال، وتحديد نقاط الالتقاء بين الفرق المختلفة. كما يؤكد Eziamaka et al. (2025) أن تنسيق المهام يساهم في تقليل التداخل بين الوظائف ويُعزز من فعالية الأداء الفردي والجماعي.

## 2-تنسيق المعلومات

يرى الموسوي وفقهه (2024) أن تنسيق المعلومات يمثل أحد أبرز مظاهر التكامل التنظيمي، إذ يُساهم في توحيد مصادر المعرفة، وتدفق البيانات بين الإدارات بطريقة منظمة، مما يتيح اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. ويؤكد Bakker & Demerouti (2017) أن تبادل المعلومات بشكل فعال يُعزز من الوعي الظرفي ويزيد من جاهزية الفرق للتعامل مع المهام والضغوط التنظيمية.

## 3-تنسيق العلاقات

يركز هذا البعد على تنظيم التفاعل بين العاملين داخل المنظمة، ويشمل تعزيز روح الفريق، وضبط العلاقات الرأسية والأفقية بين المستويات الإدارية المختلفة. يشير Zhou et al. (2023) إلى أن العلاقات التنظيمية المنسقة تُساهم في خفض التوترات والصراعات، وتعزز من الانتماء الوظيفي. كما يرى بلعزوز (2022) أن التنسيق العلائقي يُعد عاملاً محفزاً لتحسين الاتصال الشخصي والمهني بين الزملاء، بما يعزز بيئة العمل الصحية.

## 4-تنسيق الموارد

يتمثل هذا البعد في إدارة وتوزيع الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة تضمن الاستغلال الأمثل وتجنب الهدر. يوضح (Basalamah & As'ad (2021) أن التنسيق الفعال للموارد يعزز من كفاءة التشغيل ويزيد من إنتاجية الفرق العاملة. بينما يؤكد العوفي (2022) أن التنسيق الجيد للموارد داخل الفرق البرمجية المختلطة (الرقمية/الواقعية) يُسهم في توحيد الجهود وتحقيق أعلى درجات التكامل في بيئات العمل الديناميكية.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الأربعة تشكل منظومة مترابطة تُسهم في تحقيق التكامل المؤسسي وتُعزز من قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. كما أن فاعلية التنسيق لا تتحقق إلا من خلال التوازن بين هذه الأبعاد وتفعيلها عبر استراتيجيات واضحة تتماشى مع طبيعة بيئة العمل في شركات القطاع الخاص.

الدراسات السابقة

### دراسة (بلعزوز، 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، انسياب المعلومات، المشاركة الاتصالية الأفقية والرأسية) على تحسين الأداء الجماعي والوظيفي في المؤسسات الخدمية الجزائرية، وذلك في سياق السعي إلى رفع كفاءة التنسيق الإداري الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعميق الفهم حول آليات الاتصال الداخلي وتأثيرها على بيئة العمل، وتم تصميم استبانة شاملة تم تطبيقها على عينة مكونة من (74) موظفًا إداريًا من مختلف الإدارات في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصال

الداخلي ومستوى الأداء الوظيفي والجماعي؛ حيث تبين أن تحسن تدفق المعلومات وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار يؤديان إلى رفع معدلات الإنجاز وتقليل التوترات الداخلية. كما كشفت الدراسة عن وجود ضعف في بعض أدوات الاتصال الأفقي، مما يخلق فجوات إدارية. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجية اتصال داخلي مؤسسية واضحة، تشمل استخدام قنوات تكنولوجيا حديثة، وتدريب القيادات الإدارية على مهارات الاتصال التنظيمي، إضافة إلى تفعيل أدوار فرق العمل واللجان الداخلية لتحسين تنسيق العمليات الإدارية وتعزيز بيئة العمل التعاونية.

#### دراسة (Al-Harbi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقدير الجهود الوظيفية، والتحفيز الداخلي، والتطوير المهني بأبعاده (الاعتراف الرسمي، الدعم القيادي، فرص النمو المهني، برامج التدريب المتقدمة) على تعزيز الارتباط الوظيفي في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، باعتباره أحد المؤشرات الجوهرية على جودة بيئة العمل واستدامة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال تصميم استبانة إلكترونية تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (220) موظفًا وموظفة يعملون في جهات شبه حكومية في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصحة والخدمات البلدية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لجميع أبعاد المتغير المستقل على الارتباط الوظيفي؛ حيث كانت أعلى مساهمة لمتغير "الدعم القيادي"، يليه "فرص النمو المهني". كما أوضحت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يمتلكون دافعية أكبر للبقاء، والابتكار، والمبادرة، فيما أظهر غياب الحوافز المعنوية كأحد أسباب ضعف الارتباط.

وأوصت الدراسة بتطوير برامج إدارة الأداء المهني التي تعتمد على التغذية الراجعة البناءة، وتعزيز دور

القادة في توجيه وتقدير الموظفين، وتوفير مسارات واضحة للتقدم والتطور الوظيفي، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الاحتراف بالنجاحات الفردية والجماعية داخل بيئة العمل لزيادة الانتماء والارتباط المؤسسي.

#### دراسة: (Ford et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات التنسيق الرقمي والاجتماعات المنتظمة بأبعاده (التواصل اللحظي عبر Slack ، جدول الاجتماعات، التوثيق الرقمي للقرارات (على تحسين فعالية التنسيق الإداري الداخلي في فرق تطوير البرمجيات الموزعة جغرافيًا، خاصة تلك التي تعمل في بيئات هجينة أو عن بعد.

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الطولية المدعومة بأسلوب بحث مختلط (كمي-نوعي)، حيث تم تتبع خمس فرق عمل موزعة تعمل في شركات تقنية عالمية لمدة 6 أشهر، مع تحليل التفاعلات الرقمية ومقابلات شبه منظمة مع قادة الفرق وأعضائها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أدوات التنسيق اللحظي مثل Slack ساعدت في تحسين وضوح الأدوار وتقليل زمن الاستجابة وحل المشكلات العاجلة، بينما أسهمت الاجتماعات الدورية في تعزيز الفهم المشترك وتحديد الأولويات. كما كشفت عن وجود صعوبات في الالتزام الزمني وفروق ثقافية تعيق أحياناً فاعلية التنسيق.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع بروتوكولات تنظيمية واضحة لاستخدام أدوات الاتصال، وتحديد أوقات تزامنية مناسبة لجميع أفراد الفريق، وتخصيص جلسات دورية غير رسمية لدعم التفاعل البشري وتعويض الفجوات الاتصالية، إضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية تدعم التنسيق الرقمي دون أن تخلق إجهاداً رقمياً.

#### 1.4 المتغير التابع

تُعد بيئة العمل الفعّالة والتفاعل الوظيفي الإيجابي من الركائز الأساسية التي تضمن نمو واستقرار المنظمات، خصوصًا في بيئات القطاع الخاص ذات الطابع التنافسي المتسارع. فمع ازدياد وعي المؤسسات بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي، تزايدت الجهود لتحسين الظروف المحيطة بالعاملين وخلق مناخ تنظيمي محفز يرفع من مستويات الحافز، ويعزز المشاركة والانتماء، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. ويُجمع الباحثون على أن بيئة العمل الإيجابية والتفاعل الوظيفي الفعال يشكلان دعامة حيوية لتحقيق الكفاءة المؤسسية والابتكار والاستدامة.

### أولاً: مفهوم تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

يُعد مفهوم تحسين بيئة العمل من المفاهيم الديناميكية التي تناولتها الأدبيات الإدارية الحديثة بوصفه أحد العوامل المؤثرة في أداء الأفراد ورضاهم المهني. فقد عرّف عباس (2024) بيئة العمل بأنها "المجموعة المتكاملة من الظروف التنظيمية والمادية والاجتماعية التي تحيط بالموظف أثناء أداء مهامه، والتي تؤثر في مستوى ارتياحه وتحفيزه للعمل". وأشار السديري وحفاظ (2023) إلى أن بيئة العمل تتضمن عناصر ملموسة مثل المرافق والتجهيزات، وأخرى غير ملموسة كالثقافة التنظيمية ونمط القيادة ومستوى الدعم النفسي.

أما الطراونة ومقدادي (2024) فقد ركزا في دراستهما على البُعد التحفيزي لبيئة العمل، معتبرين أن بيئة العمل الفعّالة هي تلك التي تعزز الإبداع والسلوك الإيجابي من خلال توفير العدالة التنظيمية والتواصل الفعال وتقدير الجهود. وبينَ Dullah et al. (2023) أن بيئة العمل لا تؤثر فقط في جودة الأداء، بل تمثل عاملاً حاسماً في بقاء الموظف داخل المؤسسة أو رغبته في مغادرتها.

وفيما يتعلق بمفهوم التفاعل الوظيفي (Job Engagement)، فقد صاغه Bakker and Demerouti (2017) ضمن إطار "نظرية الموارد والمتطلبات الوظيفية" على أنه "حالة ذهنية إيجابية ومُرضية تتسم

بالنشاط، والتقاني، والاندماج في العمل". وأوضح Jung et al. (2021) أن الموظفين المتفاعلين وظيفيًا يتمتعون بطاقة عالية، ويظهرون شغفًا والتزامًا كبيرًا تجاه مهامهم ومسؤولياتهم.

أما Al-Harbi (2025) فقد قدّم تعريفًا شموليًا للتفاعل الوظيفي باعتباره "ناتجًا تراكميًا لمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية مثل التقدير المهني، والتحفيز، وفرص التطوير، مما يدفع الموظف للانخراط الكامل في العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية". كما ركز Leung & Zhang (2024) على البعد النفسي للتفاعل، مؤكدين أن البيئات المرنة والداعمة نفسيًا تُسهم بفاعلية في رفع مستويات الاندماج الوظيفي لدى الموظفين في مختلف القطاعات.

ويرى الباحث أن تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي مفهومان مترابطان ومتكاملان، فكلما ارتفعت جودة بيئة العمل المادية والمعنوية، زادت مستويات التفاعل الوظيفي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام. كما يرى أن هذه العلاقة تتوسطها عوامل تنظيمية أخرى مثل أسلوب القيادة، والتنسيق الإداري، والممارسات التحفيزية، ما يجعل دراستها ضرورية لفهم آليات رفع إنتاجية الكوادر البشرية في القطاع الخاص السعودي.

### أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

تتجلى أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي في كونهما من المحركات الأساسية لرفع الكفاءة الفردية والتنظيمية، كما يُعدّان من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في مستويات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والإنتاجية، والاستقرار المهني داخل المؤسسات. فالمؤسسات التي تسعى إلى تحسين بيئة العمل تخلق مناخًا يدعم الابتكار ويشجع الموظفين على المشاركة الفاعلة والانخراط الإيجابي في مهامهم، ما ينعكس بصورة مباشرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.

ويشير السديري وحفاظ (2023) إلى أن أهمية تحسين بيئة العمل تتمثل في:

1. تعزيز الصحة النفسية والبدنية للموظفين، وتقليل معدلات التوتر والاحتراق الوظيفي.

2. زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة مخرجاتهم العملية.

3. خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، ما يساهم في استقرار بيئة العمل.

كما يرى سليطين والعباس (2022) أن بيئة العمل الداعمة تساهم في بناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة، وتعزز من الإبداع والعمل الجماعي، وتدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات مهنية بنّاءة. وبين Basalamah & As'ad (2021) في دراستهما أن بيئة العمل الجيدة تُعد من أبرز محددات الرضا الوظيفي والدافعية الداخلية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات البشرية كعنصر تنافسي رئيسي.

أما فيما يخص التفاعل الوظيفي، فيُجمع الباحثون على أنه مؤشر جوهري لمدى ارتباط الموظف بمؤسسته، ويعكس جودة العلاقة بين الفرد ومحيط العمل. فقد أوضح Gallup (2024) في تقريره العالمي أن المنظمات ذات النسب العالية من التفاعل الوظيفي تحقق أرباحًا أعلى بنسبة 21%، وتقل فيها الحوادث بنسبة 70% مقارنة بغيرها. كما يشير Alohal (2025) إلى أن التفاعل الوظيفي يُساهم في:

1. رفع مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

2. تعزيز الانتماء المهني والالتزام التنظيمي.

3. تحفيز الإبداع وحل المشكلات واتخاذ المبادرات.

ويرى Bakker & Demerouti (2017) أن التفاعل الوظيفي لا يتحقق تلقائيًا، بل يتطلب بيئة تنظيمية محفزة وقيادة داعمة وفرصًا حقيقية للنمو المهني. كما أكد Al-Harbi (2025) أن المؤسسات التي

تستثمر في تعزيز التفاعل الوظيفي تحقق مزايا تنافسية كبيرة من خلال رفع كفاءة رأس المال البشري وتقليل تكاليف فقدانه.

ويرى الباحث أن أهمية تحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي لا تكمن فقط في تحسين الأداء الآني للموظفين، بل تمتد إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والتقدير والتحفيز الذاتي، الأمر الذي يجعل هذه المفاهيم ذات طابع استراتيجي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتحفيز على الأداء المرتكز على النتائج.

### أهداف تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي

يهدف تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي إلى إرساء أسس تنظيمية سليمة تُسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار النفسي والمهني للموظفين، من خلال إيجاد مناخ داخلي يدعم الصحة النفسية، ويحفّز الإبداع، ويعزز الولاء المؤسسي. وتتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها عبر تحسين هذه الجوانب، لتشمل جوانب فردية وتنظيمية في آنٍ واحد.

يشير بلعزوز (2022) إلى أن أهم أهداف تحسين بيئة العمل تتمثل في:

1. بناء مناخ تنظيمي صحي خالٍ من التوتر والضغط السلبية.
2. توفير بيئة مشجعة على المشاركة والإبداع والعمل الجماعي.
3. ضمان الاستقرار المهني وخفض معدلات الدوران الوظيفي.

كما يوضح عباس (2024) أن تحسين بيئة العمل يسعى إلى:

1. دعم الأداء الفردي من خلال ظروف عمل مريحة وموارد كافية.
2. خلق بيئة محفزة نفسيًا ومهنيًا تُمكن الموظف من التطور والنمو.

3. توفير علاقات عمل قائمة على التقدير والثقة والاحترام المتبادل.

أما فيما يتعلق بالتفاعل الوظيفي، فيشير Bakker & Demerouti (2017) إلى أن أبرز أهدافه تتجلى في:

1. تمكين الموظف من الاندماج الكامل في أدواره الوظيفية.

2. تعزيز الحماس والطاقة الإيجابية في بيئة العمل.

3. تقوية الارتباط بين الموظف والمؤسسة لتحقيق أداء متميز.

ويرى Jung et al. (2021) أن التفاعل الوظيفي يسعى إلى بناء علاقة متوازنة بين متطلبات العمل والموارد التنظيمية، ما يتيح للموظف الشعور بالمعنى والإنجاز. كما يشير Al-Harbi (2025) إلى أن التفاعل الوظيفي يُحقق أهدافاً مهمة منها:

1. رفع مستويات الالتزام بالمهام وتحسين النتائج النهائية.

2. تعزيز المبادرة الفردية وروح الابتكار.

3. تحسين التواصل الداخلي والثقافة المؤسسية.

#### الدراسات السابقة

#### دراسة (Al-Harbi, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التقدير والتحفيز الوظيفي بأبعاده (الاعتراف الرسمي، المكافآت المعنوية، فرص التطوير المهني، التمكين الإداري) على التفاعل الوظيفي في المؤسسات شبه الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من منطلق تعزيز الحماس والانغماس الوظيفي لدى العاملين بما

ينعكس على الأداء العام.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال توزيع استبانة معيارية على عينة عشوائية مكونة من (220) موظفًا في قطاعات التعليم والصحة والخدمات، تم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية متقدمة (الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقدير الوظيفي والدعم القيادي يمثلان أقوى العوامل تأثيرًا في رفع مستويات التفاعل الوظيفي، وخاصة على بُعد "التقاني" الذي ارتبط بشعور الموظفين بقيمة ما يقدمونه. كما كشفت النتائج عن ضعف نسبي في بُعد "الانغماس" لدى العاملين في المواقع الإدارية الروتينية. وأوصت الدراسة بتنفيذ برامج تحفيزية مستمرة، وإنشاء منظومة لإدارة الأداء تركز على تغذية راجعة إيجابية، وتوسيع فرص النمو الوظيفي المهني، وتدريب القيادات على الأساليب التحفيزية المرتبطة بالتفاعل الإيجابي للموظفين.

#### دراسة (Gallup, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التفاعل الوظيفي لدى الموظفين على المستوى العالمي بعد جائحة كوفيد-19، بأبعاده الثلاثة (الحيوية، التقاني، الانغماس) في بيئات العمل المختلفة، مع التركيز على تأثير التغيرات في أنماط العمل (العمل الهجين، المرونة، القيادة التشاركية). اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، باستخدام قاعدة بيانات Gallup التي شملت أكثر من (112) دولة، وتم تحليل مؤشرات التفاعل باستخدام مقاييس معيارية معتمدة عالميًا. وتوصلت الدراسة إلى أن 23% فقط من الموظفين حول العالم أظهروا مستويات مرتفعة من التفاعل الوظيفي، حيث كان بُعد "الحيوية" الأكثر تضررًا نتيجة للإرهاق المهني، بينما ظل "التقاني" مرتفعًا لدى الموظفين الذين تلقوا دعمًا مباشرًا من قادتهم.

وأوصت الدراسة بإعادة تصميم بيئات العمل لتعزيز الاستقلالية، وتطوير نماذج القيادة التمكينية، وإدماج أدوات مرنة لقياس التفاعل بشكل دوري، مع ضرورة إشراك الموظفين في قرارات العمل لتحفيز الانغماس المهني لديهم.

#### دراسة: (Leung & Zhang, 2024)

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ترتيبات العمل المرنة بأبعادها (العمل عن بعد، ساعات العمل المرنة، الاستقلالية) على أبعاد التفاعل الوظيفي (الحيوية، التفاني، الانغماس) لدى موظفي قطاع التكنولوجيا في شرق آسيا، في ضوء التحول نحو نماذج العمل الهجينة بعد الجائحة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة قياس UWES – Utrecht Work Engagement Scale لتحديد مستويات التفاعل، وطُبقت الاستبانة على عينة مكونة من (400) موظف وموظفة في شركات برمجيات وتقنية.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة في العمل وارتفاع أبعاد التفاعل، خاصة "الانغماس" حيث عبّر المشاركون عن شعورهم بالتحكم والرضا عند العمل الذاتي. كما كان للثقة الإدارية أثر ملحوظ في "التفاني".

وأوصت الدراسة بتبني سياسات دعم التوازن بين الحياة والعمل، وتدريب القيادات على إدارة فرق مرنة عن بُعد، وتوفير تقنيات رقمية تُمكن الموظفين من التحكم في جداولهم بما يُعزز الحماس والاندماج الوظيفي.

#### دراسة (المانع، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير البيئة التنظيمية الداخلية في مؤسسات القطاع العام على التفاعل الوظيفي، بأبعادها (التحفيز، بيئة العمل المادية، النظم الداخلية) على أبعاد التفاعل (الحيوية، التفاني،

الانغماس) في بيئة البيروقراطية الحكومية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل السياسات الداخلية في عدد من الوزارات والهيئات الحكومية بالمملكة، مع الاستناد إلى مقابلات تحليلية ومسوحات سابقة لقياس المناخ التنظيمي. وتوصلت النتائج إلى أن بُعد "الحيوية" يتأثر سلباً عند غياب التحدي الوظيفي، بينما يعزز "التفاني" لدى الموظفين الذين يشاركون في اللجان والبرامج التطويرية. كما كشفت النتائج عن أن البيئة التقنية الرديئة تقلل من "الانغماس" وتشتت تركيز الموظف.

وأوصت الدراسة بتحديث بيئة العمل المادية (الأثاث، الإنارة، التكنولوجيا)، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بما يدعم المرونة والتحفيز، وخلق بيئة مهنية صحية ترفع التفاعل وتعزز جودة الأداء الوظيفي.

#### 1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يُعدّ التنسيق الإداري الداخلي من أبرز الممارسات الإدارية التي تُسهم بشكل مباشر في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة، وتدعم تفاعل الموظفين وانخراطهم في العمل بشكل فعال. فالتكامل بين مهام الأفراد وتبادل المعلومات والموارد، وتنسيق العلاقات داخل المؤسسة، يؤسس لمناخ تنظيمي إيجابي يعزز من مستويات الرضا الوظيفي، ويُفَعِّل الطاقات الكامنة للعاملين، ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. ومن ثم، فإن العلاقة بين التنسيق الإداري وتحسين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي هي علاقة تأثير متبادل، تقوم على التكامل والتفاعل بين الهياكل والأنظمة الإدارية من جهة، والسلوكيات والمواقف الوظيفية من جهة أخرى.

#### التنسيق الإداري كمدخل لتحسين بيئة العمل

يشير العديد من الباحثين إلى أن التنسيق الإداري الداخلي يُمثل عاملاً بنيوياً في بناء بيئة عمل منظمة وخالية من التداخل والصراعات التنظيمية. فكما بيّن بوبشيت (2021) ، فإن التنسيق بين الوحدات يضمن

انسيابية العمل ويقلل من الازدواجية، ويُعزز من شعور الموظف بالوضوح والاستقرار في الدور الوظيفي، مما يُفضي إلى خلق بيئة عمل أكثر دعمًا وفعالية.

وقد بيّنت دراسة الموسوي وفتية (2024) أن غياب التنسيق الفعّال يُعدّ من أكبر العوامل المؤثرة سلبيًا على استقرار بيئة العمل، حيث يتسبب في ظهور تضارب الأدوار وغموض المسؤوليات، ما يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة معدلات الصراع التنظيمي.

في هذا السياق، فإن تنسيق المهام يحد من التكرار والتعارض، بينما يوفّر تنسيق المعلومات تدفقًا سلسًا للمعلومات يعزز من وضوح الرؤية لدى الموظفين. أما تنسيق العلاقات فيقلل من التوترات، ويدعم بيئة مبنية على الثقة، في حين يسهم تنسيق الموارد في توزيع الإمكانيات والفرص بشكل عادل، مما يقلل من الاحتكاكات ويُحسن بيئة العمل بشكل عام.

### التنسيق الإداري وتعزيز التفاعل الوظيفي

يُعدّ التفاعل الوظيفي انعكاسًا لجودة الممارسات التنظيمية، وعلى رأسها التنسيق الإداري الداخلي. فكلما زاد التنسيق بين فرق العمل والوحدات التنظيمية، ازداد شعور الموظف بالانتماء والارتباط بالمؤسسة، وهو ما يعزز من تفاعله مع مهامه وزملائه.

ويؤكد (Alohali 2025) أن التواصل الداخلي والتنسيق الواضح يمد الموظفين بالدعم العاطفي والمهني اللازم لتوليد حالة من الحماس والانخراط في العمل. كما بيّنت دراسة (Gallup 2024) أن من بين العوامل الجوهرية التي تعزز التفاعل الوظيفي هو وضوح الأدوار وتكامل المهام، وهما من أهم مخرجات التنسيق الإداري.

ويُساهم تنسيق المعلومات والموارد في تمكين الموظف من أداء عمله بكفاءة، وتوفير الظروف التي تُحفّز على الابتكار والمبادرة، ما يعزز من شعوره بالتمكين والاعتراف بجهوده، وهو ما أشار إليه Al-Harbi (2025) باعتباره من مؤشرات التفاعل الوظيفي المرتفع.

### العلاقة التكاملية بين المتغيرين في السياق السعودي

في السياق السعودي، تُعد بيئة العمل في القطاع الخاص بيئة ديناميكية تتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق لضمان مواءمة الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسية. وتُظهر العديد من الدراسات التطبيقية، مثل دراسة السديري وحفاظ (2023)، أن تحسين بيئة العمل يرتبط مباشرة بوجود ممارسات تنسيقية داخلية فعّالة، لا سيما في ظل التحديات التنظيمية والرقمية المعاصرة.

كما أن رؤية المملكة 2030 وضعت ضمن أهدافها رفع كفاءة سوق العمل وزيادة جاذبيته، مما يحتم على المؤسسات تبني ممارسات تنسيقية مرنة وفعالة لتعزيز التفاعل الوظيفي وضمان الحفاظ على الكفاءات البشرية.

ويرى الباحث أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط علاقة تأثير مباشر، بل هي علاقة دائرية؛ فبيئة العمل المحسّنة تعزز من كفاءة التنسيق، والعكس صحيح. كما أن الموظف المتفاعل غالبًا ما يبادر بإحداث تنسيقات غير رسمية تساهم في تيسير العمل ورفع فعاليته.

يتضح من التحليل أن فاعلية التنسيق الإداري الداخلي تُعدّ حجر الزاوية في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الوظيفي، حيث تخلق منظومة عمل متناغمة تُمكن الموظفين من العمل بفاعلية وانسجام. كما أن التفاعل الوظيفي الناتج عن بيئة عمل متكاملة يُساهم في تعزيز المبادرة والإبداع والاستقرار المهني، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة. لذا، تُعدّ العلاقة بين المتغيرين ذات طابع استراتيجي يستوجب من المؤسسات الاستثمار فيه بوعي وإرادة تنظيمية واضحة.

## الدراسات السابقة

دراسة (بلعزوز، 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي كأداة للتنسيق الإداري بأبعاده (قنوات الاتصال، تدفق المعلومات، التفاعل الأفقي والرأسي) على الأداء الجماعي، والذي يُعد في أحد أبعاده انعكاسًا للتفاعل الوظيفي، وذلك في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (74) موظفًا إداريًا في مؤسسات جامعية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي الفعال يخلق بيئة منسجمة تزيد من المبادرة الذاتية والتفاعل بين الموظفين، لا سيما عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومعرفة السياسات التنظيمية. كما بينت أن ضعف قنوات الاتصال يُضعف الحافز المهني ويقلل من الحيوية والانغماس.

وأوصت الدراسة بتطوير خطة اتصال داخلية شاملة، وتدريب الإدارات الوسطى على التنسيق العمودي والأفقي، واستخدام أدوات رقمية لتسهيل التفاعل والتكامل بين الفرق الإدارية.

دراسة (Ford وآخرون، 2020):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أدوات التنسيق الرقمي مثل Slack والاجتماعات المنتظمة بأبعادها (التواصل اللحظي، وضوح التوقعات، المرونة التنظيمية) على التفاعل الوظيفي في فرق العمل البرمجية الموزعة جغرافيًا، التي تعتمد على العمل الهجين والافتراضي.

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الطولية، وتم تحليل سلوكيات الاتصال والتفاعل في خمس فرق عمل تقنية دولية على مدار ستة أشهر، باستخدام أسلوب بحث مختلط يجمع بين المقابلات وتحليل البيانات الرقمية.

وتوصلت النتائج إلى أن الفرق التي تعتمد على تنسيق داخلي منظم وواضح تُظهر مستويات أعلى من "الانغماس" و"الحيوية"، خصوصًا عندما تكون الأدوار واضحة والتغذية الراجعة مستمرة. بالمقابل، فإن غياب التنسيق أدى إلى شعور بالعزلة وانخفاض في دافعية الإنجاز.

وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة نظم التنسيق الداخلية لتكون مرنة وتشاركية، وتخصيص فترات زمنية للقاءات غير رسمية تساهم في بناء الروابط وتعزيز التفاعل بين أعضاء الفرق.

دراسة (Alohali، 2025):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاتصال الداخلي الاستراتيجي بأبعاده (شفافية المعلومات، الاستماع الفعال، التغذية الراجعة التنظيمية) كأداة تنسيقية داخل المؤسسة، على التفاعل الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الانغماس) في بيئات عمل متعددة الثقافات.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال استبانة إلكترونية مطبقة على عينة من (150) موظفًا في شركات متعددة الجنسيات بالأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS لتحليل النماذج الهيكلية.

وأظهرت النتائج أن الاتصال الداخلي المبني على التنسيق والتفاعل المستمر يسهم بشكل مباشر في رفع مستويات "التفاني" و"الانغماس"، حيث يشعر الموظف بقيمة ما يقدمه ضمن بيئة عمل تحتضنه. كما تبين أن ضعف الشفافية يعوق تحقيق الحيوية والانخراط في المهام.

وأوصت الدراسة بتأسيس وحدات متخصصة في الاتصال المؤسسي، وتدريب القادة على فنون التنسيق الاتصالي، وتبني ثقافة تشاركية تركز على الانفتاح والتمكين لتحقيق تفاعل وظيفي فعال ومستدام.

## 1.6. الخاتمة

من خلال ما سبق عرضه في هذا المبحث، يتضح أن التنسيق الإداري الداخلي يشكّل عنصرًا تنظيميًا محوريًا في بناء بيئة عمل فعّالة، ويُعد من أبرز العوامل المؤثرة في مستوى التفاعل الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات القطاع الخاص. حيث تبين أن أبعاد التنسيق - ممثلة في تنسيق المهام، وتنسيق المعلومات، وتنسيق العلاقات، وتنسيق الموارد - لا تعمل بشكل معزول، بل تتكامل في ما بينها لتشكّل شبكة تفاعلية تسهم في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالوضوح، والدعم، والعدالة التنظيمية.

كما أن التحليل النظري والنتائج المستخلصة من الأدبيات والدراسات السابقة توضح وجود علاقة تكاملية قوية بين التنسيق الإداري من جهة، وبين بيئة العمل والتفاعل الوظيفي من جهة أخرى. فكلما زادت كفاءة التنسيق الداخلي، انعكس ذلك على تقليل التوترات وتحسين العلاقات البينية، وتوفير الموارد بصورة منصفة، وتدفق المعلومات بسلاسة، ما يُفضي إلى تعزيز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم وانخراطهم في أنشطتها بصورة أكثر فاعلية.

ويرى الباحث أن هذه العلاقة ليست خطية أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة ديناميكية تتأثر بعوامل تنظيمية وسياقية، كطبيعة الهيكل الإداري، ومستوى اللامركزية، ومدى تمكين الموظفين، والمناخ الثقافي داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن فهم العلاقة بين المتغيرين يتطلب معالجة شمولية تأخذ في الاعتبار الأبعاد السلوكية والتنظيمية معًا.

وتأسيسًا على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار تلك العلاقة ميدانيًا في بيئة العمل السعودية، ضمن قطاع خاص يتسم بالتنافسية والتغير المتسارع، من أجل تقديم نموذج يربط بين الممارسات التنسيقية الإدارية ونتائجها السلوكية والتنظيمية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع المؤسسي.

## قائمة المراجع:

- السديري، ساره، و حفاظ، رانية. (2023). تحسين بيئة العمل كآلية لرفع أداء الموارد البشرية. اقتصاديات - المجلة العربية للتنمية والعلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير، مج1، ع2 ، 99 - 116.
- إبراهيم، محمد محمد، الصباغ، شوقي محمد عبدالقوي، و العنزي، بندر مكاري عوض. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على وزارة النفط بدولة الكويت. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س8، ع4 ، 351 - 400.
- عباس، سحر كاظم. (2024). تقنية المعلومات ودورها في تحسين بيئة العمل الإداري: مركز مديرية ماء بابل وفرع الكفل كحالة دراسة. مجلة الدراسات المستدامة، مج6، ع1 ، 1041 - 1064.

- بوبشيت، عبدالرحمن صالح. (2021). دور التنسيق بين مؤسسات العمل الخيري في تطوير التعاون والشراكة تحقيقاً لأهداف المسؤولية المجتمعية بدولة الكويت. مجلة القراءة والمعرفة، ع240 ، 318 - 287.
- الموسوي، سميرة عبدالله جاسم، و فقيه، رقية. (2024). التنسيق التنظيمي وفق نظرية Z وعلاقته بالتميز الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظة كربلاء "العراق" من وجهة نظر معاونيهم. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج4، ع1 ، 312 - 283.
- بلعزوز، ناصر. (2022). دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 49، 75-  
[https://jsrep.journals.ekb.eg/article\\_7308.html](https://jsrep.journals.ekb.eg/article_7308.html).86
- العوفي، أحمد محمد. (2022). بناء نظرية حول التنسيق في فرق البرمجة المختلطة (عن بعد/هجينة). جامعة الملك عبد العزيز، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات.  
[https://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64622\\_35905.doc](https://www.kau.edu.sa/Files/237/Researches/64622_35905.doc)
- الشهري، نورة محمد. (2023). تأثير الصمت التنظيمي على الارتباط الوظيفي لدى قادة المدارس بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية، 18(2)، 232-211.  
[https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3423/mod\\_label/intro](https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/3423/mod_label/intro)
- الطراونة، محمد رسول سهم عطا الله، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2024). أثر القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل من خلال الإبداع السلوكي كمتغير وسيط في دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- سليطين، سوما علي، و العباس، ايليا طاهر. (2022). دور التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين بيئة العمل: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع12 ، 119 - 91.
- السديري، ساره، و حفاظ، رانية. (2023). تحسين بيئة العمل كآلية لرفع أداء الموارد البشرية. اقتصاديات - المجلة العربية للتنمية والعلوم الاقتصادية والمالية وعلوم التسيير، مج1، ع2 ، 99 - 116.

Al-Harbi, S. (2025). Work recognition, motivation, and professional development and their impact on employee engagement and performance. *Administrative Sciences*, 15(6), 230.  
<https://doi.org/10.3390/admsci15060230>

- Al-Harbi, S. (2025). Work recognition, motivation, and professional development and their impact on employee engagement and performance. *Administrative Sciences*, 15(6), 230.  
<https://doi.org/10.3390/admsci15060230>
- Alohal, N. (2025). Strategic internal communication and diversity for employee engagement in multicultural organizations. *Middle East University Theses Repository*.  
[https://meu.edu.jo/libraryTheses/586111c9c22bf\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/586111c9c22bf_1.pdf)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
- Dullah, M., Limgiani, L., & Suwardi, L. A. (2023). Work environment analysis to improve employee performance. *Revenue Journal: Management and Entrepreneurship*, 1(2), 127–134.

- Eziamaka, C. N., Enwezor, H. C., Okafor, P. C., Obilor, P. U., Nwogbo, M. O., & Chukwu, P. O. (2025). School–community relationship as predictor of principals’ administrative effectiveness in public secondary schools in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 15(3), 304–10.
- Ford, D., DeLine, R., Zimmermann, T., & Nagappan, N. (2020). Facilitating software project coordination through meetings and Slack usage. *arXiv preprint arXiv:2007.02328*.  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.02328>
- Ford, D., DeLine, R., Zimmermann, T., & Nagappan, N. (2020). Facilitating software project coordination through meetings and Slack usage. *arXiv preprint arXiv:2007.02328*.  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.02328>
- Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024 report*. Gallup Press.  
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID–19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International journal of hospitality management*, 92, 102703
- Leung, T. Y., & Zhang, R. (2024). Flexible work arrangements, psychological well–being, and employee engagement: A cross–sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 107. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17555-w>

- Yuan, Z., Ye, Z., & Zhong, M. (2021). Plug back into work, safely: Job reattachment, leader safety commitment, and job engagement in the COVID–19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 62
- Zhou, T., Liu, H., Gou, P., & Xu, N. (2023). Conflict or Coordination? measuring the relationships between urbanization and vegetation cover in China. *Ecological Indicators*, 147, 109993.

.1