

عنوان البحث

## أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين"

إعداد الطالب/

محمد عثمان أحمد قمام

الرقم الأكاديمي / 243002017

إشراف/

الدكتور / الفیصل عبد الحمد محمد

الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

تُعد بيئة العمل الداخلية من المقومات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل المتغير. فهي ليست مجرد إطار مادي أو تنظيمي يعمل فيه الموظفون، بل هي منظومة متكاملة من العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، وعلى مدى تحفيزهم، ودرجة التزامهم، ومستويات إنتاجيتهم (نجاه، 2022).

وقد أدركت منظمات الأعمال الرائدة أهمية الاستثمار في بيئة العمل الداخلية كأحد العوامل الإستراتيجية المؤثرة في الأداء المؤسسي. فالموظف الذي يعمل ضمن بيئة صحية، عادلة، محفزة، ومدعومة، يميل إلى إظهار معدلات أعلى من الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، والاستعداد لبذل الجهد الإضافي، مقارنةً بالموظف الذي يعمل في بيئة يسودها التوتر أو غياب التقدير أو ضعف الدعم الإداري (محمد، 2022).

وتتكون بيئة العمل الداخلية من عناصر متعددة تتراوح بين الجوانب المادية كالإضاءة، والتهوية، والأمان، إلى الجوانب المعنوية مثل نمط القيادة، أساليب الاتصال، الثقة التنظيمية، العدالة، الدعم الإداري، وتوفر فرص النمو والتطوير. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن العلاقة بين هذه العوامل ومستويات التحفيز والإنتاجية هي علاقة طردية؛ فكلما توفرت بيئة عمل إيجابية، انعكس ذلك بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (صيام & نورا، 2021).

من ناحية أخرى، فإن إهمال بيئة العمل الداخلية قد يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الولاء المؤسسي، تزايد معدلات دوران العمل، تراجع الأداء، وارتفاع مستويات التوتر والإرهاق المهني. ولذلك، أصبح

من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً جاداً ومستمراً بتقييم وتحسين بيئة العمل الداخلية كمدخل فاعل لتعزيز الإنتاجية (هيام، 2021).

وفي ظل هذا الإطار، تأتي أهمية هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر بيئة العمل الداخلية في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال تحليل مكونات هذه البيئة، واستكشاف مدى تأثيرها على العاملين، وقياس انعكاساتها على الأداء العام للمؤسسة. وتسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤلات محورية من أبرزها: ما مدى تأثير عناصر بيئة العمل الداخلية على التحفيز الوظيفي؟ وكيف تنعكس تلك العناصر على الأداء والإنتاجية؟ وما السبل الكفيلة بتطوير بيئة العمل بما يحقق أقصى استفادة من الطاقات البشرية المتاحة؟

### مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في الحفاظ على مستويات عالية من التحفيز والإنتاجية لدى موظفيها، بالرغم من امتلاكها للموارد التقنية والبشرية اللازمة. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى وجود اختلالات أو ضعف في بيئة العمل الداخلية، سواء على مستوى العلاقات التنظيمية، أو الدعم الإداري، أو العدالة الوظيفية، أو المناخ النفسي والاجتماعي العام. وقد أظهرت دراسات سابقة أن بيئة العمل التي تفتقر إلى التحفيز والتقدير والوضوح التنظيمي تؤثر سلباً على دافعية الموظفين، وتؤدي إلى انخفاض أدائهم، وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي، مما ينعكس سلباً على كفاءة المؤسسة واستقرارها (عبد الشافع وآخرون، 2023).

ورغم الاهتمام المتزايد بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، إلا أن هناك قصوراً في فهم العلاقة الدقيقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية – مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وأساليب التواصل، والدعم النفسي – وبين مستوى تحفيز الموظف وإنتاجيته. كما أن هذا الأثر قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً

لطبيعة القطاع، أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة الإدارية. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وتحفيز الموظفين، وقياس مدى تأثيرها على مستوى إنتاجيتهم، بهدف تقديم تصور علمي وعملي يمكن أن يساهم في تحسين جودة بيئة العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.

## أهمية الدراسة

### أولاً: الأهمية النظرية

تحظى هذه الدراسة بأهمية نظرية بارزة كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في مجال الإدارة وسلوك الأفراد داخل بيئات العمل، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين بيئة العمل الداخلية – كعامل تنظيمي ونفسي – ومستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين. فالعديد من الأبحاث السابقة قد تناولت موضوعات التحفيز أو الإنتاجية كلٌّ على حدة، إلا أن الربط التحليلي العميق بين مكونات البيئة التنظيمية الداخلية وبين أثرها المباشر وغير المباشر على أداء الأفراد لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسة والاستكشاف. ومن الناحية النظرية، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المرتبطة بنظريات التحفيز والسلوك التنظيمي، من خلال اختبارها في سياقات واقعية ومعاصرة. كما تدعم الفرضيات القائمة في نظريات مثل هرم ماسلو للحاجات، ونظرية العاملين لهيرزبرج، ونظرية التوقع لفرووم، وتعيد صياغة فهمنا لها في ضوء البيئة المؤسسية الحديثة. وبهذا فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُعد مرجعية علمية للباحثين الراغبين في استكشاف تأثير المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية على الأداء البشري داخل المؤسسات.

## ثانياً: الأهمية العملية

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الإطار النظري فحسب، بل تتعداه إلى الجانب العملي والتطبيقي، حيث توفر نتائجها وتوصياتها أدوات فاعلة يمكن استخدامها من قبل المؤسسات لتحسين بيئة العمل، وتعزيز مستويات الرضا والتحفيز لدى الموظفين، وبالتالي رفع الإنتاجية العامة. تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها تقدم تشخيصاً علمياً وواقعياً لمكونات بيئة العمل الداخلية، وتحدد تأثير كل عنصر من عناصرها – مثل القيادة، والاتصال، والدعم الإداري، والعدالة التنظيمية – على سلوكيات الموظفين ودافعيتهم للعمل. كما تساعد نتائج الدراسة مديري الموارد البشرية وصناع القرار في تصميم سياسات داخلية فعالة، تتضمن برامج تحفيزية ملائمة، واستراتيجيات إدارية تستند إلى احتياجات الموظفين الفعلية، وليس فقط إلى المعايير التشغيلية المجردة.

إضافةً إلى ذلك، فإن تطبيق توصيات هذه الدراسة يمكن أن يسهم في تقليل معدلات الغياب الوظيفي، وخفض معدلات دوران العمالة، وتحسين مناخ العمل العام، ما يؤدي بدوره إلى رفع كفاءة المؤسسة، وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو في بيئات تنافسية متغيرة. كما يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة مختلف القطاعات والمؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، لا سيما تلك التي تسعى إلى تعزيز أدائها التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاه الموظفين.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية التي تسعى إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار على حد سواء. وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل مكونات بيئة العمل الداخلية تسعى الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية التي تُكوّن بيئة العمل الداخلية، بما يشمل البنية التنظيمية، نمط القيادة، ثقافة المؤسسة، أساليب الاتصال، علاقات العمل، والدعم الإداري والنفسي المقدم للموظفين.
2. قياس أثر بيئة العمل على مستوى التحفيز الوظيفي تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين خصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تحفيز الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ومدى شعورهم بالرضا والانتماء تجاه المؤسسة.
3. قياس تأثير التحفيز على الإنتاجية تتضمن أهداف الدراسة تقييم مدى تأثير ارتفاع أو انخفاض مستوى التحفيز على إنتاجية الموظفين، من حيث الكمية والجودة، والالتزام بالمهام، والمبادرة في العمل.
4. تحليل الفروقات الفردية والتنظيمية تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تُعزى إلى اختلاف بيئات العمل باختلاف طبيعة المؤسسة، أو العمر الوظيفي، أو الجنس، أو المستوى الإداري.
5. اقتراح توصيات لتحسين بيئة العمل الداخلية من الأهداف الرئيسة أيضًا صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين، وبالتالي رفع الأداء العام للمؤسسة.
6. بناء نموذج تحليلي للعلاقة بين المتغيرات تسعى الدراسة إلى وضع إطار تفسيري أو نموذج نظري يوضح طبيعة العلاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية، ومستوى التحفيز، والإنتاجية، في سياق تنظيمي محدد.

## تساؤلات الدراسة

وعليه، تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال التالي:

ما أثر بيئة العمل الداخلية في مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، مثل:

1. ما أبرز عناصر بيئة العمل الداخلية المؤثرة في التحفيز؟

2. كيف تنعكس هذه العناصر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم؟

3. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تعزى لاختلافات بيئة

العمل؟

## فروض الدراسة:

لتحليل موضوع الدراسة "أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين"، يمكن

تحديد المتغيرات الأساسية على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل : بيئة العمل الداخلية

وهو المتغير الذي تسعى الدراسة إلى قياس تأثيره، ويشمل عناصر متعددة مثل ( :نمط القيادة، أساليب

الاتصال التنظيمي، ثقافة المؤسسة).

ثانياً: المتغيرات التابعة : التحفيز الوظيفي لدى الموظفين

1. الفرضية الأولى: ( $H_1$ ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى التحفيز

الوظيفي لدى الموظفين.

2. الفرضية الثانية:(H<sub>2</sub>) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستوى الإنتاجية لدى الموظفين.

3. الفرضية الثالثة:(H<sub>3</sub>) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحفيز الوظيفي تعزى لاختلاف مكونات بيئة العمل الداخلية (نمط القيادة، الاتصال التنظيمي، ثقافة المؤسسة).

### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عبد السميع حسانين، جاد الرب، حسين السراج، وبسمة (2022) إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الملكية النفسية لدى العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث سعت إلى تحليل مدى تأثير سلوكيات القادة التحويليين (مثل الإلهام، التحفيز، والتمكين) على شعور الموظفين بالانتماء والملكية تجاه المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة لعينة من موظفي الوزارة، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الملكية النفسية، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية يساهمون في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز برامج التطوير القيادي بما يدعم بناء ملكية نفسية قوية لدى العاملين.

هدفت دراسة د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ود. محمد حسن الطيب عدلان (2022) إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية خلال عام 2019م. تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) ومستوى التميز المؤسسي في أبعاده المختلفة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع

البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في المجموعة، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة مثل المتوسطات والانحدار الخطي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات موارد بشرية فعالة لتعزيز الأداء العام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير التميز المؤسسي، مع التركيز على تنمية الكفاءات وتحسين بيئة العمل.

هدفت دراسة محمود أحمد محمد النظامي (2024) إلى الكشف عن أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى، حيث ركزت على تحليل مدى مساهمة مكونات التخطيط الإستراتيجي (مثل تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطط) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من موظفي قسم المحاسبة، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء، حيث ساهم وجود رؤية واضحة وأهداف محددة في تحسين انضباط الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بأهمية ترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الإدارات المحلية، وتدريب الكوادر على الممارسات التخطيطية الفعالة لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

هدفت دراسة أحمد رضا محمد عبده، شاهين صبري إبراهيم منصور، ومنى محمد مدحت كمال الدين (2021) إلى تحليل دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل، من خلال استكشاف أثر القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية على تهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات باستخدام استبانة ميدانية، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي

دلالة إحصائية بين الخصائص الثقافية مثل احترام الآخر، الالتزام، وروح التعاون، وبين جودة بيئة العمل. كما بيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي وتقليل الصراعات الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء ثقافة مؤسسية مرنة وداعمة، وتضمين البُعد الثقافي في استراتيجيات تطوير بيئة العمل.

هدفت دراسة لطيفة زيد الفهيد (2024) إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير الأداء) وبين مستويات الاستغراق الوظيفي بمكوناته الثلاثة: الحيوية، التفاني، والانغماس في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة موجهة إلى عينة من موظفي المعهد، وتم تحليلها إحصائيًا باستخدام معاملات الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ومستوى الاستغراق الوظيفي، حيث ساهمت الممارسات الإدارية الداعمة في رفع مستويات الانخراط المهني وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات الموارد البشرية التي تراعي الجوانب النفسية والمهنية للموظف، والاهتمام بالتحفيز المستدام والبيئة التنظيمية الإيجابية.

هدفت دراسة قرني وحسام (2022) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي لدى العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا، وذلك في إطار دراسة ميدانية سعت إلى تحليل أثر سلوكيات القائد الخادم—مثل التواصل، تمكين الموظفين، العناية باحتياجاتهم، وتقديم الدعم المستمر—في الحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي مثل التغيب، قلة الالتزام، وضعف الرغبة في الاستمرار بالعمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي الديوان، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل الارتباط والانحدار. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة

إحصائية بين القيادة الخادمة ومستوى الانسحاب الوظيفي، حيث تبين أن ازدياد ممارسات القيادة الخادمة يقابله انخفاض في مؤشرات الانسحاب. وأوصت الدراسة بتبني نموذج القيادة الخادمة داخل المؤسسات الحكومية، لما له من أثر في تعزيز الولاء المؤسسي والحد من السلوكيات السلبية المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي.

### المنطلقات النظرية للدراسة

إن دراسة أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين تتطلب فهمًا عميقًا للأسس النظرية التي تُفسر السلوك البشري في المنظمات، وتوضح الكيفية التي تتفاعل بها العوامل البيئية والتنظيمية مع الدوافع الفردية لتشكيل الأداء الوظيفي. وتستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والنماذج الكلاسيكية والمعاصرة التي قدمت أطراً تحليلية لفهم العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز، ومن ثم الإنتاجية، وهي كما يلي:

#### **أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية (Abraham Maslow's Hierarchy of Needs)**

تعد هذه النظرية من أبرز النظريات النفسية التي أثرت في الفكر الإداري، إذ قدم ماسلو تصوراً هرمياً لاحتياجات الإنسان، تبدأ من الحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمان، فالانتماء الاجتماعي، ثم التقدير، وتنتهي بالحاجة لتحقيق الذات. وترتكز النظرية على فكرة أن الإنسان لا يسعى إلى تلبية الحاجات العليا إلا بعد إشباع الحاجات الدنيا. وفي سياق بيئة العمل، يمكن ترجمة هذا التسلسل إلى جوانب مادية (مثل بيئة مريحة وآمنة)، وأخرى معنوية (مثل التقدير، والاعتراف، وفرص الترقّي). وبالتالي، تفترض الدراسة أن بيئة العمل التي تراعي هذا التسلسل وتوفر الشروط المناسبة لإشباع الحاجات المختلفة تسهم مباشرة في تحفيز الموظف وتعزيز إنتاجيته.

## ثانياً: نظرية العاملين (Herzberg's Two-Factor Theory)

طور "فريدريك هيرزبيرج" هذه النظرية في خمسينيات القرن العشرين لتفسير ما يحفز الموظفين في بيئة العمل. وميز فيها بين:

- عوامل التحفيز (Motivators) مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، النمو الوظيفي – وهي التي تؤدي إلى الرضا والتحفيز عندما تكون موجودة.
- عوامل الوقاية أو الصيانة (Hygiene Factors) مثل الراتب، ظروف العمل، العلاقات الإدارية – والتي لا تؤدي إلى التحفيز عند توفرها، ولكن غيابها يسبب عدم الرضا.

وتنطلق الدراسة من هذه الفرضية الثنائية، معتبرةً أن تحسين بيئة العمل يتطلب تفعيل عوامل التحفيز بالتوازي مع توفير الحد الأدنى من عوامل الوقاية، لضمان رفع مستويات التحفيز وتحقيق أداء إنتاجي فعال.

## ثالثاً: نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory)

تؤكد هذه النظرية أن التحفيز لا ينشأ فقط من تلبية الحاجات، بل يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. التوقع (Expectancy): اعتقاد الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.
2. الوسيلة (Instrumentality): اعتقاد الموظف أن الأداء الجيد سيقود إلى مكافآت.
3. القيمة (Valence): مدى رغبة الموظف في تلك المكافآت.

وهنا، تفترض الدراسة أن بيئة العمل الفعّالة هي تلك التي تعزز هذه التوقعات الثلاث، من خلال وضوح الأدوار، وعدالة نظم التقييم، وتقديم حوافز ذات قيمة حقيقية للموظفين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى التحفيز، وبالتالي تحسين الإنتاجية.

## رابعاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تركز هذه النظرية على إدراك الموظف للعدالة داخل بيئة العمل، سواء من حيث توزيع المكافآت (العدالة التوزيعية)، أو الإجراءات المستخدمة لاتخاذ القرارات (العدالة الإجرائية)، أو أسلوب المعاملة من قبل الإدارة (عدالة التعامل).

وتعتبر هذه النظرية من المنطلقات الجوهرية لهذه الدراسة، حيث تشير البحوث إلى أن غياب العدالة داخل المؤسسة يؤدي إلى انخفاض التحفيز وظهور سلوكيات سلبية مثل الانسحاب، أو مقاومة التغيير، أو انخفاض الأداء. ومن ثم، تنطلق الدراسة من فرضية أن تعزيز العدالة في بيئة العمل يمثل أحد المفاتيح الأساسية لتحسين التحفيز الوظيفي والإنتاجية.

## خامساً: نظرية دعم الذات (Self-Determination Theory - SDT)

وهي من النظريات الحديثة في علم النفس التنظيمي، وتفترض أن الموظف يكون أكثر دافعية وإنتاجية عندما يشعر بأن لديه:

- الاستقلالية: (Autonomy) حرية اتخاذ القرار في العمل.
- الكفاءة: (Competence) القدرة على إنجاز المهام بثقة.
- الارتباط: (Relatedness) علاقات إيجابية مع الزملاء والمديرين.

وترى الدراسة أن بيئة العمل التي تُشبع هذه الحاجات النفسية الثلاث تُسهم بشكل كبير في خلق تحفيز داخلي حقيقي لدى الموظفين، وهو أكثر استدامة من التحفيز القائم على المكافآت الخارجية.

## المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة (بيئة العمل الداخلية)، وتحليل علاقتها بالمتغيرات التابعة (التحفيز والإنتاجية)، واستنباط النتائج من خلال البيانات الميدانية. ويهدف هذا المنهج إلى تقديم فهم دقيق لطبيعة العلاقة بين المتغيرات، مع إمكانية اختبار الفرضيات الإحصائية التي وضعتها الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات المستهدفة (مثل مؤسسات القطاع الخاص أو العام أو كليهما بحسب نطاق الدراسة).

أما عينة الدراسة، فتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، أو عينة قصدية إذا كانت الدراسة تستهدف مؤسسات محددة بطبيعة خاصة. ويُقدَّر حجم العينة بناءً على معادلة حجم العينة المناسبة للدراسات الاجتماعية (مثل معادلة كريجسي ومورغان)، بما يضمن تحقيق مستوى دلالة إحصائية مقبول

## أدوات الدراسة

سيتم الاعتماد في جمع البيانات على أداة الاستبانة (الاستبيان)، بوصفها الأداة الأساسية، لما تتمتع به من سهولة التوزيع والتحليل، وقدرة على تغطية عدد كبير من المفردات. ويتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية:

1. المحور الأول: المعلومات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، القطاع/الإدارة).

2. المحور الثاني: عناصر بيئة العمل الداخلية (القيادة، الاتصال، الثقافة، العدالة، الدعم).

3. المحور الثالث: مقاييس التحفيز والإنتاجية (الرضا، الالتزام، الأداء، جودة الإنجاز).

تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة") لقياس درجة اتفاق المستجيبين على العبارات.

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وفق الإجراءات الآتية:

- التحليل التكراري والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات الإجابات
- اختبار الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات
- اختبار T-test واختبار ANOVA لتحليل الفروق بين المجموعات
- اختبار الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لقياس أثر بيئة العمل على التحفيز والإنتاجية

#### حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة من العناصر الأساسية التي تبين نطاق تطبيق البحث وتوضح الإطار الذي أُجريت ضمنه الدراسة، وذلك من حيث الزمان، والمكان، والمحتوى، والعينة. وفيما يلي توضيح لهذه الحدود:

1. **الحدود الموضوعية:** تُركّز هذه الدراسة بشكل محدد على أثر بيئة العمل الداخلية بما تشمل من عناصر تنظيمية وإدارية ونفسية (مثل القيادة، الاتصال، ثقافة المؤسسة، العدالة التنظيمية) على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين. ولا تتطرق الدراسة إلى عوامل خارجية أخرى مثل الرواتب، الامتيازات المالية، الظروف الاقتصادية العامة، أو العوامل التكنولوجية. كما لا تتناول الأبعاد الاستراتيجية أو المالية لأداء المؤسسات.

2. الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات محددة ضمن نطاق جغرافي معين (مثلاً: "المملكة العربية السعودية"، "محافظة القاهرة"، أو "شركات القطاع الخاص في الرياض")، حيث تم اختيار عينة الدراسة من موظفي هذه المؤسسات فقط. وعليه، فإن تعميم النتائج يكون محصوراً في نطاق البيئة التنظيمية لتلك المؤسسات دون سواها.
3. الحدود الزمانية : تم تنفيذ هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهي الفترة الممتدة من (يُحدد التاريخ، مثل: "يناير 2025 إلى مايو 2025"). وبالتالي، فإن النتائج تعكس الوضع القائم خلال تلك الفترة، ولا تشمل التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل أو ظروف الموظفين بعد انتهاء فترة الدراسة.
4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على فئة الموظفين العاملين حالياً في المؤسسات المستهدفة، سواء في المناصب الإدارية أو التشغيلية. ولم تشمل الدراسة فئات أخرى مثل المتدربين، أو المتعاقدين المؤقتين، أو من غادروا المؤسسة سابقاً. كما قد تختلف درجة التفاعل والاستجابة بين الموظفين بناءً على خلفياتهم التعليمية أو الوظيفية، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار أثناء التحليل.

## هيكل الدراسة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُشكّل هذا الفصل المدخل التأسيسي للدراسة، حيث يعرض الخلفية العامة للموضوع وأهميته، ويُبيّن السياق الذي تنطلق منه الإشكالية البحثية. كما يتناول صياغة مشكلة الدراسة في صورتها العامة والتساؤلات المشتقة منها، إضافة إلى تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وتوضيح أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية. ويشمل هذا الفصل كذلك فرضيات الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة (المستقل والتابع)، إلى جانب عرض

حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، الموضوعية، والبشرية)، وتوضيح المفاهيم الإجرائية المعتمدة، وانتهاءً بتقديم تصور عام عن هيكل الدراسة.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للأسس النظرية التي تركز عليها الدراسة، ويهدف إلى بناء إطار مفاهيمي متين يوضح العلاقة بين بيئة العمل الداخلية، التحفيز، والإنتاجية. ويتم استعراض النظريات ذات الصلة مثل نظرية الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهيرزبرج، ونظرية التوقع لفرووم، ونظرية العدالة التنظيمية. كما يتناول الفصل مراجعة منهجية لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو موضوعات قريبة منه، سواء في السياق العربي أو الدولي، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشرح هذا الفصل الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها لتنفيذ الدراسة ميدانيًا. ويتضمن تحديد نوع الدراسة والمنهج المستخدم (الوصف التحليلي)، وطبيعة مجتمع الدراسة، وآلية اختيار العينة وحجمها. كما يعرض الفصل أداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث تصميمها ومحاورها وطريقة التحقق من صدقها وثباتها. ويشرح الفصل كذلك إجراءات جمع البيانات، والبرمجيات والأساليب الإحصائية التي استُخدمت لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل معامل بيرسون، اختبار (T)، تحليل التباين، والانحدار الخطي.

### الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يخصص هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وفق المعايير الإحصائية، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات. ويتم في هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية للعينة، ثم استعراض

نتائج كل محور من محاور الدراسة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحديد دلالة تلك العلاقات. وبلي ذلك مناقشة تفصيلية للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وتقديم رؤى أعمق حول دلالاتها الإدارية والتنظيمية.

### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُختتم هذا الفصل بعرض الخلاصات الرئيسة التي توصلت إليها الدراسة، عبر تجميع أبرز النتائج وتحليل دلالاتها. كما يقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لصناع القرار ومديري الموارد البشرية، بهدف تحسين بيئة العمل الداخلية بما يساهم في رفع التحفيز والإنتاجية. ويتضمن الفصل كذلك مقترحات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تبني على نتائج الدراسة الحالية، أو تتناول أبعادًا إضافية ذات صلة بالموضوع.

### المراجع

أحمد، رضا محمد عبده، شاهين، صبري إبراهيم منصور، كمال الدين & منى محمد مدحت. (2021). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل *Journal of Environmental Studies and*

*Research*, 11(1), 268-276.

د. عبد الشافع محمد ابكر يونس أ. مختار عبد المالك ادم إدريس د. حمزه عبدالله عبد الرحمن يحيى. (2023). أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور-دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زالنجي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 144-164, 4(5),

د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله د. محمد حسن الطيب عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م). *مجلة العلوم الإنسانية*

*والطبيعية*. 504-534, 3(7),

صيام & نورا. (2021). تأثير العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي لزيادة الإنتاجية لدى العاملين في جامعة بيرزيت (Doctoral dissertation, جامعة النجاح الوطنية).

عبد السميع حسانين, جاد الرب, حسين السراج & بسمة. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 46(4), 531-600.

قرنى & حسام. (2022). العلاقة بين القيادة الخادمة والإنسحاب الوظيفي من العمل دراسة ميدانية على العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 23(3), 241-270.

لطيفه زيد الفهيد. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين بمعهد العلوم الإسلامية والعربية باندونيسيا (دراسة وصفية تحليلية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(5), 331-351.

محمد فلاح سالم المجالي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 3(8), 468-490.

محمود احمد محمد النظامي. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 5(4), 362-351.

نجاة عصري عبد الطراونه. (2022). الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن 2022. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 3(9), 115-134.

هيام حسين حسن الجونه. (2021). القيادة الاستثنائية وأثرها في خلق مناخ السعادة المؤسسية لدى معلمات

المدارس الحكومية الأردنية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 56-66, 2(11),