

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر رضا الموظفين على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

خالد عبدالرحمن جهز الحربي

الرقم الجامعي

233000375

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أسئلة الدراسة.....
9	1.4. أهداف الدراسة.....
10	1.5. فرضيات الدراسة.....
10	1.6. نموذج الدراسة.....
11	1.7. منهجية الدراسة
11	1.8. مجتمع وعينة الدراسة.....
12	1.9. مصادر جمع البيانات
12	1.10. أدوات الدراسة.....
13	1.11. الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
13	1.12. حدود الدراسة.....
13	1.13. الدراسة الميدانية.....
13	1.14. مخطط المشروع المقترح.....
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة 15
15	2.1. المقدمة
15	2.2. المتغير المستقل: رضا الموظفين

15	تمهيد ومفهوم رضا الموظفين
16	أهمية رضا الموظفين
17	أهداف تحقيق رضا الموظفين
18	أبعاد رضا الموظفين
19	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي
21	تمهيد ومفهوم الأداء الوظيفي
22	أهمية الأداء الوظيفي
23	أهداف تحسين الأداء الوظيفي
24	أبعاد الأداء الوظيفي
25	الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع
27	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
29	2.5. الخاتمة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة، إذ لم تعد الميزة التنافسية للمؤسسات تُقاس فقط بما تمتلكه من موارد مادية وتقنية، بل أصبحت تُقاس بقدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها وتحفيزها لتقديم أفضل ما لديها. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل، تتزايد التحديات أمام إدارات الموارد البشرية للحفاظ على مستويات عالية من الرضا لدى العاملين، باعتباره أحد أهم المحددات لجودة الأداء واستمرارية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (بامردوف ومجلد، 2025).

ويُمثل الرضا الوظيفي حالةً شعوريةً إيجابيةً تنشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه لمختلف جوانب عمله، بما في ذلك طبيعة المهام، والأجور، والحوافز، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وبيئة العمل المادية والمعنوية. وكلما ارتفع مستوى هذا الشعور، انعكس ذلك إيجاباً على ولاء الموظف لمنظمته وانتمائه لها واستعداده لبذل جهد أكبر في سبيل تحقيق أهدافها. وعلى النقيض من ذلك، فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ظهور مظاهر سلبية عديدة، كالتغيب، والإهمال، وارتفاع معدلات دوران العمل، وضعف الانتاجية (المصلوخي، 2024).

أما الأداء الوظيفي فيُعدّ المحصلة النهائية التي تسعى المنظمات إلى قياسها وتطويرها باستمرار، إذ يعكس مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه وفقاً للمعايير المحددة من حيث الكمية والجودة والوقت. ويتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة، منها ما يتصل بقدرات الموظف الشخصية، ومنها ما يتصل بالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما في ذلك أساليب القيادة والتحفيز ومستوى الرضا الذي يشعر به تجاه عمله (الطاهر، 2024).

وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أكدت دراسة (Katebi et al., 2022) من خلال التحليل البعدي (Meta-analysis) لعدد كبير من الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي يُسهم بشكل دال إحصائياً في رفع مستوى الأداء، كما توصلت دراسة Memon et al. (2023) إلى أن تحسين عوامل الرضا الوظيفي ينعكس مباشرةً على إنتاجية الموظفين وكفاءتهم في إنجاز المهام. (Katebi et al., 2022; Memon et al., 2023)

وفي ضوء ما تشهده مدينة الرياض من نموٍ اقتصاديٍّ متسارعٍ وتوسعٍ كبيرٍ في القطاع الخاص في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، تتزايد الحاجة إلى دراسة العوامل التي تُسهم في تعزيز أداء الموظفين في الشركات الخاصة، لا سيما أن هذا القطاع يُمثّل رافدًا أساسيًا من روافد الاقتصاد الوطني، ويواجه منافسةً شديدةً تتطلب رفع كفاءة موارده البشرية. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض، بهدف تقديم رؤيةٍ علميةٍ تُسهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي توليه المنظمات لموضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، إلا أن الواقع العملي في كثيرٍ من الشركات الخاصة لا يزال يكشف عن وجود فجوةٍ بين ما تتبناه الإدارات من سياسات نظرية وبين ما يشعر به الموظفون فعليًا تجاه أعمالهم. وتتجلى هذه الفجوة في تذبذب مستويات الأداء، وارتفاع معدلات الاستقالات الطوعية، وتراجع الانتماء التنظيمي لدى شريحةٍ من العاملين في القطاع الخاص بمدينة الرياض، الأمر الذي يدفع إلى التساؤل عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في هذه البيئة تحديدًا.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تبين من خلال مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ركزت على بيانات عملٍ معينة كالمقطع الأكاديمي والحكومي والصناعي، كما في دراسة بامردوف ومجلد (2025) التي تناولت الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز، ودراسة الطاهر (2024) التي طبقت على جامعة أم درمان الأهلية، ودراسة عزون وعيسى (2021) التي اقتصرَت على مصالح الأرشيف بالجامعات الجزائرية، في حين أن الدراسات التي تناولت القطاع الخاص بمدينة الرياض بشكلٍ متخصص لا تزال محدودة. كما لوحظ أن دراسة (Memon et al. (2023 ركزت على قطاع الإنشاءات في باكستان، مما يُشير إلى وجود فجوةٍ في تعميم نتائج هذه الدراسات على بيانات الأعمال السعودية ذات الخصائص الثقافية والتنظيمية المختلفة. يُضاف إلى ذلك أن الدراسات السابقة تباينت في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي الأكثر تأثيرًا

في الأداء، حيث ركزت دراسة المصلوخي (2024) على بُعد الحوافز، بينما أبرزت دراسة علي (2025) جوانب التواصل، مما يستدعي إجراء دراسة تجمع بين الأبعاد المختلفة في سياقٍ موحد.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه الشركات الخاصة بمدينة الرياض جملةً من التحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، أبرزها ارتفاع معدلات دوران العمل، وضعف الالتزام التنظيمي لدى بعض الفئات الوظيفية، وتفاوت مستويات الإنتاجية بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة الواحدة. كما تكشف الملاحظة الميدانية عن وجود قصورٍ في تطبيق أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بشكلٍ يتلاءم مع تطلعات الموظفين، إلى جانب ضعفٍ في قنوات الاتصال الإداري بين المستويات الوظيفية المختلفة، وهو ما أشارت إليه دراسة المصلوخي (2024) ودراسة علي (2025). كما أن غياب الدراسات الميدانية الحديثة التي تتناول العاملين في الشركات الخاصة بالرياض تحديًا يُمثّل فجوةً تطبيقيةً تستوجب البحث، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر رضا الموظفين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن طبيعة القطاع والبيئة التي تُطبّق فيها، ويمكن تقسيم أهميتها إلى محورين رئيسيين:

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بإضافة علمية حديثة تتناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بدراساتٍ كافيةٍ مقارنةً بالقطاعات الأخرى .
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة، كالحوافز، وبيئة العمل، والاتصال، والعلاقات الوظيفية، وعلاقتها بالأداء، مما يُسدّ فجوةً معرفيةً في الأدبيات السابقة.
- تفتح الدراسة آفاقًا لبحوثٍ مستقبليةٍ يمكن أن تتناول متغيراتٍ وسيطةً ومُعدّلةً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتمكين الإداري.
- تُسهم في التحقق من مدى انطباق نتائج الدراسات الأجنبية على البيئة السعودية ذات الخصائص الثقافية والتنظيمية المتميزة .

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لإدارات الموارد البشرية في الشركات الخاصة بمدينة الرياض رؤيةً علميةً مبنيةً على نتائج ميدانية، تُساعدُها على تطوير سياساتها المتعلقة بالحوافز والترقيات وبيئة العمل .
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه متخذي القرار في الشركات الخاصة نحو تبني ممارساتٍ إداريةٍ تُعزّز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيتهم وأدائهم.
- تُساعد الدراسة في تشخيص جوانب القصور في بيئة العمل بالشركات الخاصة، وتقديم توصياتٍ عمليةٍ للحدّ من ظاهرة دوران العمل وارتفاع معدلات الاستقالة .
- تتوافق نتائج الدراسة مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي، عبر تطوير رأس المال البشري وتحسين بيئات.
- تُمثّل الدراسة مرجعًا ميدانيًا يمكن أن يستفيد منه الباحثون والممارسون في مجال إدارة الموارد البشرية على حدٍّ سواء .

1.3. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر رضا الموظفين بأبعاده على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر الرضا عن الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
2. ما أثر الرضا عن بيئة العمل على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
3. ما أثر الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزلاء على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
4. ما أثر الرضا عن فرص الترقية والتطور المهني على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول أثر رضا الموظفين على الأداء الوظيفي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رضا الموظفين بأبعاده (الأجور والحوافز، بيئة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزلاء، فرص الترقية والتطور المهني) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على المستوى الفعلي لرضا الموظفين بأبعاده المختلفة في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.
3. تحديد أثر الرضا عن الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي.
4. الكشف عن أثر الرضا عن بيئة العمل المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي.
5. توضيح أثر الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزلاء على الأداء الوظيفي.
6. بيان أثر الرضا عن فرص الترقية والتطور المهني على الأداء الوظيفي.
7. الكشف عن الفروق في تصورات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للخصائص الديموغرافية.

8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تُسهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي.

1.5. فرضيات الدراسة

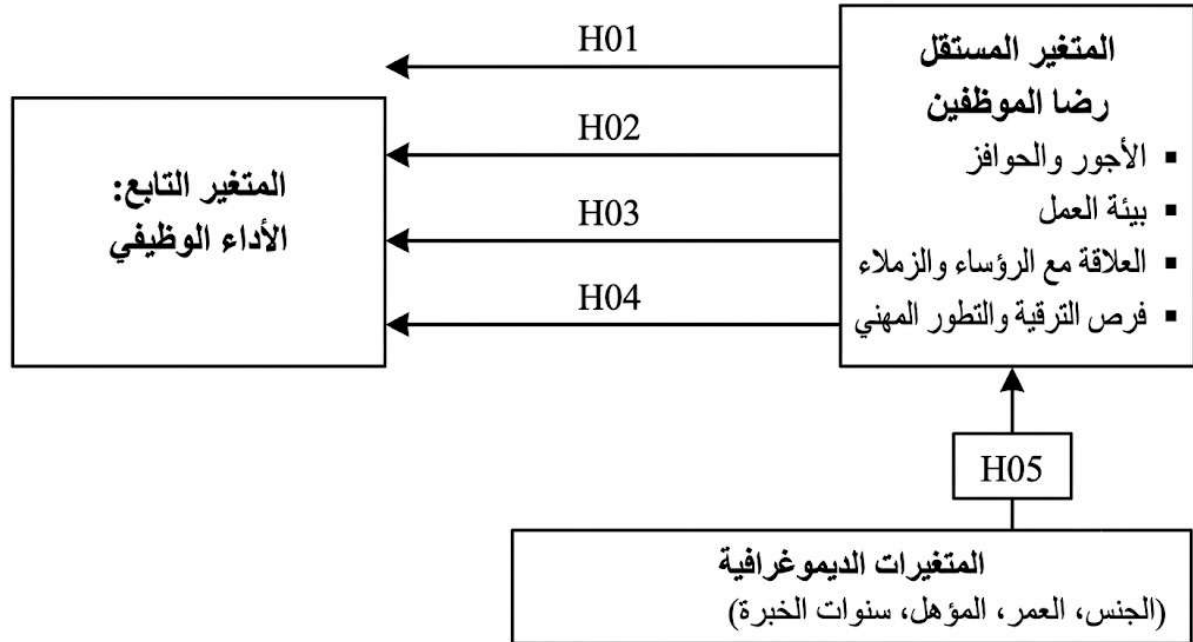
الفرضية الرئيسية: (H_0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرضا الموظفين بأبعاده على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي.
- H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن بيئة العمل على الأداء الوظيفي.
- H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء على الأداء الوظيفي.
- H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرضا عن فرص الترقية والتطور المهني على الأداء الوظيفي.
- H_{05} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.6. نموذج الدراسة

يُوضّح النموذج المقترح العلاقة بين المتغير المستقل (رضا الموظفين) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الأداء الوظيفي):



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

1.7. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم توظيفه لوصف الظاهرة موضع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقات بين متغيراتها، وذلك من خلال جمع البيانات النظرية من الأدبيات والدراسات السابقة، ثم جمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة التي سيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي.

كما سيلجأ الباحث إلى **المنهج الإحصائي** في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج بأسلوب علمي دقيق، تعقبها صياغة التوصيات المناسبة التي تخدم المنظمات محل الدراسة.

1.8. مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والذين يبلغ عددهم وفقاً لأحدث إحصائيات الهيئة العامة للإحصاء ما يزيد عن (1,850,000) عامل وعاملة موزعين على مختلف القطاعات الاقتصادية.

ونظراً لكبر حجم المجتمع، سوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (384) مفردة، وهو الحجم المناسب إحصائياً وفق معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع (420) استبانة لضمان استرداد العدد المطلوب، حيث يُتَوَقَّع الحصول على معدل استجابة يتجاوز (91%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

1.9. مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية والمراجع المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات العينة عن طريق أداة الاستبانة المصممة لأغراض الدراسة.

1.10. أدوات الدراسة

سيستخدم الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتتوزع فقراتها على النحو التالي:

القسم	المحور	عدد الفقرات
الأول	البيانات الديموغرافية	4
الثاني	بُعد الأجور والحوافز	4
الثالث	بُعد بيئة العمل	4
الرابع	بُعد العلاقة مع الرؤساء والزملاء	4
الخامس	بُعد فرص الترقية والتطور المهني	4
السادس	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	10
الإجمالي		30فقرة

1.11. الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) ، من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، تتضمن: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المبحوثين، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، إضافة إلى اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

1.12. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر رضا الموظفين بأبعاده الأربعة (الأجور والحوافز، بيئة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، فرص الترقية والتطور المهني) على الأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** الشركات الخاصة العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** الموظفون العاملون في الشركات الخاصة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام 2026م.

1.13. الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية على مراحل متتابعة، تبدأ بإعداد أداة الاستبانة وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري، ثم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مصغرة قوامها (30) مفردة للتحقق من ثبات الأداة، تعقبها مرحلة التوزيع الفعلي للاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً، ثم مرحلة جمع الاستبانة المستردة وتفرغ بياناتها وإخضاعها للتحليل الإحصائي، وصولاً إلى استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وتقديم التوصيات.

1.14. مخطط المشروع المقترح

المحتوى	الفصل
الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج، المنهجية، الحدود).	الفصل الأول

الفصل الثاني	الإطار النظري: المبحث الأول: رضا الموظفين (المفهوم، الأهمية، الأبعاد، النظريات المفسرة). المبحث الثاني: الأداء الوظيفي (المفهوم، العناصر، محدّدات الأداء، طرق قياسه.)
الفصل الثالث	الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتعقيب عليها، وموقع الدراسة الحالية منها.
الفصل الرابع	منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية (المنهج، المجتمع، العينة، الأداة، صدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية).
الفصل الخامس	عرض نتائج الدراسة ومناقشتها واختبار الفرضيات.
الفصل السادس	الخاتمة: ملخص النتائج، التوصيات، المقترحات لدراسات مستقبلية.
	قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ هذا الفصل من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ يمثّل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الباحث في بناء تصوّره النظري وصياغة فروضه ومناقشة نتائجه في ضوء ما توصّل إليه الباحثون السابقون. ومن هذا المنطلق، يسعى الفصل الحالي إلى تقديم عرضٍ منهجيٍّ متكاملٍ لأدبيات البحث المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما: **رضا الموظفين** بوصفه المتغير المستقل، و**الأداء الوظيفي** بوصفه المتغير التابع، وذلك بهدف الوقوف على الجهود العلمية السابقة، وتحليل أبرز ما توصلت إليه من نتائج، واستخلاص ما يمكن الاستفادة منه في إثراء الدراسة الحالية وتحديد موقعها العلمي بين الدراسات المشابهة.

وقد حرصت الباحثة على تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ بتناول المتغير المستقل من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم استعراض الدراسات السابقة المرتبطة به عربياً وأجنبياً، ثم الانتقال إلى المتغير التابع بالمعالجة ذاتها، وصولاً إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما أفرزته الأدبيات، وانتهاءً بخاتمة تُلخّص أبرز ما تم استخلاصه. ويهدف هذا التنظيم إلى بناء تصوّرٍ شاملٍ ومتماسكٍ يُمهّد الأرضية الفكرية والمنهجية للفصول التالية، ويُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في بيئة الشركات الخاصة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

2.2. المتغير المستقل: رضا الموظفين

تمهيد ومفهوم رضا الموظفين

يُعدّ رضا الموظفين من أبرز الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين في حقول الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وذلك لما يتّسم به من طبيعةٍ متشعّبةٍ ترتبط بجوانب نفسية ووجدانية وسلوكية للفرد داخل بيئة العمل. ويُشير المصلوخي (2024) إلى أن رضا الموظفين يُعبّر عن الحالة الشعورية الإيجابية التي يستشعرها الفرد نتيجة تقييمه لوظيفته وما يحيط بها من ظروف مادية ومعنوية، وهو انعكاسٌ للتوافق بين ما يتوقعه الموظف من عمله وما يحصل عليه فعلياً من مزايا وإشباكات. ويضيف الطاهر (2024) أن رضا

الموظفين يمثل محصلة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، فهو ليس شعوراً آنياً بل حالة متجذرة تتشكل عبر تراكم الخبرات الوظيفية اليومية للفرد داخل المنظمة.

ويرى بامردوف ومجلد (2025) أن رضا الموظفين يُعدّ أحد المؤشرات الحيوية على صحة المنظمة وفعاليتها، إذ يعكس مدى نجاح الإدارة في تهيئة بيئة عملية محفزة تلبي احتياجات العاملين وتُشبع طموحاتهم المهنية. وفي السياق ذاته، يُعرّفه (Rachman 2021) بأنه المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يحملها الموظف تجاه عمله، والتي تتأثر بجملة من العوامل كالراتب، والعلاقات مع الزملاء، وأسلوب الإشراف، وطبيعة المهام الموكلة إليه. ويُضيف Katebi وآخرون (2022) أن رضا الموظفين يمثل استجابة عاطفية ومعرفية تجاه مختلف جوانب الوظيفة، وهو ما يجعله متغيراً ديناميكياً قابلاً للتغيير بحسب تطوّر الظروف التنظيمية والشخصية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن رضا الموظفين مفهومٌ متعدد الأبعاد يجمع بين الجانب الشعوري والجانب التقني، ويعكس درجة الانسجام بين توقعات الموظف وواقعه الوظيفي، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى ولائه وانتائمه وإنتاجيته داخل المنظمة.

أهمية رضا الموظفين

يحتل رضا الموظفين مكانةً محوريةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ أضحت يُنظر إليه بوصفه أحد المتطلبات الاستراتيجية التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها، لما له من انعكاسات مباشرة على مستوى الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. ولم يعد يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه رفاهية إدارية، بل أصبح ضرورة تفرضها متطلبات البيئة التنافسية المتسارعة، حيث تُدرك المنظمات أن رأس المال البشري الراضي والملتزم هو الأصل الأكثر قيمةً في تحقيق التميز المؤسسي.

ويشير حسن (2025) إلى أن أهمية رضا الموظفين تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، أنه يُسهم في تعزيز مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية داخل المنظمة، إذ يبذل الموظف الراضي جهداً أكبر وأكثر إتقاناً في أداء مهامه. ثانياً، يُقلّل من ظاهرة الغياب والتسرب الوظيفي، مما يُخفّض التكاليف المرتبطة باستقطاب الكفاءات الجديدة وتدريبها. ثالثاً، يُنمي روح الانتماء والولاء التنظيمي، ويجعل الموظف أكثر استعداداً للتضحية من أجل

تحقيق أهداف المنظمة. رابعاً، يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تسودها روح التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين. خامساً، يُعدّ عاملاً حاسماً في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى العملاء والمجتمع الخارجي.

ويرى القاشوطي (2025) أن أهمية رضا الموظفين تكمن في كونه أداة فاعلة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المُقدّمة، إذ ينعكس شعور الموظف بالرضا على تعامله مع العملاء وطريقة أدائه لمهامه. كما يُسهم الرضا الوظيفي في تعزيز الصحة النفسية والجسدية للموظفين، ويُقلّل من مستويات التوتر والاحتراق الوظيفي، ويُشجّع على الابتكار والإبداع في بيئة العمل. ويؤكد Djuli وآخرون (2023) أن رضا الموظفين يُمثّل حجر الزاوية في بناء ثقافة تنظيمية صحية، ويُعزّز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميّزة في ظل المنافسة الشديدة على المواهب.

ويضيف Abdullah وآخرون (2021) أن أهمية رضا الموظفين تتضح بشكل خاص في القطاعات الخدمية، حيث يرتبط أداء الموظف ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمة المُقدّمة، وأن الاستثمار في تحقيق رضا الموظفين يُعدّ استثماراً مضاعفاً ينعكس على رضا العملاء وولائهم للمنظمة.

أهداف تحقيق رضا الموظفين

تسعى المنظمات من خلال اهتمامها بتحقيق رضا موظفيها إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم مصلحتها ومصلحة العاملين فيها على حدٍّ سواء. وتتنوع هذه الأهداف لتشمل الجوانب الإنسانية والاقتصادية والتنظيمية، وقد تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل من زوايا متعددة.

ويشير عبدالله والقرني (2022) إلى أن الأهداف الرئيسية لتحقيق رضا الموظفين تتمثل فيما يلي: أولاً، تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وزيادة معدلات الإنتاجية داخل المنظمة. ثانياً، تخفيض معدلات دوران العمل والحدّ من ظاهرة ترك العمل، مما يُوفّر على المنظمة تكاليف الاستقطاب والتدريب. ثالثاً، بناء علاقات عمل إيجابية بين الموظفين والإدارة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. رابعاً، تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي لدى العاملين. خامساً، الحدّ من الصراعات والنزاعات الداخلية التي قد تنشأ في بيئة العمل.

كما يشير عزون وعيسى (2021) إلى أن تحقيق رضا الموظفين يستهدف: أولاً، خلق بيئة عمل صحية ومحفزة تُشجّع على الإبداع والابتكار. ثانياً، تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. ثالثاً، تنمية القدرات والكفاءات البشرية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المهني. رابعاً، دعم قدرة المنظمة على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها. خامساً، تعزيز السمعة المؤسسية بوصف المنظمة بيئة عمل جاذبة ومحترمة.

ويضيف Chi وآخرون (2023) أن من أبرز أهداف تحقيق رضا الموظفين: تعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، ورفع مستوى المشاركة الوجدانية للموظفين في عملهم، وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

أبعاد رضا الموظفين

تم تحديد أبعاد رضا الموظفين في هذه الدراسة بناءً على دراسة المصلوخي (2024) ودراسة الطاهر (2024) ودراسة بامردوف ومجلد (2025)، وتتمثل هذه الأبعاد في: الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقية والتطور المهني.

ويُعدُّ بُعد الأجور والحوافز من أهم الأبعاد المؤثرة في تشكيل شعور الموظف بالرضا، إذ يعكس الأجر مدى تقدير المنظمة للجهد الذي يبذله الموظف، ويلبّي احتياجاته المادية الأساسية. ويُشير المصلوخي (2024) إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تُمثّل أداةً فاعلةً لدفع الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأن عدالة نظام الأجور وشفافيته يُعدّان من أهم مقومات الرضا الوظيفي. وتشمل الحوافز المادية الرواتب والعلاوات والمكافآت والبدلات، في حين تتضمن الحوافز المعنوية التقدير والشكر وشهادات التميّز والترقيات الاستثنائية.

أما بُعد بيئة العمل، فيُشير إلى مجمل الظروف المادية والاجتماعية والنفسية التي تُحيط بالموظف أثناء أدائه لعمله. وتشمل الظروف المادية توفّر التجهيزات والمعدات المناسبة، وسلامة مكان العمل، والإضاءة والتهوية، وتصميم مساحات العمل. أما الظروف الاجتماعية والنفسية فتتضمن مناخ العمل السائد، ومستوى الأمان

الوظيفي، وثقافة المنظمة. ويؤكد Memon وآخرون (2023) أن بيئة العمل المريحة والأمنة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز إنتاجية الموظفين.

ويُمثل بُعد العلاقة مع الرؤساء والزملاء ركيزةً أساسيةً في تشكيل شعور الموظف بالانتماء والرضا، إذ إن جودة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تؤثر تأثيراً مباشراً على الحالة النفسية للموظف واستقراره الوظيفي. وتتجلى العلاقة الإيجابية مع الرؤساء في أسلوب القيادة الداعم، والتواصل الفعّال، والعدالة في التعامل، وتقبّل الآراء والمقترحات. أما العلاقة مع الزملاء فتتمثل في روح الفريق، والتعاون المتبادل، والاحترام، وغياب الصراعات السلبية.

وأخيراً، يُعبّر بُعد فرص الترقية والتطور المهني عن مدى إتاحة المنظمة لموظفيها فرص النمو والارتقاء في السلم الوظيفي، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتأهيل. ويرى بامردوف ومجلد (2025) أن الشعور بوجود فرص عادلة وشفافة للترقية يُعزز رضا الموظف وارتباطه بالمنظمة على المدى البعيد، ويدفعه إلى بذل مزيدٍ من الجهد لتطوير ذاته وتحقيق التميز في عمله.

وإضافةً إلى الأبعاد السابقة، يُمكن الإشارة إلى عناصر أخرى ذات صلة، منها: طبيعة العمل ذاته ومدى تنوّعه وتحديّيه، ودرجة الاستقلالية الممنوحة للموظف في اتخاذ القرارات، ومستوى المشاركة في صنع القرار، وسياسات المنظمة الداخلية ومدى عدالتها، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وهي عناصر تتكامل مع الأبعاد الأربعة الرئيسية لتُشكّل الصورة الكلية لرضا الموظفين داخل المنظمة.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير المستقل

أولاً: الدراسات العربية

دراسة بامردوف ومجلد (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور والحوافز، بيئة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، فرص الترقية) لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (320) موظفاً وموظفة من العاملين في الجهاز الإداري بالجامعة. وتوصّلت

نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لاستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وأن أكثر الأبعاد تأثراً كان بُعد بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمليات الإدارية بالجامعات، مع الاهتمام بتدريب الموظفين على استخدامها.

دراسة المصلوخي: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (215) موظفاً من العاملين في الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي والرضا الوظيفي، مع تفوق أثر الحوافز المعنوية على المادية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الحوافز في الشركة وربطها بالأداء الفعلي للموظفين.

دراسة الطاهر: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين بجامعة أم درمان الأهلية في السودان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (180) موظفاً وأكاديمياً من العاملين بالجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز تُؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على مستوى الرضا الوظيفي، وأن الرضا بدوره ينعكس على تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات السودانية لأنظمة حوافز عادلة وشفافة تُراعي الفروق الفردية بين العاملين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: Rachman (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل وبيئة العمل التنظيمية على الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، وتكوّنت العينة من (150) موظفاً في إحدى المنظمات الإندونيسية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ سلبيٍّ لضغوط العمل على الرضا الوظيفي، وأثرٍ إيجابيٍّ لبيئة العمل الداعمة على الرضا، وأن الرضا الوظيفي يُشكّل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين هذه العوامل والأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تخفيف ضغوط العمل وتحسين بيئته لرفع مستوى الرضا والأداء.

دراسة Chi وآخرون: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور المُعدّل للمكافآت المالية وغير المالية في العلاقات بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (398) موظفاً في القطاع المصرفي الفيتنامي. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن المكافآت المالية وغير المالية تُعزّز الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يقود بدوره إلى تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لأساليب قيادية تحويلية مقترنة بأنظمة مكافآت متكاملة.

دراسة Abdullah وآخرون: (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي والالتزام والأداء لدى الممرضات، مع دراسة الدور الوسيط لرفاهية الموظف. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت العينة من (357) ممرضةً في المستشفيات الحكومية الصينية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ لجودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للممرضات، وأن رفاهية الموظف تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين جودة الخدمة الداخلية في المستشفيات لتعزيز رضا الكوادر التمريضية.

2.3. المتغير التابع: الأداء الوظيفي

تمهيد ومفهوم الأداء الوظيفي

يُشكّل الأداء الوظيفي المحور الذي تدور حوله معظم الأنشطة الإدارية داخل المنظمات، فهو المعيار الحقيقي الذي تُقاس به فاعلية الفرد والجماعة والمنظمة على حدٍ سواء. وقد تعدّدت التعريفات التي تناولت الأداء الوظيفي، لكنها اتفقت في مجملها على أنه يُمثّل السلوكيات والنتائج التي يُحقّقها الموظف من خلال قيامه بالمهام والواجبات المنوطة به.

ويرى الحربي (2025) أن الأداء الوظيفي يُعبّر عن المخرجات الفعلية التي يُحقّقها الموظف في ضوء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، مقارنةً بالمعايير والتوقعات المُحدّدة سلفاً من قبل المنظمة. ويُضيف يحيى وأحمد (2026) أن الأداء الوظيفي مفهومٌ شاملٌ يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية: السلوك الذي يقوم به الموظف،

والمخرجات التي يُحقّقها، والقيمة المُضافة التي يُقدّمها للمنظمة. ويشير موافي (2022) إلى أن الأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية، وهي: قدرات الموظف ومهاراته، ودافعيته للعمل، والظروف التنظيمية المُحيطة به.

ومن جانب آخر، يُعرّف Katebi وآخرون (2022) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والنتائج القابلة للقياس التي يُظهرها الموظف في سياق أدائه لعمله، والتي تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُضيف Rodrigo وآخرون (2022) أن الأداء الوظيفي يشمل كلاً من الأداء المُتعلّق بالمهام الأساسية (Task Performance)، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يتضمن السلوكيات الطوعية التي تدعم البيئة التنظيمية.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن استخلاص أن الأداء الوظيفي مفهومٌ متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الكمية والنوعية، ويعكس مستوى الإنجاز الفعلي للموظف مقارنةً بالمعايير المحددة، ويتأثر بجملةٍ من العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية.

أهمية الأداء الوظيفي

يكتسب الأداء الوظيفي أهميةً بالغةً في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُعدّ المؤشر الأكثر دلالةً على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ولا تقتصر أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل الفرد والمجتمع، فهو الأداة التي تتحقق من خلالها الرؤى وتترجم إلى إنجازات ملموسة.

ويشير موافي (2022) إلى أن أهمية الأداء الوظيفي تتمثل في: أولاً، أنه يُشكّل المعيار الأساسي لتقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وخططها الاستراتيجية. ثانياً، يُوفّر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والحوافز والتدريب. ثالثاً، يُسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يُساعد في وضع خطط التطوير المناسبة. رابعاً، يُعدّ مؤشراً على كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المنظمة. خامساً، يُعزّز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات المُقدّمة.

ويرى الحربي (2025) أن أهمية الأداء الوظيفي تتبع من كونه: أولاً، الأداة الرئيسية لترجمة استراتيجيات المنظمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. ثانياً، عاملاً محدداً لبقاء المنظمة واستمرارها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. ثالثاً، وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال ربط المكافآت والحوافز بالأداء الفعلي. رابعاً، مصدراً للتحفيز الذاتي لدى الموظفين عندما يشعرون بأن جهودهم مُقدَّرة ومقيَّمة بشكل عادل. خامساً، أساساً لتخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ويُضيف Memon وآخرون (2023) أن أهمية الأداء الوظيفي تظهر بوضوح في القطاعات الإنتاجية والخدمية على حدٍ سواء، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى رضا العملاء، وجودة المنتجات، والقدرة التنافسية للمنظمة على المستويين المحلي والعالمي. كما يؤكّد Rodrigo وآخرون (2022) أن الأداء الوظيفي المتميّز يُسهم في تحسين السمعة المؤسسية، وتعزيز قدرة المنظمة على استقطاب الاستثمارات وبناء شراكات استراتيجية ناجحة.

أهداف تحسين الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال اهتمامها بتحسين الأداء الوظيفي إلى تحقيق جملةٍ من الأهداف التي تتنوع بين ما هو تنظيمي وما هو فردي، وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة.

ويشير عزون وعيسى (2021) إلى أن الأهداف الرئيسية لتحسين الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي: أولاً، رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. ثانياً، تحقيق الجودة الشاملة في المنتجات والخدمات المُقدَّمة للعملاء. ثالثاً، تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في السوق. رابعاً، تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري داخل المنظمة. خامساً، بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والإنجاز.

كما يشير القاشوطي (2025) إلى أن تحسين الأداء الوظيفي يستهدف: أولاً، تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. ثانياً، تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم بشكل مستمر لمواكبة المتغيرات في بيئة العمل. ثالثاً، توفير أساسٍ موضوعيٍّ لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. رابعاً، تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي لدى العاملين من خلال ربط أدائهم بالمكافآت العادلة. خامساً، الحدّ من ظاهرة الفاقد الوظيفي المتمثل في الأخطاء والتأخير وسوء استخدام الموارد.

ويُضيف Djuli وآخرون (2023) أن تحسين الأداء الوظيفي يستهدف كذلك: تعظيم القيمة المُضافة التي يُقدّمها الموظف للمنظمة، وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية، وترسيخ ثقافة المساءلة والشفافية، وبناء منظومة متكاملة للتحسين المستمر تركز على قياس الأداء وتقييمه بشكل دوري.

أبعاد الأداء الوظيفي

تم تحديد أبعاد الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بناءً على دراسة موافي (2022) ودراسة الحربي (2025) ودراسة عزون وعيسى (2021)، وتتمثل هذه الأبعاد في: **جودة العمل، وكمية العمل المُنجَز، والالتزام بالمواعيد والمهام، والقدرة على العمل ضمن فريق.**

ويُعبّر **بُعد جودة العمل** عن مدى إتقان الموظف لمهامه ودقة إنجازها لها وفق المعايير المهنية المُحدّدة. ويشمل هذا البُعد قلة الأخطاء في العمل، ومطابقة المُخرجات للمواصفات المطلوبة، ومستوى الإتقان في التفاصيل، والالتزام بمعايير الجودة المعتمدة داخل المنظمة. ويُشير موافي (2022) إلى أن جودة العمل تُعدّ من أهم المؤشرات على كفاءة الموظف ومدى امتلاكه للمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامه بفاعلية.

أما **بُعد كمية العمل المُنجَز**، فيتعلق بحجم الإنتاجية التي يُحقّقها الموظف خلال فترة زمنية محددة، ويشمل عدد المهام المُنجزة، وحجم الأعمال المُكتملة، ومدى قدرة الموظف على إنجاز أعباء عمله ضمن الأطر الزمنية المُحدّدة. ويؤكد الحربي (2025) أن كمية العمل تُعدّ مؤشراً مهماً على مستوى الأداء، لكنها يجب أن تتوازن مع الجودة، إذ لا معنى لكمية كبيرة من العمل إذا كانت تقتصر إلى المستوى المطلوب من الإتقان.

ويُمثّل **بُعد الالتزام بالمواعيد والمهام** ركيزةً أساسيةً من ركائز الأداء المتميّز، إذ يعكس مدى انضباط الموظف واحترامه للوقت والالتزامات الوظيفية. ويشمل هذا البُعد الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، والوفاء بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال، والحرص على تنفيذ التعليمات والقرارات الإدارية في أوقاتها المحددة، وتحمل المسؤولية عن المهام المُوكلة.

وأخيراً، يُعبّر **بُعد القدرة على العمل ضمن فريق** عن مدى مقدرة الموظف على التعاون والتنسيق مع زملائه لتحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل هذا البُعد المهارات الاجتماعية والتواصلية، والقدرة على حل النزاعات،

والاستعداد لمشاركة المعلومات والخبرات مع الآخرين، والإسهام الفاعل في اجتماعات الفريق والأنشطة الجماعية. ويرى عزون وعيسى (2021) أن العمل الجماعي أصبح ضرورةً في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتشابك، وأن قدرة الموظف على الانسجام مع فريقه تُعدّ عاملاً حاسماً في نجاحه المهني.

وإضافةً إلى الأبعاد السابقة، يُمكن الإشارة إلى عناصر أخرى تُثري مفهوم الأداء الوظيفي، منها: القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمبادرة والابتكار في العمل، والمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، وتطوير الذات والسعي المستمر للتعلّم، والالتزام بأخلاقيات المهنة وقيم المنظمة، وهي عناصر تتكامل مع الأبعاد الرئيسية لتُشكّل صورةً شموليةً للأداء الوظيفي المتميز.

الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع

دراسة الحربي: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء الوظيفي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (275) موظفاً من العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالشركة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للولاء الوظيفي بأبعاده الثلاثة على الأداء الوظيفي، وأن الولاء العاطفي كان أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لسياسات تُعزّز الولاء الوظيفي كمدخل لتحسين الأداء.

دراسة يحيى وأحمد: (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة النرجسية بأبعادها (التمركز حول الذات، استغلال الآخرين، ضعف التعاطف) على أداء الموظفين في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكوّنت العينة من (240) موظفاً في عدد من مؤسسات القطاع العام. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ سلبيٍّ للقيادة النرجسية على أداء الموظفين، وأن هذا الأثر ينعكس على مستوى الرضا والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادية إيجابية بديلة، وتطوير برامج تدريبية للقيادة تُركّز على مهارات القيادة الأخلاقية.

دراسة موافي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى بالمملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (195) موظفاً من العاملين بالبلدية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، وأن بُعد التدريب والتطوير كان أكثر الأبعاد تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع البلدي.

دراسة القاشوطي: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة بدولة قطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (310) موظفاً في عدد من المؤسسات العامة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يُشكّل متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي والاهتمام برضا الموظفين معاً.

دراسة عبدالله والقرني: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد الانفعالي، تبدّل المشاعر، ضعف الإنجاز الشخصي) على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لديهم في مؤسسة البريد السعودي بالرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (267) موظفاً من العاملين في قطاع الخدمات المساندة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ سلبيٍّ للاحتراق الوظيفي على كلّ من أداء الموظفين والرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج للحدّ من الاحتراق الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

دراسة غانم وآخرون: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (350) موظفاً في عدد من الفنادق الفاخرة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ للقيادة القائمة على

القيمة على رضا الموظفين وأدائهم، وأن الرضا الوظيفي يُعزّز مستوى الأداء في القطاع الفندقي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الفنادق للأساليب القيادية القائمة على القيم.

دراسة علي: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التواصل غير اللفظي على الأداء الوظيفي والرضا المهني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (220) موظفاً في عدد من المؤسسات الاقتصادية بالجزائر. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثرٍ إيجابيٍّ للتواصل غير اللفظي على كلّ من الأداء الوظيفي والرضا المهني، وأن مهارات التواصل تُشكّل عاملاً محورياً في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات التواصل غير اللفظي لدى العاملين والمديرين.

دراسة حسن: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أخلاقيات العمل من خلال دراسة تحليلية وصفية. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، واعتمدت على تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في هذا المجال. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقةٍ إيجابيةٍ قويةٍ بين الرضا الوظيفي وأخلاقيات العمل، وأن الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً بأخلاقيات المهنة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي كمدخل لترسيخ أخلاقيات العمل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعدّ العلاقة بين رضا الموظفين والأداء الوظيفي من أكثر العلاقات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وذلك لما تنطوي عليه من أهميةٍ نظريةٍ وتطبيقيةٍ في فهم ديناميكيات العمل داخل المنظمات. وقد أثبتت غالبية الدراسات وجود علاقةٍ ارتباطيةٍ إيجابيةٍ بين هذين المتغيرين، وإن اختلفت درجة هذه العلاقة وطبيعتها من دراسةٍ إلى أخرى بحسب طبيعة القطاع والبيئة التنظيمية والعوامل المؤثرة.

وتتجلى العلاقة بين المتغيرين في كون رضا الموظفين يُشكّل الوقود الذي يُحرّك طاقات الموظف الكامنة ويُطلقها في اتجاه تحقيق أعلى مستويات الأداء. فالموظف الذي يشعر بالرضا عن وظيفته وعن الظروف المحيطة بها، يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد والالتزام بمعايير الجودة، وأكثر حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة. ويُؤكّد Katebi وآخرون (2022) في دراستهم التحليلية الشاملة (Meta-Analysis) وجود علاقةٍ

إيجابية متوسطة إلى قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن هذه العلاقة تتباين بحسب طبيعة القطاع ونوع الوظيفة وخصائص العينة المدروسة.

وتتبعك هذه العلاقة عملياً من خلال جملة من الآليات التي يمكن رصدها في بيئة العمل. فأولاً، يؤدي الرضا عن الأجور والحوافز إلى تعزيز الدافعية الداخلية للموظف، مما يدفعه إلى مضاعفة جهده وتحسين مخرجاته الكمية والنوعية. وثانياً، تسهم بيئة العمل المريحة والداعمة في خفض مستويات التوتر والإجهاد، مما يتيح للموظف التركيز على مهامه وأدائها بكفاءة عالية. وثالثاً، تُعزز العلاقات الإيجابية مع الرؤساء والزملاء روح التعاون والعمل الجماعي، وهو ما ينعكس على قدرة الموظف على الأداء ضمن فريقٍ منسجمٍ ومتكامل. ورابعاً، تُوفر فرص الترقية والتطور المهني حافزاً قوياً للموظف للاستثمار في تطوير مهاراته وقدراته، مما يحسن أدائه على المدى البعيد.

ويُبين Memon وآخرون (2023) في دراستهم على قطاع البناء في باكستان أن الرضا الوظيفي يُفسر ما يقارب 45% من التباين في الأداء الوظيفي، وأن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في مستوى الرضا يُقابلته تحسن ملموس في مؤشرات الأداء. ويتفق مع ذلك ما توصل إليه Rodrigo وآخرون (2022) من أن الرضا الوظيفي يُشكل مُحركاً رئيسياً للأداء المتميز، وأن المنظمات التي تُهمل هذا الجانب تُعاني من تراجع في مستويات الإنتاجية وارتفاع في معدلات دوران العمل.

وفي المقابل، فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى نتائج سلبية على الأداء تتمثل في: تراجع الإنتاجية، وزيادة معدلات الأخطاء، وارتفاع نسب الغياب والتأخر، وتزايد الصراعات الداخلية، وضعف الالتزام التنظيمي، وقد يصل الأمر إلى ترك العمل والبحث عن فرص بديلة. ويُشير عزون وعيسى (2021) إلى أن الموظف غير الراضي يُصبح عبئاً على المنظمة، إذ لا يقتصر تأثيره السلبي على أدائه الشخصي فحسب، بل يمتد ليؤثر على معنويات زملائه ومناخ العمل بشكل عام.

كما تتضح العلاقة بين المتغيرين من خلال ما يُعرف بـ"دائرة التأثير المتبادل"، حيث لا تسير العلاقة في اتجاه واحد بل تتخذ طابعاً تبادلياً؛ فالرضا يُحسن الأداء، والأداء المتميز يُعزز بدوره شعور الموظف بالرضا من

خلال ما يجنيه من مكافآت وتقدير واعتراف. ويؤكد Chi وآخرون (2023) على هذه الطبيعة التبادلية، مُشيرين إلى أن نظم المكافآت المالية وغير المالية تلعب دوراً مُعدّلاً مهماً في تعزيز هذه الدائرة الإيجابية.

ومن جانبٍ آخر، تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين رضا الموظفين والأداء الوظيفي ليست علاقةً خطيةً بسيطةً، بل تتوسطها وتُعدّلها مجموعة من المتغيرات، منها: الخصائص الديموغرافية للموظفين، وطبيعة الوظيفة، وثقافة المنظمة، وأسلوب القيادة السائد، ودرجة التمكين الإداري. وقد أوضح Abdullah وآخرون (2021) أن رفاهية الموظف تعمل كمتغيرٍ وسيطٍ في العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا والأداء، مما يُشير إلى تعقيد هذه العلاقة وضرورة النظر إليها ضمن سياقها التنظيمي الشامل.

وفي السياق العربي، أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين المتغيرين. فقد توصّل الطاهر (2024) إلى أن الحوافز التي تُحقّق الرضا لدى الموظفين تنعكس مباشرةً على تحسين أدائهم في البيئة الجامعية. كما أكّد القاشوطي (2025) على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، مما يُبرز محورية هذا المتغير في المنظومة التنظيمية.

وعليه، يُمكن القول إن رضا الموظفين والأداء الوظيفي يُشكّلان معادلةً متكاملةً، تسعى المنظمات الناجحة إلى تحقيق التوازن بين طرفيها، من خلال تبني سياسات ومبادرات تُعزّز الرضا الوظيفي بوصفه مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء وتحقيق التميّز المؤسسي المستدام.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار المرجعي للدراسة الحالية من خلال تقديم عرضٍ منهجيٍّ متكاملٍ للأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة: رضا الموظفين بوصفه المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع. وقد تمّ تناول كلا المتغيرين من زوايا متعددة شملت المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، إلى جانب استعراض عددٍ من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، ومناقشة العلاقة الجدلية بين المتغيرين.

وقد تبين من خلال استعراض الأدبيات أن رضا الموظفين يُعدّ مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام بين توقعات الموظف وواقعه الوظيفي، وأنه يُشكّل ركيزةً أساسيةً من ركائز نجاح المنظمات المعاصرة. كما اتّضح

أن الأداء الوظيفي يُمثّل المخرج النهائي الذي تُقاس به فاعلية المنظمة، وأنه يتأثر بجملة من العوامل الشخصية والتنظيمية، يقف الرضا الوظيفي في مقدمتها.

كما كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن هذه العلاقة تتخذ طابعاً تبادلياً، إذ يُعزّز كلّ منهما الآخر ضمن دائرة من التأثير المستمر. غير أن الأدبيات المستعرضة أشارت أيضاً إلى أن هذه العلاقة قد تتوسطها متغيرات أخرى تؤثر في طبيعتها ودرجتها، مما يفتح المجال أمام مزيد من البحث في هذا الحقل.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة، منها: بناء الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرين، واختيار المنهج المناسب، وبناء أداة الدراسة. في الوقت ذاته، تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في كونها تُركّز على قطاع الشركات الخاصة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع حيويّ يتسم بديناميكية عالية ومنافسة شديدة، مما يجعل دراسة العلاقة بين رضا الموظفين وأدائهم فيه ذات أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

ومن هنا، يُشكّل هذا الفصل الأرضية الفكرية والمنهجية التي سيبني عليها الفصل التالي إطاره النظري التفصيلي، ثم ينتقل إلى الجانب الميداني الذي سيختبر فروض الدراسة ويُقدّم نتائجها التي يُؤمل أن تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية، وتقديم توصيات عملية لصانعي القرار في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- بامردوف، عمر عبدالرحمن، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (2025). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع6، 333 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1635568>
- الطاهر، عمر علي بابكر. (2024). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين: دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية - السودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج14، ع2، 122 - 136. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461719>
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق، 52 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517812>
- علي، أمينة عبدالله. (2025). أثر التواصل الغير لفظي على الأداء الوظيفي والرضا المهني في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج11، ع3، 259 - 279. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640545>
- عزون، زهية، و عيسى، فوزية. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية. مجلة دراسات وأبحاث، مج13، ع1، 774 - 787. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1143772>
- يحيى، خيرية رضوان رضا، و أحمد، أيمن طه. (2026). أثر القيادة النرجسية على أداء الموظفين في القطاع العام: دراسة تحليلية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع151، 221 - 257. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1701897>
- عبدالله، معتز طلعت محمد، و القرني، علي سعد علي. (2022). نموذج مقترح لأثر الاحتراق الوظيفي على أداء الموظفين ودرجة الرضا الوظيفي لهم: دراسة تطبيقية على موظفي مؤسسة البريد السعودي في الرياض، قطاع الخدمات المساندة. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 271 - 292. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1288001>
- الفاشوطي، خالد مردف. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات العامة في دولة قطر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع129، 189 - 212. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1639398>
- عزون، زهية، و عيسى، فوزية. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية. مجلة دراسات وأبحاث، مج13، ع1، 774 - 787. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1143772>

غانم، كامل غانم كامل، أحمد، جيهان نبيل، أبو قمر، محمود سيد أحمد، و دراز، عمرو مختار. (2023). تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج7، ع1 ، 134 - 156. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1479728>

موافي، رائدة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في بلدية الكرك الكبرى. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع70 ، 57 - 84. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1320198>

حسن، عبدالعزيز عبدالرحمن. (2025). أثر الرضا الوظيفي على أخلاقيات العمل: دراسة تحليلية وصفية. مجلة ريجان للنشر العلمي، ع55 ، 241 - 288. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1542534>

الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 68 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610609>

Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699.

Rachman, M. M. (2021). The impact of work stress and the work environment in the organization: how job satisfaction affects employee performance?. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 339-354.

Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: A case at ABC manufacturing company. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(2), 1-9

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699.

Djuli, F. A., Abdussamad, Z., & Sulila, I. (2023). The influence of job satisfaction on employee performance. *Public Policy Journal*, 4(3), 186-194.

Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850.

Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619.