

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال درجة الماجستير



عنوان البحث

دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين:
دراسة تطبيقية.

إعداد الطالب/

حسن أحمد حسن مكي

الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٠٦٧٠

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥/٢٠٢٤

مقدمة:

يُعدّ بناء بيئة عمل داعمة أحد العوامل الرئيسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، حيث تسهم هذه البيئة في خلق بيئة إيجابية تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وإبداع. في ظل التغيرات السريعة في بيئات العمل الحديثة، أصبحت المؤسسات تدرك أهمية تهيئة بيئة تضمن الرضا الوظيفي، التفاعل الفعال، والدعم المستمر للموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على مستويات الأداء والإنتاجية (Robbins & Judge, 2018).

شهدت بيئات العمل تحولات كبيرة على مر العقود، حيث انتقلت من التركيز على الإنتاجية فقط إلى نهج أكثر شمولية يشمل رفاهية الموظفين وتطويرهم المستمر. في أوائل القرن العشرين، ركزت نظريات الإدارة الكلاسيكية مثل نظرية فريدريك تايلور (١٩١١) على الكفاءة والإنتاجية، في حين أظهرت دراسات "هاوثورن" في الثلاثينيات أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين (Mayo, 2004). ومع التطورات الحديثة، أصبح يُنظر إلى بيئة العمل على أنها عامل أساسي في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية (Armstrong, 2014).

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم معمق للعلاقة بين بيئة العمل الداعمة والأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. حيث يمكن أن تُساعد النتائج في وضع استراتيجيات فعالة لخلق بيئات عمل تُحفّز الأداء وتُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي، مما يُسهم في تحسين الاستقرار الوظيفي للمؤسسات، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الكفاءات البشرية كمورد أساسي (Podsakoff et al., 1996). كما أن تعزيز الإنتاجية يُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال زيادة كفاءة سوق العمل وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Dessler, 2013).

بشكل عام، تلعب بيئات العمل الداعمة دورًا رئيسيًا في نجاح المؤسسات، حيث تشتمل على عدة عوامل مثل القيادة الفعالة، الدعم النفسي والاجتماعي، وتوفير فرص التطوير المهني (Kurtessis et al., 2017). ومع ذلك، يختلف تأثير بيئة العمل الداعمة وفقًا لطبيعة المؤسسة والثقافة التنظيمية. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا التأثير في بيئة عمل محددة من خلال دراسة تطبيقية تهدف إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين بيئة العمل والأداء المؤسسي، حيث توضح أن الدعم المؤسسي يؤثر إيجابيًا على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين (Kurtessis et al., 2017). كما أكدت دراسة Podsakoff et al. (2018) أن توفير بيئة عمل إيجابية يُقلل من الاحتراق الوظيفي ويُحفّز الإبداع. علاوة على ذلك، أن المؤسسات التي تستثمر في بيئات العمل المستدامة تحقق معدلات إنتاجية أعلى وتتمتع بمعدلات استبقاء وظيفي أكبر.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية تستهدف إحدى المؤسسات كنموذج للتحليل. سيتم في هذه الدراسة استكشاف العوامل التي تشكل بيئة عمل داعمة، وقياس مدى تأثيرها على الأداء والإنتاجية، وذلك باستخدام أساليب بحثية تعتمد على تحليل البيانات الكمية والنوعية. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد

المؤسسات على تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة في بناء بيئات عمل داعمة تعزز من استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئات العمل الحديثة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتعلق بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين. إذ لم يعد النجاح المؤسسي يعتمد فقط على تطوير الاستراتيجيات التنظيمية أو تبني أحدث التقنيات، بل أصبح يرتبط بشكل وثيق بمدى توافر بيئة عمل داعمة تُمكن الموظفين من تحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار. تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تهتم بتحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الدعم النفسي، والاجتماعي، والمهني للموظفين تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى واستقرار وظيفي أفضل (Kurtessis et al., 2017). ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تُعاني من ارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وتزايد معدلات دوران الموظفين، مما ينعكس سلبًا على الأداء المؤسسي بشكل عام.

تُعاني العديد من المؤسسات من غياب سياسات واضحة تعزز بيئة عمل داعمة، حيث يواجه الموظفون تحديات مثل ضغط العمل المرتفع، وضعف قنوات الاتصال مع الإدارة، ونقص فرص التطوير المهني، وهو ما يؤدي إلى تراجع مستويات الإنتاجية وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة المطلوبة. إضافة إلى ذلك، فإن عدم توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفاعل الإيجابي قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى الموظفين وزيادة مستويات الإجهاد الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على الأداء المؤسسي. وبالرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الدراسات الإدارية، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى المزيد من الأبحاث التطبيقية التي تستكشف العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وتحسين الأداء المؤسسي في سياقات مختلفة، خصوصًا في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل الحديث (Dessler, 2013).

سبب اختيار المشكلة

يأتي اختيار هذه المشكلة البحثية استجابة للحاجة الملحة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة. فمع تزايد التنافسية في بيئات العمل، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات استراتيجيات مبتكرة لتحسين بيئاتها الداخلية، مما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع من مستوى الأداء العام. علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من كونها تُسهم في سد الفجوة المعرفية حول كيفية تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة للموظفين. ومن الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة ستوفر بيانات قيمة يمكن أن تساعد صناع القرار في تصميم وتنفيذ سياسات أكثر فعالية في بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز الاستدامة التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين. كما أن تسليط الضوء على هذه المشكلة يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة للحد من ظواهر الاحتراق الوظيفي ودوران العمالة، وبالتالي تحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

أهمية الدراسة:

١. الأهمية النظرية

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في مساهمتها في تطوير الفهم العلمي للعلاقة بين بيئة العمل الداعمة والأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. في ظل تزايد الاهتمام بعوامل التحفيز التنظيمي، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم تحليل معمق لكيفية تأثير بيئة العمل على سلوكيات الموظفين ومستويات أدائهم. وتأتي هذه الدراسة استجابةً للنقص الملحوظ في الدراسات التي تتناول هذا الموضوع من منظور شامل يجمع بين الجوانب النفسية والتنظيمية والاقتصادية (Kurtessis et al., 2017).

إضافةً إلى ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة التفاعلية بين العوامل المادية وغير المادية في بيئة العمل، مثل الدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، والتواصل الفعال، وفرص النمو المهني، وتأثيرها على الأداء المؤسسي. كما تساهم في تطوير إطار نظري يمكن أن يُعتمد عليه في دراسات مستقبلية، مما يُعزز من إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في بيئات العمل المختلفة.

٢. الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم توصيات قائمة على الأدلة العلمية لمساعدة المؤسسات على تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. فمع تزايد الضغوط التنافسية، تحتاج المؤسسات إلى تبني ممارسات إدارية قائمة على دعم الموظفين وتحفيزهم لضمان استمراريتهما وزيادة كفاءتها التشغيلية (Dessler, 2013).

علاوة على ذلك، توفر الدراسة بيانات عملية يمكن أن تساعد المديرين وصناع القرار في وضع استراتيجيات عملية لتطوير بيئات عمل تعزز من الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي. كما يمكن للمؤسسات استخدام نتائج البحث في إعادة هيكلة سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، مما يقلل من معدلات دوران العمالة ويحسن مستويات الأداء العام.

٣. الجهات المستفيدة

تُفيد هذه الدراسة مجموعة واسعة من الأطراف، ومن أبرزهم:

- القيادات الإدارية وصناع القرار: من خلال تزويدهم برؤى مستندة إلى البحث حول كيفية تحسين بيئة العمل لتعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.
- أقسام الموارد البشرية: حيث تساعدهم الدراسة على تصميم سياسات أكثر فعالية في إدارة وتحفيز الموظفين، وتطوير استراتيجيات استقطاب واستبقاء الكفاءات.
- الموظفون والعاملون في بيئات العمل المختلفة: إذ تسلط الضوء على أهمية بيئة العمل وتأثيرها على الأداء والرفاهية الوظيفية، مما يمكنهم من المطالبة بسياسات تنظيمية أكثر دعماً وإنصافاً.

- الباحثون والأكاديميون: تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث العلمي من خلال تقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول بيئة العمل في سياقات تنظيمية مختلفة.
- المؤسسات العامة والخاصة: حيث تساعد نتائج البحث المؤسسات في تحسين بيئاتها الداخلية لتعزيز الابتكار والإنتاجية والاستدامة المؤسسية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، من خلال التركيز على العوامل التنظيمية والنفسية التي تساهم في خلق بيئة محفزة وداعمة للموظفين. وفي هذا الإطار، تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحليل تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي
 - استكشاف العلاقة بين جودة بيئة العمل ومستوى الأداء المؤسسي.
 - تحديد العوامل الرئيسية التي تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومؤثرة إيجابياً على المؤسسة.
٢. دراسة العلاقة بين بيئة العمل وإنتاجية الموظفين
 - قياس مدى تأثير بيئة العمل الداعمة على معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية.
 - تحليل كيفية تأثير عوامل مثل الدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، وفرص التطوير المهني على أداء الموظفين.
٣. تقييم دور القيادة الإدارية في تعزيز بيئة العمل الداعمة
 - دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على بيئة العمل وسلوك الموظفين.
 - تحليل العلاقة بين القيادة التحفيزية وتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.
٤. تحديد دور العدالة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة في تحسين بيئة العمل
 - تحليل تأثير العدالة التنظيمية على رضا الموظفين ومستوى التزامهم بالمؤسسة.
 - استكشاف مدى تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية على الأداء والإنتاجية.
٥. تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية تحسين بيئة العمل
 - اقتراح استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

○ وضع سياسات عملية لتعزيز بيئة العمل الداعمة والحد من ظواهر الاحتراق الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، ستسهم الدراسة في تقديم فهم أعمق لدور بيئة العمل في تعزيز الأداء المؤسسي، وستوفر قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات تنظيمية تساهم في استدامة المؤسسات وزيادة كفاءتها التشغيلية.

تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال تحليل تأثير العوامل المختلفة التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية. بناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١. السؤال الرئيسي:

○ ما أثر بيئة العمل الداعمة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين؟

٢. الأسئلة الفرعية:

- ما مدى تأثير الدعم الإداري والقيادة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي؟
- كيف يؤثر توفر فرص التطوير المهني والتدريب على إنتاجية الموظفين؟
- ما العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين وأدائهم الوظيفي؟
- كيف يؤثر التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية في تعزيز بيئة عمل داعمة؟
- ما مدى تأثير التوازن بين الحياة العملية والشخصية على إنتاجية الموظفين؟
- كيف يمكن للمؤسسات تطوير سياسات داعمة تعزز من بيئة العمل الإيجابية وتقلل من الاحتراق الوظيفي؟

فروض الدراسة:

الفرضيات النظرية

١. العلاقة بين النظرية والبحث

يعتمد البحث العلمي على النظريات كإطار مرجعي يساعد في تفسير الظواهر وتحليل العوامل المؤثرة فيها. في هذه الدراسة، تُعتبر النظريات التنظيمية والسلوكية مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الدافعية الذاتية من الأسس النظرية التي تفسر تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين.

وفقًا لنظرية الدعم التنظيمي المدرك، عندما يشعر الموظفون بأن مؤسستهم تهتم برفاهيتهم وتدعمهم (Eisenberger et al., 1986)، فإن ذلك يعزز التزامهم ويدفعهم إلى تحقيق أداء أعلى. أما نظرية العدالة التنظيمية فتؤكد أن تحقيق العدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين ومستوى تحفيزهم للعمل (Colquitt et al., 2001). بينما تفترض نظرية الدافعية الذاتية أن الأفراد يصبحون أكثر إنتاجية عندما تُلبى احتياجاتهم الأساسية مثل الشعور بالكفاءة، الاستقلالية، والانتماء داخل بيئة العمل (Deci & Ryan, 2000).

بناءً على هذه الأطر النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من مدى صحة هذه الفرضيات في سياق بيئات العمل الحديثة، من خلال دراسة تطبيقية تقيس أثر بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين.

٢. اختبار صحة الفرضيات

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبارها في هذه الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- H1: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الداعمة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: يوجد تأثير إيجابي للدعم الإداري والقيادة الفعالة على الأداء المؤسسي.
- H1b: تساهم فرص التطوير المهني والتدريب في رفع مستوى إنتاجية الموظفين.
- H1c: تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.
- H1d: يعزز التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية من بيئة العمل الداعمة.
- H1e: يساهم تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية في زيادة إنتاجية الموظفين.
- H1f: يؤدي تبني سياسات تنظيمية داعمة إلى تقليل معدلات الاحتراق الوظيفي وتعزيز الاستبقاء الوظيفي.

سيتم اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال منهجية البحث المقترحة، حيث سيتم جمع البيانات من الموظفين باستخدام استبيانات ومقاييس معتمدة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) واختبارات الارتباط (Correlation Analysis) للتأكد من مدى دقة العلاقة بين المتغيرات.

الدراسات السابقة:

١. مراجعة الأدبيات السابقة وربطها بالدراسة الحالية

شهدت العقود الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدور بيئة العمل في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، حيث تناولت العديد من الدراسات هذا الموضوع من زوايا مختلفة. وقد ركزت هذه الدراسات على العلاقة بين بيئة العمل وعوامل مثل الرضا الوظيفي، الدافعية، الاستبقاء الوظيفي، والاحتراق الوظيفي. وفي هذا القسم، سيتم استعراض مجموعة من الأبحاث العلمية التي تناولت هذا الموضوع وربطها بالدراسة الحالية. أظهرت دراسة (Kurtessis et al., 2017) أن الدعم المؤسسي يُعتبر أحد العوامل الرئيسية في تعزيز التزام الموظفين وتحسين أدائهم. وقد بينت الدراسة أن المؤسسات التي توفر بيئة داعمة لموظفيها تشهد معدلات رضا وظيفي أعلى ومستويات إنتاجية متزايدة. وهذا يتماشى مع فرضية الدراسة الحالية التي تشير إلى أن بيئة العمل الإيجابية تؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي.

تناولت دراسة أخرى العلاقة بين أسلوب القيادة وبيئة العمل، حيث أكدت أن القادة الذين يوفر دعمًا مستمرًا لموظفيهم ويشجعون على بيئة تواصل مفتوحة يساهمون في تقليل الضغوط الوظيفية وتعزيز الرضا والإنتاجية. وتتقاطع هذه النتائج مع أحد محاور الدراسة الحالية، حيث سيتم تحليل تأثير القيادة على بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي (Cummings et al., 2010).

في دراسة (Colquitt et al., 2001)، تم التركيز على مفهوم العدالة التنظيمية كعامل رئيسي في توفير بيئة عمل داعمة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد سياسات عادلة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات تساهم في تحسين ولاء الموظفين ورفع مستويات الأداء. ويعكس هذا أهمية العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية، حيث سيتم تحليل دورها في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

أشارت دراسة (Saks & Gruman, 2020) إلى أن توفير فرص التدريب والتطوير المستمر يساهم في رفع كفاءة الموظفين وتحقيق نمو مهني ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. كما أكدت الدراسة على أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة في الحد من الضغوط المهنية وتعزيز الإنتاجية. وتتماشى هذه النتائج مع ما تسعى الدراسة الحالية إلى إثباته حول دور بيئة العمل في تحقيق أداء وظيفي متميز.

٢. الدراسات العربية السابقة:

١. دراسة خليفة محمد بعنوان: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية). (دحو واخرون، 2023).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى ٥٢ موظفًا في متوسطة الحاج بن نعمان محمد، حيث تم اختيار العينة بشكل عشوائي لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تبين أن القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين. كما لوحظ أن البيئة التنظيمية التي تتسم بالشفافية، والعدالة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، تساهم في زيادة التزام الموظفين بسلوكيات إيجابية تعزز من فعالية المؤسسة. وأوضحت النتائج أيضًا أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من بيئة تنظيمية داعمة يكون لديهم دافع أعلى لتقديم أداء يتجاوز المهام الوظيفية الأساسية، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال وضع سياسات واضحة تستند إلى مبادئ العدالة، الشفافية، والعمل الجماعي. كما أكدت على أهمية تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين لضمان تبادل فعال للمعلومات، مما يعزز الشعور بالانتماء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز وعي الموظفين بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيره على نجاح المؤسسة، مع توفير حوافز معنوية ومادية للموظفين الذين يظهرون مستويات عالية من السلوك التنظيمي الإيجابي، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة.

من نقاط القوة في هذه الدراسة أنها تناولت موضوعًا حيويًا يربط بين الثقافة التنظيمية والسلوك الوظيفي، مما يعكس أهميته في تحسين بيئات العمل. كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي ساعد في تقديم فهم دقيق للعلاقة بين المتغيرات، بينما وفر الاستبيان بيانات ميدانية موثوقة تعكس واقع المؤسسة المستهدفة. ومع ذلك، يظل حجم العينة صغيرًا نسبيًا، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على مؤسسات أخرى. كما اقتصرَت الدراسة على قطاع التعليم، مما يجعل من الصعب تطبيق النتائج على بيئات عمل مختلفة، إضافة إلى عدم تناول تأثير العوامل الخارجية مثل البيئة الاقتصادية أو السياسات الحكومية على الثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين.

٢. دراسة عبد المجيد أحمد سعيد البلوشي والتي بعنوان: (أثر التحفيز على الأداء الوظيفي - دراسة حالة شركة تاول

لمشاريع البنية التحتية). (البلوشي، ٢٠٢٢)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف قياس تأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية. تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على ٤٤٠ موظفًا من مختلف الإدارات، وقد بلغت نسبة الاستجابة ٩٦٪. استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة بين أنظمة الحوافز وأداء الموظفين، مع التركيز على الفروقات في التأثير بين الحوافز المادية والمعنوية.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، حيث تبين أن الحوافز المادية (مثل العلاوات والترقيات) تلعب دورًا رئيسيًا في رفع مستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية (مثل التقدير، والاعتراف بالجهود، وفرص التطوير المهني) لها تأثير مهم على تحسين الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن غياب معايير واضحة وعادلة لمنح الحوافز يؤثر سلبًا على تحفيز الموظفين ويؤدي إلى تراجع أدائهم بمرور الوقت. كما لاحظت الدراسة أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت غير متكررة أو غير متناسبة مع جهودهم يشعرون بالإحباط، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمالة.

أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام تحفيزي متوازن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، لضمان تلبية احتياجات الموظفين المختلفة. كما أكدت على أهمية تحسين نظام تقييم الأداء بحيث يكون أكثر شفافية وعدالة، مما يعزز ثقة الموظفين ويضمن ارتباطاً وثيقاً بين الأداء الفعلي والمكافآت المقدمة. وشددت التوصيات على ضرورة زيادة فرص الترقيات والتدريب المستمر كجزء من نظام الحوافز، لضمان تطوير قدرات الموظفين وتعزيز مستويات الأداء على المدى الطويل. كما اقترحت الدراسة تعزيز ثقافة التقدير داخل بيئة العمل من خلال تقديم شهادات شكر، ومكافآت رمزية، وبرامج تكريم الموظفين المتميزين، إضافة إلى الحد من التحيز والمحسوبية في منح الحوافز، مما يساهم في خلق بيئة تنافسية عادلة بين الموظفين ويشجع على الأداء الفعال.

من نقاط القوة في هذه الدراسة أنها اعتمدت على عينة كبيرة نسبياً، مما يعزز من موثوقية النتائج، كما أن استخدام التحليل الإحصائي ساعد في توفير نتائج دقيقة تدعم الفرضيات البحثية. إضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة تأثير أنواع مختلفة من الحوافز، مما يوفر رؤية شاملة عن العوامل المؤثرة في أداء الموظفين. ومع ذلك، لم تتطرق الدراسة إلى تأثير العوامل الخارجية (مثل الاقتصاد العام أو التغيرات في السوق) على نظام الحوافز وأداء الموظفين. كما اقتصرَت الدراسة على قطاع البنية التحتية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى. إضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة تأثير العوامل الشخصية (مثل مستوى الطموح الفردي أو السمات الشخصية) على استجابة الموظفين لنظام الحوافز.

٣. دراسة طارق محمد عبد العزيز حمزة والتي بعنوان: (أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري للدولة). (حمزة وآخرون، 2019).

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي في الجهاز الإداري للدولة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى ٣٥٤ موظفاً من مختلف الإدارات الحكومية، مما وفر تنوعاً في البيانات وأتاح تحليل العلاقة بين التقييم والرضا الوظيفي بشكل أكثر شمولية. ولضمان دقة التحليل، تم استخدام تقنيات إحصائية مثل تحليل الانحدار والارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. وأظهرت النتائج أن كلما كان نظام التقييم أكثر عدالة وشفافية، زاد مستوى رضا الموظفين وتحسن أدائهم الوظيفي. كما أشارت الدراسة إلى أن بعض الموظفين لديهم تصورات سلبية حول تقييم الأداء، بسبب نقص الشفافية في الإجراءات وعدم وضوح معايير التقييم. وقد تبين أن رضا الموظفين عن تقييم الأداء يؤثر على عدة جوانب، مثل الولاء المؤسسي، ومستوى التحفيز، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن هناك فئة من الموظفين يشعرون بعدم رضا عن النظام الحالي، حيث اعتبروا أن التقييمات غير موضوعية أو متحيزة، مما أدى إلى شعور بالإحباط وانخفاض في الأداء.

أوصت الدراسة بعدة إجراءات لتحسين نظام تقييم الأداء، أهمها ضرورة وضع نظام تقييم أكثر عدالة وشفافية مع تحديد معايير واضحة يتم إبلاغ الموظفين بها مسبقاً. كما أكدت على أهمية تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة العليا لضمان فهم الموظفين لمعايير التقييم وكيفية تحسين أدائهم بناءً على الملاحظات المقدمة لهم. بالإضافة إلى ذلك، دعت الدراسة إلى إدراج برامج تدريبية للقائمين على تقييم الأداء لضمان تطبيق أساليب تقييم عادلة وغير

متحيزة، كما أوصت بتوفير آليات تظلم واضحة وفعالة بحيث يتمكن الموظفون من الطعن في التقييمات غير العادلة.

تميزت الدراسة بعدة نقاط قوة، حيث تناولت موضوعًا مهمًا يخص بيئات العمل الحكومية، واستخدمت التحليل الإحصائي لتقديم نتائج دقيقة تدعم الفرضيات البحثية، كما شملت عينة كبيرة من الموظفين، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع. مع ذلك، هناك بعض نقاط الضعف، مثل عدم أخذ تأثير العوامل الخارجية (مثل الأوضاع الاقتصادية أو السياسات الحكومية) بعين الاعتبار، وعدم تحليل تأثير العوامل الفردية (مثل الخبرة أو المستوى التعليمي) على استجابة الموظفين لنظام التقييم. كما أن اقتصار الدراسة على القطاع الحكومي يجعل من الصعب تعميم النتائج على القطاعات الخاصة أو المنظمات غير الحكومية.

٤. دراسة د. هبة فرحان الرويلي والتي بعنوان: (العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الجوف). (الرويلي & هبة، ٢٠٢١)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الجوف. تم جمع البيانات باستخدام استبيان شمل ٨٢٢ فردًا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، مما أتاح تحليلًا دقيقًا للمتغيرات الرئيسية. ولتحقيق مستوى عالٍ من الدقة، استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل التباين وتحليل الانحدار لقياس قوة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري.

توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على تحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث تبين أن بيئة العمل العادلة التي تتسم بالشفافية والمساواة تعزز من قدرة الموظفين على الابتكار والإبداع. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بوجود عدالة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات يكونون أكثر ميلًا لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة داخل بيئة العمل. كما بينت الدراسة أن العدالة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وتبين أن العدالة الإجرائية (أي وضوح المعايير والسياسات التنظيمية) لها التأثير الأكبر على مستوى الإبداع الإداري، تليها العدالة التوزيعية (أي توزيع الموارد والمكافآت)، ثم العدالة التفاعلية (أي جودة التفاعل بين الموظفين والإدارة).

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تبني سياسات شفافة وعادلة في توزيع الموارد واتخاذ القرارات داخل المؤسسات الأكاديمية. كما أكدت على أهمية تطوير برامج تدريبية للقادة والإداريين لزيادة وعيهم بأهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على تحفيز الإبداع. ومن بين التوصيات الأخرى، شددت الدراسة على ضرورة تحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة لتعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، وتوفير حوافز مادية ومعنوية للأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة داخل الجامعة، مما يعزز من دافعية الموظفين للمشاركة في تطوير المؤسسة. كما أوصت بالتركيز على تحسين العدالة الإجرائية داخل المؤسسة، حيث تبين أنها العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز الإبداع الإداري.

تميزت الدراسة بعدة نقاط قوة، حيث تناولت موضوعًا حيويًا يتعلق بأحد أهم العناصر المؤثرة في بيئة العمل الأكاديمي، وهو العدالة التنظيمية وتأثيرها على الإبداع. كما أن استخدام عينة كبيرة من الموظفين عزز من موثوقية النتائج وجعلها أكثر قابلية للتعميم، بينما ساعد الاعتماد على أساليب تحليل إحصائي متقدمة في تقديم نتائج دقيقة تدعم الفرضيات

البحثية. مع ذلك، هناك بعض نقاط الضعف، حيث اقتصرَت الدراسة على جامعة واحدة، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جامعات أخرى أو مؤسسات غير أكاديمية. كما لم تتناول الدراسة تأثير العوامل الخارجية، مثل التغيرات التنظيمية أو البيئة الاقتصادية، على العلاقة بين العدالة التنظيمية والإبداع، ولم تدرس التأثير طويل المدى للعدالة التنظيمية على أداء المؤسسة بشكل عام.

٥. دراسة عبد الشكور زكريا إسحاق وأحمد إبراهيم أبوسن (2022) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل. (أبوسن، ٢٠٢٢)

تناولت هذه الدراسة، التي أجراها عبد الشكور زكريا إسحاق وأحمد إبراهيم أبوسن ٢٠٢٢ في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل في الجامعات الخاصة بولاية الخرطوم. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على ٣٨٤ موظفًا، وتم تحليل 364 استبانة صالحة باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير واضح لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل، مما يشير إلى أن عوامل أخرى، مثل مستوى الأجور أو فرص الترقية، قد تلعب دورًا أكثر أهمية في قرارات الموظفين حول الاستمرار في وظائفهم أو مغادرتها. كما تبين أن بيئة العمل الداخلية في الجامعات تؤثر بشكل مباشر على مستوى نية ترك العمل لدى الموظفين.

استنتجت الدراسة أن تحسين بيئة العمل من خلال سياسات تنظيمية أكثر دعمًا يمكن أن يساهم في تقليل نية ترك العمل وتعزيز الولاء التنظيمي. وأوصت بضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز الدعم التنظيمي، إلى جانب تحسين استجابة الجامعات للمتغيرات الداخلية لضمان بيئة تعليمية مستقرة. من نقاط القوة في الدراسة استخدامهما لتحليل إحصائي متقدم يختبر العلاقة بين المتغيرات بدقة، وتركيزهما على قطاع التعليم العالي، مما يجعل نتائجها ذات صلة مباشرة بالمؤسسات الأكاديمية. ومع ذلك، فإن اقتصار العينة على الجامعات الخاصة في ولاية الخرطوم قد يؤثر على تعميم النتائج، كما أن الدراسة لم تتناول تأثير العوامل الاقتصادية مثل الرواتب والحوافز على نية ترك العمل، وهو ما قد يكون مؤثرًا رئيسيًا في قرارات الموظفين.

٦. أجرى علي بن سعيد بن راشد العبري (2021) هذه الدراسة كجزء من رسالة ماجستير بجامعة التقنية والعلوم التطبيقية في سلطنة عمان، حيث سعى إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين، مع استخدام الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستندًا إلى استبيان تم توزيعه على 217 موظفًا إداريًا في الكليات التقنية التابعة للجامعة. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي في الجامعة كان إيجابيًا بشكل عام، حيث حصلت أبعاده المختلفة (الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، التدريب) على تقييمات مرتفعة. ومع ذلك، لم يكن للمشاركة في اتخاذ القرار تأثير كبير على الأداء الوظيفي، بينما كان لكل من التدريب والاتصالات تأثير إيجابي ملحوظ. كما تبين أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يعني أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يكونون أكثر قدرة على تحقيق أداء متميز.

استنتجت الدراسة أن تعزيز بيئة العمل من خلال تحسين قنوات الاتصال الداخلي وزيادة فرص التدريب يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أوصت بضرورة تطوير آليات أكثر فاعلية لمشاركة الموظفين في اتخاذ

القرارات الإدارية، وتعزيز استراتيجيات تركّز على رفع مستوى الرضا الوظيفي، نظرًا لدوره الحاسم في تعزيز الأداء. من أبرز نقاط القوة في الدراسة أنها قدمت تحليلًا شاملاً للمناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي باستخدام متغير وسيط، مما يوفر رؤية أعمق للعلاقة بين المتغيرات. كما اعتمدت على بيانات إحصائية دقيقة لدعم النتائج المستخلصة. ومع ذلك، فإن اقتصار العينة على العاملين الإداريين فقط دون أعضاء هيئة التدريس قد يحد من شمولية النتائج. كما لم تتناول الدراسة العوامل الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية أو التشريعية، التي قد يكون لها تأثير على المناخ التنظيمي (العبري، ٢٠٢١).

٧. تبحث هذه الدراسة، التي أجراها خالد بن فهد بن سلطان التركي ٢٠٢٤ ونشرت في المجلة العربية للنشر العلمي، في العوامل المؤثرة على مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على الإنجازات الرياضية لنادي الهلال كنموذج تطبيقي. استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبيان على ٩٢ مشاركًا من العاملين والقائمين على إدارة نادي الهلال السعودي. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير العوامل المالية، الإدارية، والفنية على تطور الرياضة والإنجازات العالمية والمحلية للنادي. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية والإدارية والفنية في مشروع التطور الرياضي، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحسين الأداء الرياضي وتعزيز إنجازات النادي على المستوى المحلي والدولي. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على المشروع، مما يشير إلى أن هذه العوامل تؤثر بشكل موحد على مختلف الفئات المشاركة في إدارة وتطوير النادي.

استنتجت الدراسة أن نجاح المشاريع الرياضية يعتمد بشكل كبير على تبني استراتيجيات مالية مستدامة، وتطوير الهيكل الإداري للأندية، وتوفير برامج تدريب فعالة للرياضيين. وأوصت بضرورة تعزيز النظام الإداري للأندية الرياضية، وزيادة الاستثمار في تطوير البنية التحتية والتقنيات الحديثة، إلى جانب تكثيف الدورات التدريبية للرياضيين والإداريين لضمان استدامة التطور الرياضي. من أبرز نقاط القوة في الدراسة أنها قدمت تحليلًا تفصيليًا لنادٍ رياضي محدد كنموذج تطبيقي، مما يجعلها ذات طابع عملي يمكن أن تستفيد منه أندية رياضية أخرى. كما تناولت عدة عوامل مؤثرة (مالية، إدارية، فنية)، مما يمنحها رؤية متكاملة لنجاح مشاريع التطور الرياضي. ومع ذلك، فإن حجم العينة (٩٢ مشاركًا) قد يكون محدودًا نسبيًا، مما قد يؤثر على قوة تعميم النتائج. كما أن اقتصار الدراسة على نادٍ رياضي واحد قد لا يعكس التحديات أو العوامل المؤثرة التي تواجه أندية أخرى أو قطاعات رياضية مختلفة (سلطان، ٢٠٢٤).

٢. تحديد الفجوات البحثية

على الرغم من الكم الكبير من الدراسات التي تناولت بيئة العمل وتأثيرها على الأداء المؤسسي، لا تزال هناك فجوات بحثية تحتاج إلى مزيد من التحليل والتوضيح. وتتمثل أبرز هذه الفجوات في النقاط التالية:

١. قلة الدراسات التطبيقية المحدثّة: معظم الدراسات المتوفرة تركز على السياقات النظرية ولا تتناول تأثير بيئة العمل الداعمة من خلال دراسات تطبيقية محدثة، خصوصاً في ظل التغيرات الحديثة في أنماط العمل (مثل العمل عن بُعد والهجين).
٢. العلاقة بين بيئة العمل والاستدامة المؤسسية: لم تتناول الكثير من الدراسات العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والاستدامة طويلة الأمد للمؤسسات، سواء من حيث الاستبقاء الوظيفي أو الابتكار.
٣. تأثير المتغيرات الثقافية والتنظيمية: تختلف طبيعة بيئة العمل الداعمة بين القطاعات والصناعات، ومع ذلك، لم تركز الدراسات السابقة بشكل كافٍ على كيفية اختلاف تأثير بيئة العمل وفقاً للثقافة التنظيمية والسياقات الجغرافية المختلفة.
٤. الدور التفاعلي للقيادة في بيئة العمل: رغم وجود دراسات حول القيادة وبيئة العمل، إلا أن القليل منها ركّز على الدور التفاعلي بين أساليب القيادة المختلفة ومدى تأثيرها على بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.
٥. نقص الدراسات في سياقات إقليم المملكة السعودية: معظم الدراسات تركز على البيئات الغربية، بينما هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف هذه العلاقة في سياقات الدول النامية أو الأسواق الناشئة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التنظيمية والسلوكية التي تساعد في تفسير العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وتحسين الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. توفر هذه النظريات إطارًا علميًا لفهم كيف تؤثر العوامل التنظيمية المختلفة على سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وفيما يلي أبرز المنطلقات النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة:

١. نظرية الدعم التنظيمي المدرك

تُشير هذه النظرية، التي طورها (Eisenberger et al. (1986، إلى أن الموظفين يكوّنون تصورات حول مدى اهتمام المؤسسة برعايتهم وتقديرها لجهودهم. عندما يشعر الموظفون بأن منظماتهم توفر لهم بيئة عمل داعمة، تشمل التحفيز، والتقدير، وفرص التطوير، فإن ذلك يعزز التزامهم الوظيفي ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد في العمل. تستند هذه النظرية إلى مبدأ التبادل الاجتماعي، حيث يُتوقع أن يرد الموظفون هذا الدعم بسلوكيات إيجابية، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وتقليل نواياهم لترك العمل. وعليه، فإن هذه النظرية تعدّ إطارًا مهمًا لفهم دور بيئة العمل في تعزيز الاستقرار الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (Eisenberger et al., 1986).

٢. نظرية العدالة التنظيمية

قدم (Colquitt et al. (2001 هذه النظرية التي تسلط الضوء على أهمية العدالة التنظيمية في تشكيل سلوكيات الموظفين ومستوى رضاهم عن العمل. تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

- العدالة التوزيعية: التي تتعلق بمدى إنصاف توزيع الموارد والمكافآت داخل المؤسسة.
- العدالة الإجرائية: التي تركز على شفافية العمليات الإدارية وآليات اتخاذ القرار.
- العدالة التفاعلية: التي ترتبط بكيفية تعامل الإدارة مع الموظفين ومدى احترامها لهم.

وفقًا لهذه النظرية، فإن تحقيق العدالة التنظيمية يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز دافعيتهم للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. وبالتالي، فإن هذه النظرية تفسر كيف يمكن للممارسات الإدارية العادلة أن تساهم في بناء بيئة عمل داعمة ومستدامة (Colquitt et al., 2001).

٣. نظرية الدافعية الذاتية

طوّرت هذه النظرية بواسطة (Deci & Ryan (2013، وهي تستند إلى أن الموظفين يكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية عندما يتم تلبية ثلاث احتياجات نفسية أساسية داخل بيئة العمل:

- الشعور بالكفاءة: إحساس الموظف بأنه قادر على أداء مهامه بفعالية وتحقيق النجاح المهني.
- الاستقلالية: حرية الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون قيود بيروقراطية صارمة.
- الانتماء: شعور الموظف بأنه جزء من بيئة عمل داعمة، مما يعزز اندماجه الوظيفي.

تؤكد هذه النظرية أن بيئات العمل التي توفر هذه العوامل تؤدي إلى مستويات أعلى من الإبداع، والالتزام، والإنتاجية، في حين أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة الإرهاق الوظيفي. وعليه، فإن تبني بيئة عمل تدعم الدافعية الذاتية يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويقلل من معدلات دوران الموظفين (Deci & Ryan, 2013).

٤. نظرية المناخ التنظيمي

تشير هذه النظرية، التي تناولها (Schneider et al. 2013)، إلى أن بيئة العمل ليست مجرد إطار مادي وإنما هي مجموعة من القيم، والمعتقدات، والثقافة التنظيمية التي تؤثر على تصورات الموظفين وسلوكياتهم. تؤكد هذه النظرية أن المؤسسات التي تعزز ثقافة العمل الإيجابية، القائمة على التعاون، والاحترام المتبادل، والتقدير، والتواصل الفعال، تخلق بيئة محفزة تعزز الأداء وتدفع الموظفين إلى تحقيق مستويات إنتاجية أعلى. على العكس من ذلك، فإن المناخ التنظيمي السلبي، القائم على التوتر وعدم الاستقرار، يؤدي إلى تراجع الدافعية وزيادة حالات الإرهاق المهني. لذا، فإن هذه النظرية تدعم أهمية تبني ثقافة تنظيمية قوية تعزز بيئة العمل الداعمة (Schneider et al., 2013).

٥. نظرية هيرزبرغ للتحفيز

قدم (Frederick Herzberg (1959 نموذجًا هامًا لفهم العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين في بيئة العمل، حيث صنفها إلى مجموعتين:

- **العوامل المحفزة:** مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو المهني، والتي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
 - **العوامل الوقائية:** مثل بيئة العمل المادية، وهيكـل الرواتب، وسياسات المؤسسة، والعلاقات بين الزملاء. غياب هذه العوامل قد يؤدي إلى عدم الرضا، ولكن توفرها لا يعني بالضرورة تحفيزًا إضافيًا للموظفين.
- وفقًا لهذه النظرية، فإن توفير عوامل التحفيز هو المفتاح الأساسي لتعزيز الإنتاجية، بينما يجب أيضًا التأكد من وجود بيئة عمل خالية من العوامل السلبية التي قد تعيق الأداء (Herzberg, 1959).
- تستند هذه الدراسة إلى هذه النظريات لفهم كيفية تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. فمن خلال نظرية الدعم التنظيمي المدرك، يتم تحليل مدى تأثير الدعم المؤسسي على دافعية الموظفين واستقرارهم الوظيفي. وتبرز نظرية العدالة التنظيمية أهمية تحقيق العدالة في بيئة العمل لضمان رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم. أما نظرية الدافعية الذاتية، فتوضح أهمية تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين لتحقيق أقصى درجات الفاعلية والإنتاجية. ومن خلال نظرية المناخ التنظيمي، يتم تسليط الضوء على دور الثقافة المؤسسية في تحفيز الموظفين. وأخيرًا، تشرح نظرية هيرزبرغ كيف يمكن للمؤسسات أن تبني بيئة عمل تحفز الأداء من خلال توفير العوامل المشجعة وإزالة العوامل المثبطة.

إن هذا الإطار النظري يساعد في توجيه البحث الحالي نحو استكشاف كيفية بناء بيئات عمل أكثر دعمًا وإيجابية، مما ينعكس على تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية لقياس الظواهر وتحليل علاقتها بالمتغيرات المختلفة. يهدف هذا المنهج إلى وصف بيئة العمل الداعمة في المؤسسات السعودية وتحليل تأثيرها على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، وذلك من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية وتفسيرها وفق أسس علمية دقيقة (Creswell & Creswell, 2017). سيتم استخدام الأسلوب الكمي في تحليل البيانات من خلال استبيانات موجهة للموظفين والمديرين، كما سيتم دعم هذا التحليل بأسلوب كيفي (نوعي) محدود عبر مقابلات شبه منظمة مع المديرين والموظفين لاكتساب فهم أعمق للعوامل التنظيمية التي تؤثر على بيئة العمل في المملكة العربية السعودية (Sekaran, 2016).

يستهدف البحث المؤسسات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كلٍّ من القطاعين الحكومي والخاص، نظرًا لأهمية بيئة العمل في تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية المؤسسية. سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية تشمل الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية مثل الإداريين، المشرفين، والموظفين العاديين، لضمان تمثيل عادل لكافة الفئات. من المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين ٣٠٠ إلى ٥٠٠ مشارك، حيث سيسهم ذلك في تحقيق دقة إحصائية عالية وتحليل معمق للعلاقة بين بيئة العمل الداعمة ومستويات الأداء المؤسسي والإنتاجية (Hair et al., 2019).

سيتم جمع البيانات من خلال ثلاثة أدوات رئيسية. أولاً، الاستبيان الإلكتروني، حيث سيتم تصميم استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس تأثير بيئة العمل على الأداء والإنتاجية، وسيوزع إلكترونياً لضمان الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في أماكن مختلفة داخل المملكة. سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان موثوقية الأداة البحثية. ثانياً، المقابلات الشخصية، حيث سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مجموعة مختارة من المديرين والموظفين للحصول على رؤى أعمق حول السياسات التنظيمية والتحديات التي تؤثر على بيئة العمل. ثالثاً، تحليل البيانات الثانوية، والذي يتضمن مراجعة التقارير السنوية، مؤشرات الأداء المؤسسي، والتقارير الحكومية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في السعودية، مما يوفر سياقاً إضافياً لدعم النتائج.

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث سيتم تطبيق تحليل الإحصاء الوصفي لفهم الاتجاهات العامة للبيئة التنظيمية، واختبار الارتباط لقياس العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والإنتاجية، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بيئة العمل على الأداء المؤسسي بعد ضبط المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2019). كما سيتم استخدام تحليل المحتوى لدراسة البيانات المستخرجة من المقابلات، مما يتيح تفسير العوامل غير الكمية التي تؤثر على بيئة العمل.

تتوافق هذه الدراسة مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الموظفين، وذلك من خلال تطوير الموارد البشرية، خلق بيئات عمل محفزة، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي. من المتوقع أن توفر هذه الدراسة توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز استراتيجيات بيئة العمل في المؤسسات السعودية، مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

أدوات الدراسة:

١. أدوات جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على منهجية متعددة لجمع البيانات، تشمل أدوات كمية وكيفية لضمان تحليل شامل لأثر بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. سيتم استخدام الأدوات التالية:

١. الاستبيانات:

- تُعتبر الاستبيانات الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميم استبيان موجه للموظفين والمديرين، يحتوي على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمقيّمة بمقياس ليكرت الخماسي لقياس تأثير بيئة العمل على الإنتاجية.
- سيتم تقسيم الاستبيان إلى محاور رئيسية تشمل:
 - دعم الإدارة والقيادة الفعالة.
 - فرص التطوير المهني والتدريب.
 - العدالة التنظيمية وشفافية القرارات.
 - التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
 - الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالإنتاجية.
 - مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة.

٢. المقابلات الشخصية:

- سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة (Semi-Structured Interviews) مع مجموعة مختارة من المديرين والموظفين، وذلك للحصول على رؤى أعمق حول التحديات والفرص المتعلقة ببيئة العمل الداعمة.
- ستساعد هذه المقابلات في تفسير النتائج الكمية المستخرجة من الاستبيانات، وتحليل العوامل التنظيمية غير المرئية التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي.

٣. الملاحظات المباشرة:

- سيتم استخدام الملاحظات المباشرة داخل بيئة العمل لتقييم ديناميكيات العمل الفعلية، وطريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة، إضافةً إلى ملاحظة طبيعة بيئة العمل المادية وتأثيرها على الإنتاجية.

٤. تحليل البيانات الثانوية:

- سيتم جمع وتحليل البيانات المؤسسية المتاحة، مثل تقارير الأداء، مؤشرات الإنتاجية، ومعدلات دوران الموظفين، لدعم النتائج الكمية والنوعية.

٢. التأكد من الصدق والثبات

لضمان جودة أدوات البحث، سيتم التحقق من صدق وثبات (Validity & Reliability) الأدوات البحثية من خلال الخطوات التالية:

١. اختبار الصدق:

- سيتم التحقق من صدق المحتوى من خلال مراجعة الاستبيان والمقابلات من قبل خبراء في إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي لضمان شموليتها وملاءمتها لأهداف البحث.
- سيتم إجراء الصدق التنبؤي من خلال مقارنة النتائج مع بيانات الأداء المؤسسي السابقة لتحديد مدى تطابق التوقعات النظرية مع الواقع العملي.

٢. اختبار الثبات:

- سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين عبر محاور الاستبيان، حيث يُعتبر معامل ثبات $0.7 \geq$ مؤشرًا مقبولاً على الثبات الداخلي للأداة.
- سيتم إجراء اختبار الإعادة من خلال توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من المشاركين مرتين بفارق زمني معين، لمقارنة استقرار النتائج.

ستضمن هذه الأدوات جمع بيانات دقيقة من مصادر متعددة، مما يساعد في تحليل أثر بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي بشكل شامل. كما أن التحقق من الصدق والثبات سيضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع.

حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم تطبيق البحث على قطاع معين (مثل القطاع الصناعي، الصحي، أو الخدمي) داخل بيئة العمل السعودية. يهدف هذا التحديد إلى تحليل تأثير بيئة العمل الداعمة ضمن السياق الثقافي والتنظيمي للمملكة، مما يساعد في فهم العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين داخل المؤسسات السعودية. ومع ذلك، فإن هذه الحدود المكانية قد تؤثر على إمكانية تعميم النتائج على دول أو بيئات عمل ذات خصائص تنظيمية وثقافية مختلفة.

٢. الحدود الزمانية

تمتد فترة الدراسة على مدار سنة واحدة، مما يسمح بجمع بيانات كافية وتحليلها بدقة، مع مراعاة أي تغيرات قصيرة المدى قد تؤثر على بيئة العمل خلال هذه الفترة. ومع ذلك، قد لا تعكس هذه الدراسة تأثيرات بيئة العمل على المدى الطويل أو التغيرات الناتجة عن عوامل اقتصادية أو تنظيمية مستقبلية قد تطرأ بعد انتهاء فترة البحث.

٣. حدود العينة

تعتمد الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات السعودية، بحيث تشمل ٣٠٠ إلى ٥٠٠ مشارك لضمان تمثيل متنوع لمختلف المستويات الوظيفية. ومع ذلك، قد تؤثر طبيعة العينة المختارة على إمكانية تعميم النتائج، حيث قد لا تعكس بدقة كافة القطاعات أو المؤسسات داخل المملكة.

٤. حدود إمكانية التعميم

نظرًا لأن الدراسة تُجرى في سياق بيئة العمل في المملكة العربية السعودية، فقد تكون النتائج قابلة للتطبيق بشكل أكبر على المؤسسات العاملة في السوق السعودي. ومع ذلك، قد تختلف بيئات العمل في دول أو قطاعات أخرى من حيث الثقافة التنظيمية، الأنظمة القانونية، والاستراتيجيات الإدارية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج عالميًا.

للتغلب على هذه التحديات، سيتم مقارنة نتائج الدراسة بأبحاث سابقة من دول أخرى وتحليل مدى توافقها مع الاتجاهات العامة في بيئة العمل العالمية، لضمان استخلاص استنتاجات ذات فائدة واسعة.

المراجع:

مصادر عربية

- أبوسن, ع. ا. ز. إ. ب. أ. إ. (٢٠٢٢). أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل (دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, ٣(٨), ٣٦٧-٤١١.
- البلوشي, س. (٢٠٢٢). "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي : دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية". رسالة ماجستير. جامعة الشرقية. <https://www.shuaa.om/ar/dar/athr-althfyz-ly-alada-alwzyfy-drast-halt-shrkt-tawl-lmshary-albnyt-althtyt>.
- الرويلي, & هبة. (٢٠٢١). العلاقة بين العدالة التنظيمية للقادة وتحفيز الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة الجوف. مجلة البحث العلمي في التربية, ٢٢(١٢), ٥٧-٩٠.
- العبري, ر. (٢٠٢١). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية. رسالة ماجستير. جامعة الشرقية. <https://www.shuaa.om/ar/dar/athr-almnakh-altnzmy-ly-alada-alwzyfy-lamlyn-fy-jamt-altqnyt-wallwm-alttbyqyt>.
- حمزة, العزيز, ط. م. ع. فانوس, ألبير, ن. أمين, & محمود, م. أ. (٢٠١٩). أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين في بيئة العمل بالجهاز الإداري للدولة. مجلة العلوم البيئية, ٤٨(١), ٣٨٥-٣٥٩.
- دحو, رونق, سفيان, & خديجة. (٢٠٢٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية بمتوسطة الحاج بن نعمان محمد جامعة ابن خلدون-تيارت].
- سلطان, ا. خ. ب. ف. ب. (٢٠٢٤). "تحليل العوامل المؤثرة في مشروع التطور الرياضي في المملكة العربية السعودية وأثرها على الإنجازات العالمية والمحلية نادي الهلال أنموذجاً". -522, 7(71), *Arab Journal for Scientific Publishing*, 597.
- https://www.researchgate.net/publication/383680158_thlyl_alwaml_almwthrt_fy_mshrw_alttwr_alryady_fy_almmlkt_alrbyt_alswdyt_wathrhaly_alanjazat_alalmyt_walmhlyt_nady_alhlal_anmwdhjiaa

مصادر اجنبية

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*—13th Edition. In.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425 .
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications .
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H ., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385 .
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (200 .). "The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268 .
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media .
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. By Pearson Education. Inc., *Publishing as Prentice Hall* .
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71(3 .), ٥٠٠ .
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage learning. *Hampshire, United Kingdom*, 633 .
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). *John Wiley* .

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884 .
- Mayo, E. (1933) .*The human problems of an industrial civilization*. Routledge .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of management*, 22(2), 259-298 .
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational Behavior : Global Edition*. Pearson Deutschland.
<https://doi.org/DOI>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388 .
- Sekaran, U. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons .

الهامش

الاستبانة:

استبيان حول دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين

عزيزي المشارك،

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. نرجو منك التفضل بالإجابة على الأسئلة التالية بكل موضوعية وشفافية، علمًا بأن جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

التعليمات:

- يُرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.
- يستخدم هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى موافقتك على العبارات التالية:
(1) لاوافق بشدة – (2) لاوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

أولاً: المعلومات العامة (اختياري)

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. الفئة العمرية: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥ فأكثر
٣. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: ☐ أقل من سنة ☐ ١-٥ سنوات ☐ ٦-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
٤. المستوى الوظيفي: ☐ موظف ☐ مشرف ☐ مدير ☐ إداري رفيع المستوى
٥. القطاع الذي تعمل فيه: ☐ حكومي ☐ خاص ☐ غير ربحي

ثانياً: دعم الإدارة والقيادة الفعالة

العبارة	1	2	3	4	5
1 توفر الإدارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار والتطوير.	☐	☐	☐	☐	☐
2 يُظهر المديرون اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين وتطويرهم المهني.	☐	☐	☐	☐	☐
3 تتبع القيادة نهجًا تحفيزيًا يُشجع الموظفين على تقديم أداء أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
4 يتم التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
5 تحرص الإدارة على توفير بيئة تواصل فعّالة بين المستويات الإدارية المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثًا: فرص التطوير المهني والتدريب

	العبارة	1	2	3	4	5
6	توفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم دعم الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	توفر المؤسسة مسارات واضحة للترقية والتطور الوظيفي.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة لمساعدتهم في تحسين أدائهم.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تشجع المؤسسة على تطوير المهارات القيادية للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعًا: العدالة التنظيمية وشفافية القرارات

	العبارة	1	2	3	4	5
11	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بناءً على معايير واضحة وعادلة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير موضوعية وشفافة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تتوفر آليات تظلم فعالة للموظفين في حال شعورهم بعدم العدالة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	هناك فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

خامسًا: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

	العبارة	1	2	3	4	5
16	توفر المؤسسة سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم مراعاة الجوانب الأسرية والاجتماعية للموظفين عند تحديد جداول العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة للحفاظ على إنتاجيتهم.	☐	☐	☐	☐	☐

19	توفر المؤسسة بيئة عمل تقلل من الإجهاد والضغط المهنية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تساعد سياسات الإجازات والعطل في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم.	☐	☐	☐	☐	☐

سادسًا: الرضا الوظيفي والإنتاجية

	العبارة	1	2	3	4	5
21	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في هذه المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يساعدني الدعم المؤسسي في تحقيق أداء وظيفي متميز.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أشعر بالتحفيز والاندماج في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
24	تؤدي بيئة العمل الجيدة إلى زيادة إنتاجي وفعالي في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
25	أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة نظرًا لبيئة العمل الإيجابية.	☐	☐	☐	☐	☐

سابعًا: مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة

#	العبارة	1	2	3	4	5
26	توفر المؤسسة قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية.	☐	☐	☐	☐	☐
28	تتسم الاجتماعات الإدارية بالوضوح والشفافية في نقل المعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يتم إبلاغ الموظفين بقرارات المؤسسة وتحديثاتها بشكل منتظم.	☐	☐	☐	☐	☐
30	هناك ثقافة تواصل مفتوحة تعزز من التعاون بين الإدارات المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

شكرًا لمشاركتك!

تم تصميم هذا الاستبيان لضمان جمع بيانات دقيقة تساعد في تحليل دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية. سيتم تحليل النتائج بسرية تامة، ونأمل أن تساهم في تطوير بيئات عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا.