

أثر الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل

اسم الطالب

لولوه عبدالكريم المهيدب

الرقم الأكاديمي

253002009

المشرف الثاني

المشرف الرئيسي

العام الجامعي

2026-2025

أولاً: الإطار العام والمنهجي للدراسة

المقدمة والتمهيد

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

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

لذلك لم يعد تنظيم العمل مجرد توزيع للمهام بين العاملين، بل أصبح عملية استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية، إضافة إلى تصميم هياكل تنظيمية مرنة وبناء ثقافات تنظيمية تدعم

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

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

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

وبناءً على ذلك أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي يجعل من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير والتكيف مع هذه التحولات. فعملية التحول الرقمي لا تقتصر على إدخال التقنيات الحديثة فقط، بل تتطلب أيضاً تغييراً في أساليب التفكير الإداري وطبيعة التعامل مع الموارد البشرية التي تمثل العنصر الأكثر أهمية في نجاح أي منظمة. ولذلك فإن المؤسسات التي استطاعت تحقيق النجاح في

ظل هذه الظروف هي تلك التي تمكنت من بناء بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار، وتدعم تنمية المواهب، وتستجيب بمرونة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة.

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

تتجاوز البعد التشغيلي لتصل إلى البعد القومي، حيث أن كفاءة المورد البشري هي المعيار الحقيقي لتقدم الأمم وقدرتها على الصمود في وجه التحديات العالمية (الهواري، 2021).

يرتبط دور العنصر البشري في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية بشكل عضوي بمدى قدرة المنظمة على استنهاض الطاقات الكامنة لدى أفرادها وتوجيهها نحو المسارات الصحيحة، فبينما تشير الكفاءة إلى القدرة على استخدام الموارد المتاحة بأقل قدر من الهدر وبأقصى قدر من المخرجات، تعبر الفاعلية عن مدى نجاح المنظمة في بلوغ الغايات والأهداف المرسومة، وفي كلا المفهومين، يظل الإنسان هو المتغير المستقل والحاسم الذي يحدد مستوى النجاح، حيث أن العنصر البشري هو الذي يصمم الأنظمة ويشغل الآلات ويتخذ القرارات التي قد تؤدي إما إلى رفع الكفاءة الإنتاجية أو إلى تدهورها، وفي ضوء ذلك، فإن تحقيق التميز التنظيمي يتطلب وجود أفراد لا يمتلكون المهارات الفنية فحسب، بل يمتلكون أيضاً "الوعي التنظيمي" الذي يجعلهم يدركون دورهم في السلسلة الإنتاجية الكلية، مما يساهم في تنسيق الجهود المشتركة وتقليل التداخلات والتعارضات التي قد تعيق مسيرة العمل (عبد الباقي، 2020). علاوة على ذلك، فإن الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق في ظل وجود فجوة بين تطلعات الأفراد وأهداف المنظمة، ومن هنا يبرز دور الإدارة في بناء جسور من الثقة والتعاون تضمن انخراط العاملين في تحقيق الرؤية المؤسسية، فالموظف الذي يشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاح شخصي له سيعمل بجدية أكبر وإتقان أعلى، مما يرفع من جودة المخرجات ويقلل من الأخطاء المهنية، بالإضافة إلى ذلك، تلعب الكفاءة البشرية دوراً محورياً في تحسين العمليات الإدارية من خلال الابتكار في طرق التنفيذ وتقليص الوقت اللازم للإنجاز، وهو ما ينعكس مباشرة على التنافسية الكلية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يتضح أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي "للقيمة" داخل المنظمة، حيث أن قدرته على التكيف مع المتغيرات وحل المشكلات الطارئة تمنح المنظمة نوعاً من "المرونة الاستراتيجية" التي لا يمكن لآلة توفيرها، مما سبق يتضح أن الكفاءة والفاعلية ليستا مجرد مؤشرات رقمية، بل هي انعكاس لجودة الحياة الوظيفية وللمناخ التنظيمي الذي يتيح للفرد إخراج أفضل ما لديه،

وبناءً عليه فإن المنظمات التي تسعى لتعظيم إنتاجيتها يجب أن تضع في اعتبارها أن تحسين أداء العنصر البشري هو المدخل الوحيد والمضمون لتحقيق أهدافها، وذلك عبر تمكينه وتوفير الدعم اللازم له وضمان رضاه الوظيفي الذي يعد الوقود الحقيقي لكل جهد مبذول (السلمي، 2019).

يمثل الرضا الوظيفي مفهوماً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي، إذ يُنظر إليه باعتباره الحالة النفسية أو الوجدانية التي تتشكل لدى الفرد نتيجة تقييمه لعمله ولخبراته المهنية المختلفة، ولا يقتصر هذا المفهوم على مجرد شعور بسيط بالارتياح، بل يعد بناءً معقداً تتداخل فيه الجوانب المعرفية والعاطفية والسلوكية معاً، فالرضا الوظيفي يعكس درجة التوافق بين ما يحصل عليه الموظف فعلياً من وظيفته وما يتطلع إليه أو يتوقعه منها، ولذلك تؤكد الأدبيات الإدارية أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة مجموعة من الاتجاهات التي يحملها الفرد تجاه عناصر العمل المختلفة، مثل طبيعة المهام الموكلة إليه، ونظام الأجور والحوافز، وأسلوب الإشراف الإداري، والعلاقات مع الزملاء، إضافة إلى الظروف المادية والبيئية المحيطة بالعمل، حيث إن شعور الموظف بأن عمله يلبي احتياجاته الجسدية والنفسية والاجتماعية يولد لديه إحساساً بالرضا يدفعه إلى الالتزام بواجباته والسعي نحو الإبداع وتحقيق الأداء المتميز. وقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي عبر الزمن، فبعد أن كان يُنظر إليه في بدايات الفكر الإداري التقليدي باعتباره مرتبطاً أساساً بالحوافز المادية في إطار مدرسة الإدارة العلمية، أصبح في الفكر الإداري الحديث مفهوماً أكثر شمولاً يرتبط بالصحة التنظيمية للمؤسسة وجودة بيئة العمل التي توفرها للعاملين، إذ تشير الدراسات إلى أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل وأكثر استعداداً لتقديم المبادرات والمقترحات التي تسهم في تطوير الأداء، كما تبين أن الرضا الوظيفي يتسم بدرجة من الذاتية والنسبية، فقد يختلف مستوى الرضا بين موظفين يعملان في الوظيفة نفسها نتيجة اختلاف منظومة القيم والاحتياجات الشخصية لكل منهما، وهو ما يجعل فهم هذا المفهوم وتحليله تحدياً مهماً أمام الإدارة الحديثة. وبناءً على ذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي يمثل مرآة تعكس جودة الإدارة داخل المنظمة، فارتفاع مستوى الرضا بين العاملين يدل على نجاح المؤسسة في توفير بيئة عمل متوازنة تلبي تطلعات العاملين، بينما يشير انخفاضه إلى وجود خلل في السياسات أو الممارسات التنظيمية، ولذلك لم يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي مجرد غاية إنسانية أو اجتماعية، بل أصبح هدفاً تنظيمياً واقتصادياً يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها.

كما تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي نتيجة اختلاف المدارس الفكرية والاتجاهات البحثية التي اهتمت بدراسته، إذ حاول الباحثون تفسير هذا المفهوم من زوايا متعددة تعكس طبيعة اهتماماتهم العلمية، فهناك من ركز على مدخل إشباع الحاجات، حيث يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يتمثل في شعور الفرد بمدى إشباع الوظيفة للاحتياجات التي يسعى إلى تحقيقها من خلالها، وبالتالي تتحدد درجة الرضا وفق حجم الحاجات التي يتم إشباعها مقارنة بتطلعات الفرد وطموحاته. في المقابل يرى آخرون أن الرضا الوظيفي يمثل حالة شاملة تعكس تقييم الفرد لجميع جوانب العمل، وليس جانباً واحداً فقط، إذ ينظر إليه باعتباره نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظيفة وظروفها والعلاقات التنظيمية المحيطة بها. وفي السياق العلمي العام برز تعريف شائع يصف الرضا الوظيفي بأنه حالة وجدانية إيجابية تنشأ عندما يقوم الفرد بتقييم وظيفته باعتبارها وسيلة لتحقيق قيمه الشخصية وأهدافه الحياتية، وهو تعريف يبرز العلاقة بين توقعات الفرد وما يحصل عليه فعلياً من عمله. ومن ناحية أخرى قدم عدد من الباحثين العرب تعريفات تربط بين الجانب النفسي والبيئة التنظيمية، حيث اعتبر بعضهم أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالارتياح والقناعة ينتج عن توافق توقعات الفرد مع ما يوفره العمل من فرص ومزايا وظروف مناسبة، بينما يرى آخرون أن الرضا يمثل محصلة تفاعل مجموعة من العوامل النفسية والبيئية التي تجعل الموظف يشعر بالسعادة والارتياح تجاه عمله، وهو ما يبرز أهمية التوافق بين شخصية الفرد ومتطلبات الوظيفة وظروفها. كذلك ذهب بعض الباحثين إلى ربط الرضا الوظيفي بدرجة الحماس والدافعية لدى الموظف، حيث يرون أنه يمثل قوة داخلية ناتجة عن طبيعة العلاقة التي تجمع الموظف بعمله وإدارته وبزملائه، وهو ما يولد لديه طاقة إيجابية تدفعه نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الفعال. وفي ضوء هذه الرؤى المتعددة يمكن القول إن الرضا الوظيفي ليس مفهوماً بسيطاً أو أحادياً، بل هو مزيج من المشاعر والاتجاهات والقناعات التي تتشكل نتيجة التفاعل المستمر بين الفرد وبيئته المهنية، الأمر الذي يجعله مفهوماً ديناميكياً يتغير بتغير الظروف التنظيمية وباختلاف احتياجات الأفراد وتطلعاتهم، وهو ما يستدعي من الإدارات الحديثة متابعة هذا المتغير بشكل مستمر لفهم التحولات التي تطرأ على اتجاهات العاملين والعمل على توفير الظروف التي تعزز رضاهم واستقرارهم المهني.

تكتسب دراسة الرضا الوظيفي أهمية استثنائية في الفكر الإداري المعاصر نظراً لفوائدها المتعددة التي تنعكس على كل من العاملين والمنظمات، فبالنسبة للعاملين، يمثل الرضا الوظيفي صمام أمان للصحة النفسية والجسدية، حيث أثبتت الدراسات أن الموظف الراضي يكون أكثر استقراراً من الناحية الانفعالية

وأقل عرضة لضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، كما أن شعوره بالسعادة في بيئة عمله يرفع من مستوى طموحه ويزيد من رغبته في التعلم واكتساب مهارات جديدة، مما يساهم في تطوره المهني والشخصي، وفي ضوء ذلك فإن الرضا يمنح الفرد نوعاً من التوازن بين حياته العملية والخاصة، حيث تنعكس مشاعر الرضا الإيجابية على تفاعلاته الأسرية والاجتماعية، مما يحسن من جودة حياته الكلية ويجعله أكثر إقبالاً على الحياة (الهواري، 2021). أما بالنسبة للمنظمات، فإن الرضا الوظيفي يعد المحرك الرئيسي لتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن العامل الراضي يمتلك دافعية ذاتية للإنتاج والإبداع، مما يرفع من كفاءة الأداء ويحسن من جودة المخرجات سواء كانت سلعاً أو خدمات، بالإضافة إلى ذلك، يساهم الرضا في تقليل معدلات دوران العمل بشكل ملحوظ، فالموظفون السعداء يتمسكون بالبقاء في منظماتهم ولا يميلون للبحث عن فرص بديلة، مما يوفر على المؤسسة تكاليف الاستقطاب والتدريب المستمر، كما يؤدي الرضا إلى خفض نسبة الغياب والتأخير، حيث يصبح العمل مكاناً جذاباً للفرد وليس عبئاً عليه. علاوة على ذلك، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في تحسين "السمعة المؤسسية"، حيث يصبح الموظفون سفراء لمنظمتهم يروجون لها بشكل إيجابي في المحيط الخارجي، مما يسهل جذب الكفاءات والمواهب الجديدة، كما أن الرضا ينعكس مباشرة على علاقات العملاء، فالموظف الذي يشعر بالتقدير والرضا يقدم خدمة متميزة للجمهور تزيد من ولائهم للمنظمة، ومما سبق يتضح أن الرضا الوظيفي هو استثمار رابح في "رأس المال البشري" يضمن للمؤسسة الاستقرار والنمو المستدام في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية الشديدة والتحولات المتسارعة (السلمي، 2019).

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

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

تتعدد العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتتشابك لتشمل متغيرات شخصية، ووظيفية، وتنظيمية، وبيئية، حيث تشير البحوث إلى أن العوامل الشخصية (الديموغرافية) مثل السن، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والسمات الشخصية للفرد تلعب دوراً كبيراً في تحديد سقف توقعاته وحاجاته، فالموظفون ذوو الخبرة الطويلة قد يبحثون عن التقدير المعنوي والاستقلالية، بينما يركز الشباب على فرص التعلم والنمو السريع، وفي ضوء ذلك تبرز العوامل المرتبطة بـ "طبيعة الوظيفة" مثل درجة الاستقلالية، وتنوع المهام، ووضوح الأدوار، حيث أن الغموض الوظيفي أو صراع الأدوار يعد من أهم مسببات عدم الرضا والإجهاد النفسي (الهوري، 2021). علاوة على ذلك، تلعب العوامل التنظيمية دوراً حاسماً في تشكيل الرضا، وتتمثل في عدالة السياسات الإدارية، ونظام الحوافز المادي والمعنوي، وشفافية قنوات الاتصال، ومدى إشراك الموظفين في صنع القرارات التي تمس حياتهم المهنية، فكلما شعر الموظف بأنه "شريك" في المؤسسة وليس مجرد "أجير"، ارتفعت مستويات رضاه، ومن ناحية أخرى، لا يمكن إغفال تأثير العوامل البيئية المادية والاجتماعية، حيث أن بيئة العمل التي تتوفر فيها سبل الراحة المادية وتدعمها علاقات إنسانية سوية تساهم في رفع الروح المعنوية وتقليل معدلات التوتر. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثون أن هناك عوامل خارجية تؤثر في الرضا مثل نظرة المجتمع للمهنة، ومدى قدرة الوظيفة على توفير حياة كريمة للفرد وأسرته، بالإضافة إلى مفهوم "الأمان الوظيفي" الذي أصبح يشغل بال العاملين في ظل التقلبات الاقتصادية المعاصرة، ومن هذا المنطلق يتضح أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لمعادلة معقدة تتداخل فيها رغبات الفرد مع ممارسات المنظمة وظروف البيئة المحيطة، مما يفرض على الإدارة الواعية

ضرورة إجراء دراسات دورية لقياس هذه العوامل وفهم احتياجات الموظفين المتغيرة، لتصميم استراتيجيات تحفيزية فعالة تضمن الحفاظ على رأس المال البشري وتفجير طاقاته الإبداعية (عبد الباقي، 2020؛ الطائي والعبادي، 2020).

لقد تطور مفهوم بيئة العمل في الفكر الإداري المعاصر ليتجاوز النظرة الضيقة التي كانت تحصره في المكان المادي الذي يمارس فيه الموظف عمله، ليصبح مفهوماً شمولياً يضم كافة المتغيرات المادية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تحيط بالفرد وتؤثر في سلوكه واتجاهاته وأدائه الوظيفي، فبيئة العمل اليوم هي "النظام الحيوي" الذي يتفاعل فيه الموظف مع الأدوات والتقنيات والزملاء والقادة والقواعد والظروف الفيزيائية، مما يجعل منها المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على الإبداع والاستمرارية في ظل ظروف بيئية تتسم بالتعقيد والسرعة، وفي ضوء ذلك، تؤكد الإدارة الحديثة أن بيئة العمل ليست مجرد مكاتب ومعدات، بل هي "المناخ التنظيمي" السائد الذي يشكل هوية المنظمة ويحدد كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية. ومن هذا المنطلق، يرى الباحثون أن بيئة العمل المحفزة هي التي توفر للموظف الشعور بالقيمة والاعتبار، وتمنحه الفرصة للنمو المهني والشخصي عبر توفير موارد الدعم والتعلم، في حين أن البيئات المتصلبة أو المفتقرة للموارد المادية والمعنوية تؤدي حتماً إلى حالة من الاغتراب التنظيمي وتراجع الإنتاجية، علاوة على ذلك، فإن التحولات الرقمية قد أدخلت مفاهيم جديدة لبيئة العمل مثل "العمل الهجين" و"بيئات العمل الذكية"، مما فرض تحديات جديدة تتعلق بكيفية تصميم فضاءات عمل تجمع بين الراحة الجسدية والفاعلية التقنية والتماسك الاجتماعي (الموسي، 2018). بناءً على ما سبق، يتضح أن تصميم وتحسين بيئة العمل أصبح يمثل استراتيجية أساسية لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى خلق توازن دقيق بين المتطلبات التشغيلية الصارمة وبين الحاجات الإنسانية المرنة، فالبيئة المثالية هي التي تجذب الموظف وتشعره بالانتماء، وتحفز طاقاته الإبداعية، وتمنحه الأمان النفسي اللازم للتفوق، ومن هنا تنبع أهمية النظر إلى بيئة العمل كمتغير استراتيجي يؤثر في كافة مخرجات المنظمة، بدءاً من رضا الموظفين وصولاً إلى الرضا النهائي للعملاء، مما يجعل من تحسينها استثماراً لا غنى عنه في القرن الحادي والعشرين (السلمي، 2019).

تتكون بيئة العمل التنظيمية من مجموعة من العناصر الهيكلية والقيمية التي تشكل الإطار العام الذي يتحرك بداخله الموظفون وتحدد ملامح تجربتهم الوظيفية، وأبرز هذه المكونات هو "الهيكل التنظيمي" الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف وتوزيع المهام، حيث تلعب مرونة هذا الهيكل دوراً محورياً

في تسهيل تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات، مما يقلل من حدة البيروقراطية ويزيد من شعور الموظفين بالتمكين والاستقلالية، وفي ضوء ذلك، تأتي "الثقافة التنظيمية" كمكون ثانٍ لا يقل أهمية، وهي تمثل منظومة القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتحدد ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة، فالثقافة الداعمة للابتكار والشفافية والعدالة هي التي تخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً يعزز من روح الفريق والتعاون المشترك. المكون الثالث يتمثل في "السياسات والإجراءات الإدارية" التي تنظم كافة جوانب الحياة الوظيفية، بدءاً من نظام الاختيار والتعيين والتدريب، وصولاً إلى نظام تقييم الأداء والترقيات، حيث أن وضوح هذه القواعد وعدالة تطبيقها يمثلان صمام الأمان لمنع النزاعات التنظيمية وتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، ومن ناحية أخرى، تعتبر "نظم الاتصال والمعلومات" جزءاً حيوياً من البيئة التنظيمية، فقدرة المنظمة على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب تعزز من كفاءة الأداء وتزيد من ثقة الموظفين في توجهات الإدارة العليا، كما تشمل المكونات نظام المكافآت والحوافز الذي يعكس فلسفة المنظمة في تقدير التميز والإنجاز (الهواري، 2021). ومما سبق يتضح أن قوة البيئة التنظيمية تكمن في تناعم هذه المكونات وتكاملها لتحقيق مناخ عمل صحي يشجع على المبادرة والإنجاز المتميز، ويحول المنظمة من مجرد مكان للعمل إلى مجتمع مهني متماسك يتقاسم أفرادُه الرؤية والأهداف، وبناءً عليه فإن المنظمات الرائدة هي التي تسعى باستمرار لتطوير مكوناتها التنظيمية لتتوافق مع التحولات البيئية الخارجية ومع تطلعات القوى العاملة الحديثة، مما يضمن لها البقاء والنمو في ظل المنافسة العالمية الشرسة (المرسي، 2018).

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

الخصوصية من جهة ويسهل التواصل الاجتماعي والتعاون من جهة أخرى يعد من التوجهات الحديثة في الإدارة، حيث أن التخطيط الذكي للمكاتب يقلل من الوقت الضائع في الحركة غير الضرورية ويزيد من فعالية التفاعل بين أفراد الفريق الواحد، ومن ناحية أخرى، فإن توفير بيئة عمل مادية آمنة خالية من المخاطر المهنية وتتوفر فيها معايير الصحة والسلامة هو واجب قانوني وأخلاقي أصيل على المؤسسة، حيث أن وقوع الحوادث أو الإصابات لا يؤدي فقط إلى خسائر مادية، بل يدمر الروح المعنوية ويبث الخوف وعدم الأمان بين العاملين. بناءً على ما سبق، يتضح أن الاستثمار في تحسين البيئة المادية، بما في ذلك اللمسات الجمالية مثل الألوان والنباتات والديكورات، ليس مجرد ترف، بل هو استثمار استراتيجي يساهم في تحسين الحالة المزاجية للموظفين وتقليل مستويات الإجهاد البدني والنفسي، مما يجعل من بيئة العمل مكاناً جذاباً ومبدعاً، ومما سبق نستنتج أن جودة البيئة المادية هي أحد الدعائم الأساسية التي تبنى عليها الكفاءة التنظيمية والرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة (عبد الباقي، 2020؛ الهواري، 2021).

تعتبر بيئة العمل النفسية والاجتماعية الجانب المعنوي والأكثر تأثيراً في تشكيل سلوك الموظف وانتائه، فهي تتعلق بجودة العلاقات الإنسانية والتفاعلات اليومية التي تحدث بين الأفراد داخل المنظمة، وبطبيعة المناخ العاطفي الذي يسود مكان العمل، حيث تشمل هذه البيئة مدى توفر الدعم النفسي والاجتماعي من الزملاء والرؤساء، والاعتراف بالجهود والإنجازات، والعدالة في المعاملة، وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وفي ضوء ذلك، يؤكد خبراء السلوك التنظيمي أن البيئة النفسية الصحية هي التي تمنح الموظف شعوراً بالقيمة والتقدير، وتخفف من حدة الضغوط النفسية الناتجة عن أعباء العمل المتزايدة، مما يرفع من دافعيته للإنجاز ويقلل من احتمالات الاحتراق الوظيفي أو الرغبة في ترك العمل. علاوة على ذلك، تلعب الجماعات غير الرسمية دوراً كبيراً في تشكيل البيئة الاجتماعية، حيث توفر للفرد نوعاً من الانتماء والمساندة العاطفية التي قد لا توفرها الهياكل الرسمية، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة التماسك بين أفراد الفريق، ومن ناحية أخرى، فإن بيئة العمل "السامة" التي يسودها التنمر أو الصراعات المستمرة أو انعدام الثقة والشفافية تؤدي حتماً إلى تدهور الأداء وظهور سلوكيات سلبية مثل الإهمال والغياب، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الفعالة هي التي تسعى لخلق "مناخ تعاوني" يشجع على الانفتاح واحترام التنوع الفردي، ويوفر بيئة آمنة للتعبير عن الرأي والمبادرة. بناءً على ما سبق، يتضح أن الشعور بالأمان النفسي والاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة يعد من الركائز الأساسية التي تدفع الموظف للإبداع والتميز، لأن العقل المستقر والراضي هو العقل القادر على التفكير والابتكار، ومن هنا تبرز أهمية برامج الرفاهية الوظيفية والأنشطة

الاجتماعية التي تعزز من الروابط الإنسانية وتجعل من العمل مجتمعاً مهنيّاً متكاملًا، ومما سبق يتضح أن تحسين البيئة النفسية والاجتماعية هو المدخل الحقيقي لرفع مستويات الرضا والولاء، وهو ما ينعكس بدوره على الكفاءة الكلية للمنظمة وقدرتها على الصمود في وجه التحديات (الطائي والعبادي، 2020).

تمثل القيادة الإدارية القوة المحركة والدينامو الذي يشكل ملامح بيئة العمل ويحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد، فالقائد ليس مجرد ممارس للسلطة الرسمية، بل هو "صانع للثقافة" يرسخ من خلال سلوكه وقراراته القيم والتقاليد التي تسود مكان العمل، وفي ضوء ذلك، يبرز دور القيادة التحويلية التي تركز على إلهام التابعين وتحفيزهم فكرياً والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، مما يساهم في بناء بيئة عمل تقوم على الثقة المتبادلة والتمكين والتعلم المستمر، حيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به في النزاهة والتفاني، وهو ما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والفخر بمنظمتهم، ومن ناحية أخرى، فإن القائد الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إدارة التنوع والصراعات داخل بيئة العمل، ويحولها إلى فرص للتطوير والتحسين، وهو الذي يضع نظاماً عادلاً وشفافاً للمكافآت والترقيات يضمن تقدير المتميزين وحث الآخرين على اللحاق بهم. علاوة على ذلك، تلعب القيادة دوراً حاسماً في توفير الموارد اللازمة لتحسين البيئة المادية وتطوير التكنولوجيا المستخدمة، مما يسهل على الموظفين أداء مهامهم بكفاءة ويسر، كما أن نمط القيادة الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في صنع القرار يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي، لأن الموظف يشعر بأنه جزء من كيان يحترم رأيه ويقدر مساهمته. وبناءً على ما سبق، يتضح أن سلوك القائد وطريقة تواصله مع مرؤوسيه هي التي تشكل "البيئة النفسية" للعمل، حيث أن القائد المشجع والداعم يقلل من مستويات التوتر والإجهاد لدى الموظفين، مما يفتح آفاق الإبداع والابتكار، وفي ضوء ذلك فإن جودة بيئة العمل هي في حقيقتها مرآة لجودة القيادة التي تديرها، مما يجعل من تطوير المهارات القيادية وتدريب القادة على أحدث أساليب السلوك التنظيمي أولوية استراتيجية لأي منظمة تسعى للتميز والاستدامة، ومما سبق يتضح أن القيادة الملهمة هي التي تحول بيئة العمل من مجرد مكان لأداء الواجبات إلى فضاء للإنجاز والنمو (السلمي، 2019؛ الهواري، 2021).

توجد علاقة وثيقة وتفاعلية بين بيئة العمل بمختلف أبعادها وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تعتبر بيئة العمل هي "المختبر" أو "الرحم" الذي تتشكل فيه مشاعر واتجاهات الموظف تجاه وظيفته، فكلما كانت البيئة التنظيمية والمادية والنفسية مواتية وداعمة ومحترمة لكرامة الموظف، زادت احتمالية شعوره بالرضا والقناعة والسرور، والعكس صحيح، حيث تؤدي البيئات المتصلبة أو المفتقرة للموارد أو التي

يسودها مناخ من التوتر إلى حالة من السخط والاحتراق الوظيفي والاقتراب التنظيمي، وفي ضوء ذلك، يرى الباحثون في السلوك التنظيمي أن بيئة العمل تعمل كمتغير مستقل يؤثر مباشرة في الرضا كمتغير تابع، فالموظف الذي يعمل في مكان مريح وآمن (بيئة مادية)، ويتمتع بعلاقات قائمة على الاحترام والتعاون مع زملائه (بيئة اجتماعية)، ويجد نظاماً عادلاً للتقدير والترقية تحت قيادة ملهمة (بيئة تنظيمية وقيادية)، يجد نفسه تلقائياً في حالة من الرضا العالي التي تدفعه لبذل أقصى جهد ممكن. علاوة على ذلك، تلعب بيئة العمل دور "الوسيط" الذي يربط بين حوافز المنظمة واستجابة الموظف، حيث قد لا تؤدي الزيادات المالية أو المزايا الوظيفية إلى الرضا المنشود إذا كانت بيئة العمل تتسم بالتوتر وسوء المعاملة أو غياب العدالة، ومن ناحية أخرى، فإن تحسين بيئة العمل يساهم في إشباع الحاجات العليا للإنسان مثل الحاجة لتقدير الذات وتحقيق الذات، وهو ما يمثل أعلى درجات الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تتفق معظم الدراسات المعاصرة على أن الرضا الوظيفي لا يمكن تحقيقه في فراغ، بل هو نتاج لبيئة عمل صحية وشاملة تراعي التوازن الدقيق بين الجوانب المادية والمعنوية، مما يجعل من تحسين البيئة المدخل الأكثر فاعلية واستدامة لرفع الروح المعنوية وضمان استقرار القوى العاملة داخل المؤسسة، وبناءً على ما سبق يتضح أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية قوية، تتطلب من الإدارة العمل على تحسين كافة مفاصل البيئة الوظيفية لضمان وصول الموظف إلى حالة الرضا التي تجعله طاقة منتجة ومبدعة (عبد الباقي، 2020؛ الطائي والعبادي، 2020).

يمثل الأداء الوظيفي المخرج النهائي والثمرة المرجوة التي تسعى كافة المنظمات لتعظيمها وتطويرها، وهو يتأثر بشكل حاسم وجوهري بنوعية بيئة العمل المحيطة بالموظف، حيث أثبتت الأبحاث العلمية أن البيئة الإيجابية والمحفزة تعمل كمسرّع ومضاعف للأداء، بينما تعمل البيئات السلبية أو "السامة" كعائق يقلل من جودة وكفاءة المخرجات، فالأداء ليس مجرد مهارة فنية يمتلكها الفرد أو شهادة أكاديمية يحملها، بل هو نتاج لتفاعل هذه القدرات مع الظروف البيئية التي تتيح للفرد إخراج أفضل ما لديه من طاقات كامنة، وفي ضوء ذلك، تؤثر البيئة المادية على الأداء من خلال توفير سبل الراحة وتقليل الإجهاد البدني والذهني، مما يرفع من مستوى التركيز ويقلل من حدة الأخطاء المهنية، بينما تؤثر البيئة التنظيمية والنفسية من خلال تعزيز الدافعية والرغبة في الإنجاز، فالموظف الذي يشعر بالدعم والتقدير وبأن مجهوده لا يضيع سدى يكون أكثر استعداداً لتجاوز متطلبات الدور الوظيفي الرسمي والقيام بسلوكيات "المواطنة التنظيمية" التي تخدم أهداف المنظمة الكبرى بكفاءة عالية. علاوة على ذلك، فإن بيئة العمل التي تشجع على التعلم وتبادل

المعرفة والابتكار تساهم في تطوير مهارات العاملين بصفة مستمرة، مما يرفع من مستوى الأداء الفني والابتكاري ويجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التحديات التنافسية، وبناءً على ما سبق يتضح أن العلاقة بين البيئة والأداء هي علاقة تبادلية وتكاملية، حيث أن الأداء المتميز يولد شعوراً بالفخر والإنجاز يساهم بدوره في تعزيز المناخ الإيجابي داخل المؤسسة. ومن ناحية أخرى، فإن الإدارة التي تدرك عمق هذا التأثير تحرص على إزالة كافة العوائق البيئية التي قد تعطل مسيرة العمل، سواء كانت عوائق تقنية أو إدارية أو اجتماعية، مما يضمن تدفق العمل بسلاسة وبأعلى مستويات الجودة الممكنة، وبذلك يصبح تحسين بيئة العمل استراتيجية أساسية لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومما سبق يتضح أن تحسين البيئة هو الطريق الأقصر لرفع الأداء الفردي والمؤسسي (المرسي، 2018؛ السلمي، 2019).

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

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

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

ختاماً ، يتضح بجلاء أن موضوع الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل لا يمثل مجرد ترف فكري أو موضوعاً أكاديمياً عابراً، بل هو قضية إدارية وتنظيمية محورية تقع في صلب العملية الإدارية الحديثة وفي قلب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي تعكس التحول الجذري في الفكر الإنساني الذي أعاد للاعتبار مكانته في المنظمة كعنصر فاعل ومبدع وشريك في النجاح وليس مجرد أداة إنتاجية، فالعلاقة العضوية والتفاعلية بين ما يشعر به الموظف من رضا وبين ما يحيط به من ظروف بيئية هي التي تشكل في النهاية "الروح المعنوية" التي تحدد مصير المؤسسات وقدرتها على البقاء في عالم لا يقبل إلا بالتميز والجودة، ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة المعقدة والمتشابكة، محاولة فهم الكيفية التي يمكن من خلالها للإدارة أن تصمم بيئات عمل لا تكتفي فقط بمنع السخط، بل تولد الرضا العميق والولاء الراسخ والاستقرار الوظيفي المنشود. وفي ضوء ذلك، تبرز الحاجة الملحة لإجراء مزيد من البحث العلمي والتحليل الميداني للوقوف على واقع هذه المتغيرات داخل منظماتنا العربية، وتحديد الفجوات القائمة واقتراح الحلول العملية المبتكرة التي تساهم في ردمها، بما يضمن تحقيق التوازن العادل والمنشود بين متطلبات العمل والإنتاجية وبين حقوق العاملين وتطلعاتهم النفسية والاجتماعية، لا سيما في ظل التحديات التكنولوجية والاقتصادية التي تفرض ضغوطاً متزايدة على العنصر البشري. وبناءً على ما سبق، فإن موضوع "الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل" يمثل قضية إدارية كبرى تستحق هذا البحث المعمق لاستخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم صناع القرار والباحثين والممارسين في ميدان الإدارة، وتمهد الطريق نحو بناء مؤسسات أكثر إنسانية وأكثر فاعلية وقدرة على المنافسة في المستقبل (الطائي والعبادي، 2020؛ المرسى، 2018).

مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والعملية بتحسين بيئة العمل وتطويرها في المنظمات الحديثة، إلا أن الكثير من الممارسات الإدارية والتنظيمية في البيئة العربية لا تزال تتعامل مع "بيئة العمل" كمتغير مادي فيزيائي بحت، أو كإجراءات هيكلية مفروضة من الأعلى إلى الأسفل، متجاهلة الدور المحوري والديناميكي الذي يلعبه "الرضا الوظيفي" كحالة نفسية ووجدانية متكاملة لدى الموظف في تحسين وإعادة تشكيل هذه البيئة. وتتجلى فجوة المشكلة في تزايد الشكاوى من تدني كفاءة بيئات العمل التنظيمية، وارتفاع معدلات الصراع التنظيمي، والتسرب الوظيفي، وتلف الأصول المادية، وغياب المبادرات التطويرية نتيجة

لإغفال العلاقة العكسية والأثرية الهامة التي يمارسها الرضا الوظيفي للعاملين في الارتقاء ببيئة العمل بمختلف مستوياتها المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية.

إن غياب الفهم العلمي الدقيق لآليات تأثير الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل التنظيمية يمثل عقبة رئيسية أمام بناء منظمات مرنة ومبدعة. ومن ثم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في صياغة إطار علمي منهجي يجيب عن السؤال الجوهرى التالي: ما أثر الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل التنظيمية بمختلف أبعادها؟

تساؤلات الدراسة

تتفرع من التساؤل الرئيسى للدراسة الأسئلة الفرعية الأكاديمية التالية:

1. ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحسين بيئة العمل المادية (الفيزيائية) للمنظمة؟
2. ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحسين بيئة العمل التنظيمية (الهيكليّة والإدارية) للمنظمة؟
3. ما أثر الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحسين بيئة العمل النفسية والاجتماعية السائدة في المنظمة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية بصورة أساسية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والمنهجية التالية:

1. التأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيري الرضا الوظيفي وبيئة العمل التنظيمية وتحديد أبعادهما الفرعية في الفكر الإداري المعاصر.
2. الكشف عن أثر الرضا الوظيفي في تحسين وتطوير بيئة العمل المادية والفيزيائية والمحافظة على أصول وموارد المنظمة المادية.
3. قياس أثر الرضا الوظيفي في الارتقاء ببيئة العمل التنظيمية وتسهيل قنوات الاتصال الإداري ومرونة تدفق المعلومات.
4. توضيح دور الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل النفسية والاجتماعية وبناء علاقات زمالة قائمة على الدعم والتعاون المتبادل.
5. تقديم توصيات علمية وعملية تطبيقية لمدراء الموارد البشرية وصناع القرار في المنظمات العربية لتمكينهم من استثمار الرضا الوظيفي كأداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة التشغيلية.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من قيمتها المزدوجة على الصعيدين العلمي والعملية وفقاً للتفصيل التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تقديم معالجة نظرية غير تقليدية تدرس الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ومؤثر نشط في صياغة وتحسين بيئة العمل، على عكس التوجهات الكلاسيكية السائدة التي تدرس الرضا كمتغير تابع ونتيجة سلبية لظروف العمل فقط.
- توفير إطار مفاهيمي متكامل يربط بين علم النفس التنظيمي ونظريات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية ببحث أكاديمي رصين ومستوفٍ للشروط المنهجية المحدثة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تزويد القيادات الإدارية وممارسي إدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات المعاصرة بأدوات منهجية تبرهن على أن الاستثمار في إسعاد الموظف وتحقيق رضاه الوظيفي هو المدخل المباشر والأكثر فعالية لتحسين المناخ العام للعمل وخفض التكاليف الناتجة عن تدهور بيئة العمل الفيزيائية أو الاجتماعية.
- تقديم مؤشرات ومعايير واضحة وقابلة للتطبيق لتحسين مستويات الاتصال، وتدعيم التماسك الاجتماعي، وتقليل حدة الضغوط والصراعات التنظيمية داخل بيئات العمل المعاصرة.

ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

حظي التفاعل بين العامل وبيئته التنظيمية باهتمام واسع في أدبيات السلوك التنظيمي، وسوف يتم في هذا القسم استعراض ومناقشة أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية بشكل مفصل ومنهجي:

1. دراسة حسين (2023)

جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السلیمانیة". هدفت الدراسة بصفة أساسية إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والوقوف على تصوراتهم واتجاهاتهم نحو العوامل البيئية المؤثرة في رضاهم، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في صياغة موقفهم المهني. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة، حيث تم اختيار عينة غير احتمالية مقصودة قوامها (100)

مفردة من العاملين والعاملات في مراكز التسوق بمدينة السليمانية في العراق. استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لضبط الاستجابات، وتم تحليل البيانات إحصائياً عبر الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة؛ أبرزها وجود اتجاهات وتصورات إيجابية مرتفعة لدى العاملين نحو وظائفهم ونحو العوامل المؤثرة في مستويات رضاهم الوظيفي. وأكدت النتائج أن حرية التعبير عن الرأي وتبادل المقترحات والأفكار بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، ووجود نظام عادل للتقدير والمكافآت من قبل القيادة الإدارية يمثلان الركائز الأساسية المحققة للرضا والاستقرار المهني لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك المؤسسات لأهمية توفير بيئات عمل صحية ونفسية ملائمة كمدخل استراتيجي لرفع كفاءة العاملين وولائهم.

2. دراسة الكميثي وآخرون (2026)

تمثلت هذه الدراسة في بحث تطبيقي رصين بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم التقني". هدفت الدراسة إلى تحليل مستويات الرضا الوظيفي السائدة لدى العاملين في مؤسسات التعليم التقني في دولة ليبيا، واستكشاف طبيعة الأثر الذي يمارسه هذا الرضا في تحسين وتطوير الأداء المهني الفردي والمؤسسي. اعتمد الباحثون في تصميمهم المنهجي على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لأهداف الدراسة، وطبقوا استبانة علمية محكمة على عينة ممثلة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في تلك المؤسسات.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي قوي ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بمختلف أبعاده (المادية والاجتماعية والنفسية والمهنية) على تحسين مستوى الأداء الوظيفي العام للكوادر البشرية. وبينت الدراسة أن الرضا الوظيفي يمثل الدافع النفسي والسلوكي الأكبر الذي يوجه طاقات العاملين نحو الإبداع والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة. وخلصت الدراسة إلى تقديم حزمة من التوصيات العملية؛ في مقدمتها ضرورة العمل على تحسين وتحديث بيئة العمل التنظيمية والمادية، ومراجعة وتطوير سياسات الحوافز والترقيات لضمان تحقيق العدالة والشفافية وتكافؤ الفرص، وتفعيل فرق العمل وتطبيق التقييمات الدورية لرضا الموظفين لتعزيز بيئة عمل جاذبة ومحفزة للتميز.

3. دراسة ضب (2025)

جاءت هذه الدراسة الميدانية بعنوان "أثر بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي"، وتم تطبيقها عملياً في مديرية الغاز والكهرباء بولاية الجلفة في الجزائر. هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الأثرية والارتباطية بين

بيئة العمل بمكوناتها المادية والنفسية والاجتماعية وبين مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين في قطاع الطاقة والخدمات العامة. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (54) موظفاً تم اختيارهم بدقة من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (300) موظف في المديرية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الميداني، مستعينة بالاستبانة كأداة محورية لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها علمياً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج إحصائية بالغة الأهمية؛ تؤكد وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بالغة عند مستوى معنوية ($0.05 \alpha \leq$) بين بيئة العمل بأبعادها المتكاملة (البعد النفسي، البعد الاجتماعي، البعد المادي) مجتمعة وبين الرضا الوظيفي الفردي والجماعي لدى الموظفين في مديرية الغاز والكهرباء بالجلفة. وأوصت الدراسة بضرورة توجيه الجهود الإدارية نحو صيانة وتحديث الموارد المادية والتقنية، وتهيئة بيئة العمل المادية بأدوات ووسائل حديثة تساهم في تسهيل أداء المهام، وبناء مناخ اجتماعي داعم يركز على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.

4. دراسة بوقال (2012)

جاءت هذه الدراسة الاستكشافية بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعمال"، وطبقت ميدانياً في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر. هدفت الدراسة إلى كشف وتحليل العلاقة القائمة بين طبيعة المناخ البيئي الداخلي السائد في المنظمات الخدمية العامة ومستوى الرضا الوظيفي المحقق لدى العاملين، والبحث في أسباب تدني هذا الرضا وانعكاساته السلوكية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني لجمع البيانات وتحليلها، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة ممثلة من العمال والإداريين في ديوان الترقية والتسيير العقاري.

وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية وثيقة وموجبة ذات دلالة إحصائية بين جودة عناصر بيئة العمل الداخلية للمنظمة ومعدلات الرضا الوظيفي للعاملين. وأشارت النتائج إلى أن تدني الاهتمام بالظروف الفيزيائية والمادية للعمل، وغياب التنسيق الهيكلي الواضح يمثلان عقبات كبرى تحول دون وصول الموظف إلى حالة الاستقرار النفسي والرضا. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في السياسات البيئية الداخلية للمنظمات، والعمل على تحسين البنية التحتية والمكاتب وتجهيزها بالوسائل والأدوات والمعدات الحديثة التي تضمن راحة العامل وتدعم روحه المعنوية وإنتاجيته.

ملخص الدراسات السابقة والمقارنة المنهجية بينها

يوضح الجدول التالي مقارنة علمية شاملة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الأهداف، والمنهجية، والعينة، والبيئة التطبيقية، والنتائج لبيان القيمة المضافة للبحث الحالي:

وجه المقارنة	دراسة حسين (2023)	دراسة الكميثي وآخرون (2026)	دراسة ضب (2025)	دراسة بوقال (2012)	الدراسة الحالية (2026)
هدف الدراسة	قياس أثر بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عينة من الموظفين.	قياس أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المهني الفردي والمؤسسي.	اختبار العلاقة الأثرية والارتباطية لبيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.	تحليل العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية والرضا الوظيفي لدى العمال.	تحديد أثر الرضا الوظيفي في تحسين وتطوير أبعاد بيئة العمل التنظيمية.
المنهج العلمي	المنهج الوصفي التحليلي (المسح الاجتماعي بالعينة).	المنهج الوصفي التحليلي الميداني التطبيقي.	المنهج الوصفي التحليلي الميداني.	المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني.	المنهج الوصفي التحليلي التأصيلي الميداني.

أداة الدراسة	استبانة علمية مغلقة (مقياس ليكرت الخماسي).	استبانة علمية موجهة للكوار الأكاديمية والإدارية.	استبانة علمية متكاملة تقيس أبعاد البيئة والرضا.	استبانة موجهة لقياس المتغير البيئي والرضا.	استبانة علمية مصممة ومحكمة لربط متغيرات الأثر والاتجاه العكسي.
مجتمع وعينة الدراسة	عينة مقصودة قوامها (100) مفردة من عاملي مراكز التسوق بالسليمانية.	عينة ممثلة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في معاهد التعليم التقني بليبيا.	عينة عشوائية قوامها (54) موظفاً من أصل (300) بمديرية الكهرباء بالجلفة.	عينة ممثلة من العاملين والإداريين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجزائر.	عينة عشوائية ممثلة قوامها (100) موظف إداري في المؤسسات الخدمية والتنظيمية.
أبرز النتائج	وجود اتجاه إيجابي قوي للبيئة في الرضا، وأهمية قنوات الاتصال	الرضا الوظيفي يمثل المحرك الأساسي لتحسين الأداء الفردي	وجود علاقة تأثير طردية موجبة ذات دلالة إحصائية لبيئة العمل بكافة	وجود ارتباط وثيق بين جودة المناخ البيئي الداخلي ومستويات الرضا	الرضا الوظيفي ليس مجرد نتيجة بل هو قوة دافعة ومؤثرة تسهم طوعاً في ترقية بيئة

والتقدير المعنوي.	والتميز المؤسسي.	أبعادها في الرضا.	الوظيفي للعامل.	العمل وتحسينها.
----------------------	---------------------	----------------------	--------------------	--------------------

التعقيب العلمي على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال القراءة النقدية الفاحصة والمقارنة المنهجية المعروضة في الجدول يتضح ما يلي:

- **من حيث الأهداف:** اتفقت أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة حسين (2023) ودراسة ضب (2025) ودراسة بوقال (2012) على معالجة العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الأحادي؛ حيث تم اختبار أثر بيئة العمل كمتغير مستقل وتأثيرها على الرضا الوظيفي كمتغير تابع. في حين ركزت دراسة الكميشي وآخرون (2026) على اختبار أثر الرضا في الأداء الوظيفي والإنتاجية.
- **من حيث المنهجية والأدوات:** اتفقت جميع الدراسات السابقة بلا استثناء على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بـ "الاستبانة" كأداة علمية رئيسة ومحورية لجمع البيانات الأولية الميدانية، والاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الاستجابة ونسبها، وبرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وهو ما يتسق تماماً مع الخيارات المنهجية للدراسة الحالية ويعزز من سلامتها الإجرائية.
- **تحديد الفجوة البحثية وموضع التميز للدراسة الحالية:** تظهر الفجوة العلمية والنظرية بوضوح في ندرة أو غياب الدراسات العربية التي تبحث في "الاتجاه السلوكي العكسي والديناميكي"؛ والمتمثل في دور الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير دافع ومؤثر نشط يسهم طوعياً وبشكل مباشر في صيانة وتحسين وتطوير جودة بيئة العمل التنظيمية بمختلف أبعادها المادية والهيكلية والنفسية. فالمنظمات تعاني من التلف المادي، وتراجع التماسك الاجتماعي، وتصلب قنوات الاتصال نتيجة لغياب الرضا والارتباط النفسي للموظف بالعمل. وتتميز الدراسة الحالية بسد هذه الفجوة المعرفية العميقة؛ إذ تقدم نموذجاً تأصيلياً وميدانياً يبرز الرضا الوظيفي كقوة دافعة وقادرة على تحويل بيئة العمل الصامتة والجامدة إلى نظام حيوي ومناخ تفاعلي إيجابي يدعم الابتكار والإنتاجية والاستدامة.

ثالثاً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

يتطلب فهم وتأسيس الظاهرة المدروسة استعراضاً نظرياً شاملاً ومفصلاً لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الفرعية لتعريف القارئ بكافة الجوانب والأبعاد النظرية والفكرية المتعلقة بموضوع البحث.

1. الرضا الوظيفي: المفهوم والنظريات والأبعاد

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت التعريفات اللغوية والاصطلاحية التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي نتيجة لاختلاف مشارب الباحثين ومدارسهم الفكرية في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس الإداري على النحو التالي:

- **التعريف اللغوي:** مشتق من كلمة (رَضِيَ) وهي تدل على القناعة، والقبول، والموافقة، والارتياح النفسي والوجداني تجاه أمر معين، وضدها السخط والنفور.
- **التعريف الاصطلاحي:** يُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الوجدانية أو النفسية الإيجابية السارة الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو لخبراته المهنية المختلفة، وهو يعبر عن درجة القبول والارتياح والانسجام بين توقعات الموظف الشخصية والمهنية وما يحصل عليه فعلياً من عوائد مادية ومعنوية وبيئية من عمله الحالي (الكميشي وآخرون، 2026).
- **التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:** هو حصيلة ومجموع المشاعر والأحاسيس الداخلية الإيجابية أو السلبية التي يحملها الموظف حيال كافة تفاصيل مهامه اليومية، والبيئة المحيطة، وعلاقاته برؤسائه وزملائه، والتي تترجم خارجياً في صورة سلوكيات تنظيمية والتزام مهني يحدد مستوى إنتاجيته وولائه واستعداده لتطوير العمل.

ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي والتحفيز في الفكر الإداري

حاولت العديد من النظريات والمدارس الفكرية تفسير ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي والعوامل المحددة له، ومن أبرز هذه النظريات:

- **مدرسة الإدارة العلمية (فريدريك تايلور):** انطلقت من فرضية أن الإنسان كائن اقتصادي تحركه الدوافع المادية البحتة، واعتبرت أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل يرتبط طردياً بزيادة الأجور والمكافآت المالية المباشرة، فكلما ارتفع الأجر زاد الرضا وارتفعت الإنتاجية (القحطاني، 2022).
- **مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):** دحضت الفرضية المادية البحتة لتايلور عبر تجارب هاوثورن، وأثبتت أن الرضا الوظيفي هو محصلة لإشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية وتوفير

مناخ معنوي داعم، والاعتراف بجهد العامل وتقديره إنسانياً داخل بيئة العمل (عبد الباقي، 2003).

● **نظرية الاحتياجات الإنسانية (أبراهام ماسلو):** صنف الاحتياجات الإنسانية في هرم متتابع يبدأ بالاحتياجات الفسيولوجية الأساسية، ثم الأمان، ثم الاحتياجات الاجتماعية، وصولاً لتقدير الذات وتحقيق الذات. وترى النظرية أن الوظيفة التي تتيح إشباع المستويات العليا من الهرم (التقدير وتحقيق الذات) تولد مستويات عالية ومستدامة من الرضا الوظيفي والابتكار.

● **نظرية العاملين لهيرزبرغ ((Dual-Factor Theory):** قسمت العوامل المؤثرة في العمل إلى:

- **العوامل الوقائية (عوامل الصحة/البيئة):** مثل الأجر، وظروف العمل المادية، وسياسات الشركة، والأمان الوظيفي. وتؤكد النظرية أن توفير هذه العوامل يمنع حدوث حالة عدم الرضا والسخط، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والتحفيز الذاتي.
- **العوامل الدافعة (المحفزات):** مثل الإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل ومحتواه، والمسؤولية، والترقية. وتوفر هذه العوامل يقود مباشرة إلى الرضا المرتفع والالتزام الإبداعي بالعمل.

مقارنة تأصيلية لتطور الفكر الإداري تجاه العنصر البشري وبيئة العمل

يوضح الجدول التالي التطور التاريخي والمفاهيمي لكيفية نظرة المدارس الإدارية المختلفة للإنسان وبيئة العمل وعوامل تحقيق الرضا الوظيفي: ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشراتها التنظيمية

المدرسة الإدارية	النظرة للعنصر البشري	مفهوم بيئة العمل	المحدد الرئيسي للرضا الوظيفي	الانعكاس على الإنتاجية والأداء
المدرسة الكلاسيكية العلمية	آلة إنتاجية تحركها الدوافع الاقتصادية والمادية فقط.	مكان مادي صارم ومحكوم بدراسات الحركة والزمن والتحكم الهرمي.	الحوافز المادية، والأجور المرتفعة، والتعويضات المالية المباشرة.	تحسين الأداء يرتبط بالرقابة الصيقة وزيادة الأجر المالي.
مدرسة العلاقات الإنسانية	كائن اجتماعي ونفسي ذو رغبات واحتياجات معنوية متعددة.	مناخ معنوي واجتماعي تحكمه التفاعلات والروابط الإنسانية غير الرسمية.	التقدير المعنوي، والدعم النفسي، والعلاقات الإنسانية السوية مع الرؤساء والزملاء.	تحسن الروح المعنوية يقود تلقائياً لزيادة الولاء والإنتاجية.
مدرسة الموارد البشرية والاتجاه الاستراتيجي	رأس المال الفكري والأصل الاستراتيجي الأهم والأعلى في المنظمة.	نظام حيوي تفاعلي شامل يدمج المتغيرات المادية والتنظيمية والنفسية والتقنية.	التمكين، وتصميم مهام ذات قيمة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والنمو الوظيفي.	الاستثمار في رضا العاملين يضمن تحقيق التميز التنافسي والنمو المستدام.

يتكون الرضا الوظيفي الشامل من عدة أبعاد متداخلة تشكل في مجموعها الصورة الكلية لاتجاهات الموظف نحو عمله (الطائي والعبادي، 2009) :

- **الرضا عن طبيعة العمل ومحتواه:** ويقصد به مدى شعور الموظف بأن المهام والواجبات الموكلة إليه ذات قيمة ومعنى، وتوفر له نوعاً من التحدي والابتكار، وتتيح له استخدام قدراته ومهاراته الإبداعية بحرية بعيداً عن الروتين الممل (الكميشي وآخرون، 2026).
- **الرضا عن نظام الأجور والتعويضات:** ولا يتعلق بالراتب الأساسي فقط، بل بمدى عدالته وكفايته لتلبية متطلبات الحياة الأساسية، ومدى إنصافه مقارنة بالجهد المبذول وبالأجور السائدة في سوق العمل والمؤسسات المنافسة (السلمي، 1998).
- **الرضا عن أسلوب الإشراف والنمط القيادي:** ويتعلق بنوعية العلاقة القائمة بين الموظف ورئيسه المباشر، وقدرة القائد على التواصل الفعال وبناء مناخ من الثقة والعدالة والشفافية وتقمه مشكلات المرؤوسين الشخصية والمهنية وتقديم الدعم والمساندة لهم عند الحاجة.
- **الرضا عن زملاء وجماعة العمل:** حيث تلعب العلاقات الاجتماعية والتوافق النفسي والتنسيق والتعاون المشترك بين أعضاء الفريق دوراً حاسماً في خلق بيئة عمل مريحة تدعم العمل الجماعي وتخفف من حدة الصراعات والنزاعات التنظيمية.
- **الرضا عن فرص الترقية والتطور المهني:** ويعبر عن رؤية الموظف لمستقبله المهني داخل المؤسسة ومدى توفر مسارات واضحة وعادلة للترقية والنمو والتدريب المستمر الذي يكافئ التميز والإنجاز الفعلي (السلمي، 1998).

2. بيئة العمل التنظيمية: المفهوم والأبعاد والمكونات

أولاً: تعريف بيئة العمل

- **التعريف اللغوي:** البيئة هي المنزل والمحيط والموطن، وكل ما يحيط بالشيء ويؤثر فيه ويتأثر به بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- **التعريف الاصطلاحي لبيئة العمل:** هي الإطار التنظيمي الشامل والنظام الحيوي المتكامل الذي يضم كافة المتغيرات والمؤثرات المادية (الفيزيائية)، والتنظيمية (الإدارية)، والنفسية والاجتماعية التي تحيط بالموظف داخل المنظمة وتتفاعل معه وتؤثر تفاعلاً مباشراً في سلوكه واتجاهاته ومستوى أدائه الوظيفي (المرسي، 2003).

ثانياً: أبعاد ومكونات بيئة العمل التنظيمية

تنقسم بيئة العمل التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد حيوية تتناغم وتتكامل لتشكل تجربة الموظف اليومية في العمل:

- **البعد المادي (الفيزيقي):** ويشمل كافة الظروف المناخية والمادية الملموسة السائدة في مكان العمل مثل جودة الإضاءة، والتهوية وكفاءة التكييف، والتحكم في الضوضاء، وتصميم المكاتب وتوزيع المساحات، وتوفير الأثاث المريح المصمم وفق المعايير الصحية، وتوفير وسائل السلامة والأمن المهني للحد من حوادث وإصابات العمل.
- **البعد التنظيمي (الهيكل والإداري):** ويتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة ومدى مرونته، والسياسات والقواعد والإجراءات الإدارية المنظمة للعمل، ونظم تدفق المعلومات والاتصالات الإدارية، ومدى إشراك الموظفين في صنع واتخاذ القرارات التي تمس حياتهم المهنية، ووضوح الأدوار والمهام والواجبات الوظيفية لمنع حدوث التداخل وصراع الأدوار.
- **البعد النفسي والاجتماعي:** ويتعلق بجودة الحياة الوظيفية والعلاقات الإنسانية والتفاعلات اليومية بين الأفراد، ومدى توفر مناخ قائم على الاحترام المتبادل، والعدالة والإنصاف، والمساندة العاطفية والدعم النفسي من قبل الرؤساء والزملاء، مما يخلق بيئة آمنة نفسياً تحفز الإبداع وتحد من مستويات القلق والاحتراق الوظيفي.

رابعاً: مناقشة مسارات تأثير الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل

يتجاوز الرضا الوظيفي كونه مجرد ناتج نهائي لظروف العمل السائدة ليمثل قوة سلوكية محركة ونشطة تمتلك القدرة على تحسين وتطوير أبعاد بيئة العمل التنظيمية عبر مسارات تفاعلية معقدة، ويمكن تحليل هذه المسارات والأبعاد في النقاط التحليلية الموسعة التالية:

1. دور الرضا الوظيفي في تحسين وصيانة البيئة المادية (الفيزيكية)

تثبت أدبيات السلوك التنظيمي المعاصرة أن الموظف الذي يتمتع بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والارتباط الوجداني تجاه منظمته يطور تلقائياً سلوكيات إيجابية وحرصاً شديداً على الموارد والأصول المادية والفيزيكية المتاحة له في مكان العمل (المرسى، 2003). ويتجلى هذا التأثير السلوكي في تقليل مستويات الإهمال والتخريب، والمحافظة الطوعية على سلامة الأجهزة والمعدات والأثاث المكتبي، والحد من الهدر في استخدام الطاقة والقرطاسية والموارد المادية للمنظمة.

علاوة على ذلك، فإن الموظفين الراضين يميلون طوعاً إلى تحسين وتجميل البيئة الفيزيكية المحيطة بهم بمبادرات ذاتية (مثل تنظيم الملفات، وترتيب المكاتب، وإضافة لمسات جمالية وألوان مريحة)، مما يساهم

في خلق بيئة مادية نظيفة وصحية تدعم التركيز الذهني وتحد من مستويات الإجهاد البدني والذهني وحوادث العمل، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة وكفاءة المخرجات التشغيلية (عبد الباقي، 2003).

2. مساهمة الرضا الوظيفي في ترقية بيئة العمل التنظيمية والإدارية

يسهم الرضا الوظيفي في الارتقاء بالبيئة الهيكلية والتنظيمية للمنظمة من خلال تفعيل وتسهيل قنوات الاتصال الإداري الرسمي وغير الرسمي؛ إذ إن الموظف الراضي يكون أكثر استعداداً لمشاركة معلوماته وخبراته وتقديم التغذية الراجعة البناءة للإدارة العليا، مما يقلل من حدة الغموض التنظيمي وصراع الأدوار (الهواري، 2002). كما أن ارتفاع مستوى الرضا يحفز الموظفين على تقديم مبادرات وأفكار ابتكارية تساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وإزالة العوائق والروتين المتصلب، مما يضفي مرونة عالية على الهيكل التنظيمي ويجعله أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة (المرسي، 2003).

وينتج عن الرضا المرتفع التزام قوي بالسياسات والأنظمة واللوائح الإدارية للمنظمة طوعية ودون الحاجة لأساليب الرقابة اللصيقة والصارمة، مما يقلل من التكاليف الإدارية ويوجه الطاقات التنظيمية نحو التطوير والتحسين المستمر بدلاً من الرقابة العقابية (عبد الباقي، 2003).

3. أثر الرضا الوظيفي في صياغة بيئة عمل نفسية واجتماعية صحية

يعتبر هذا المسار الأكثر وضوحاً وتأثيراً في السلوك التنظيمي؛ فالرضا الوظيفي يمثل صمام أمان رئيسي للصحة النفسية والوجدانية للعاملين، حيث يرفع من روحهم المعنوية ويقلل من احتمالات الاحتراق النفسي والتوتر وضغوط العمل اليومية (الهواري، 2002). والموظف الراضي الذي يتمتع بصحة نفسية جيدة يفيض بطاقة إيجابية تنعكس مباشرة على سلوكياته وتفاعلاته اليومية مع زملائه ورؤسائه؛ إذ تزداد قدرته على التعاطف وبناء جسور من الثقة والمودة والتعاون والاحترام المتبادل، مما يقلل من حدة الصراعات الشخصية والتوتر والعداء التنظيمي داخل بيئة العمل (الطائي والعبادي، 2009).

وتشير الدراسات السلوكية إلى أن مستويات الرضا المرتفعة تدعم سلوكيات "المواطنة التنظيمية"؛ حيث يندفع الموظفون طوعاً لمساعدة زملائهم الجدد، ومشاركة المعارف، وتقديم الدعم والمؤازرة الاجتماعية والعاطفية لمن يحتاجها، مما يساهم في بناء مناخ اجتماعي متماسك وبيئة عمل آمنة نفسياً تشجع على التعلم الجماعي المتبادل والابتكار (عبد الباقي، 2003).

4. النموذج التفاعلي الدائري لتحسين بيئة العمل والإنتاجية والاستقرار

يقدم التحليل المنهجي المعاصر صورة متكاملة للعلاقة بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل بوصفها علاقة تفاعلية دائرية ومستمرة؛ فالاستثمار الأولي في رضا العاملين (عبر نظم عادلة، وتقدير معنوي، وقيادة

داعمة) يحفزهم سلوكياً ووجدانياً للمساهمة النشطة والفعالة في تحسين وتجويد بيئة العمل المادية والتنظيمية والنفسية. وهذا التحسن والارتقاء ببيئة العمل يعود بدوره ليغذي ويعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين ويرفع من مستويات ولائهم وانتمائهم التنظيمي وارتباطهم الوجداني بأهداف المنظمة وقيمتها. وينعكس هذا التوازن الدائري بصورة إيجابية حاسمة على تحقيق الاستقرار الوظيفي عبر خفض معدلات غياب الموظفين وتأخرهم، والحد من الاستقالات وهجرة الكفاءات، مما يحمي الذاكرة المؤسسية والخبرات المتراكمة ويوفر تكاليف الاستقطاب والتدريب المستمر. كما تسهم هذه الدورة الإيجابية في تعظيم الإنتاجية والكفاءة التشغيلية، والارتقاء بجودة الخدمات والمنتجات المقدمة، مما يعزز السمعة المؤسسية للمنظمة وقدرتها التنافسية واستدامتها في سوق العمل المعاصر (السلي، 1998).

خامساً: الهيكل المنهجي والخطوات التطبيقية للدراسة الميدانية

لتحويل الأطر النظرية والتأصيلية السابقة إلى نموذج واقعي قابل للاختبار والقياس والتحقق العلمي في البيئات التنظيمية العربية، تم صياغة التصميم المنهجي المتكامل التالي ليكون بمثابة الهيكل الإجرائي للدراسة الميدانية:

1. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الميدانية التطبيقية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة واتساقاً مع طبيعة الدراسات الإنسانية والسلوكية والإدارية؛ حيث يسعى الباحث من خلاله إلى رصد ووصف الظاهرة المدروسة (أثر الرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل) كما هي قائمة في الواقع الفعلي، ثم تحليلها علمياً وإحصائياً لمعرفة العلاقات الارتباطية والأثرية والسببية القائمة بين المتغيرات وتفسير دلالاتها بدقة وموضوعية (عبد الباقي، 2003).

2. تحديد مجالات وحدود الدراسة

تتحدد خطة الدراسة الميدانية من خلال الحدود والمجالات الأكاديمية التالية لضمان دقة النتائج الإحصائية وتعميمها:

● **المجال البشري (مجتمع الدراسة):** يضم كافة الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في المنظمات

الإدارية والمؤسسات الخدمية العامة والخاصة لكونهم الفئة الأكثر تأثراً ببيئة العمل وعوامل

الرضا.

- **عينة الدراسة:** نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، تم تحديد عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع قوامها (100) موظف وموظفة كحجم إحصائي كافٍ لضمان سلامة المعالجات الإحصائية وصحة تعميم الاستنتاجات العلمية (حسين، 2023).

- **المجال الزمني:** تم إنجاز الدراسة الميدانية وجمع الاستبيانات وتحليلها خلال العام الجامعي الحالي (2025 - 2026م).

3. أداة الدراسة وطرق بنائها وتحكيمها

تعتبر **الاستبانة** هي الأداة العلمية الرئيسة المعتمدة لجمع البيانات الأولية الميدانية في هذه الدراسة، وقد تم تصميمها وبنائها استناداً إلى المقاييس المعيارية والأدبيات المستقرة في علم النفس التنظيمي (حسين، 2023). وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين رئيسيين موزعين على فقرات دقيقة:

- **المحور الأول (المتغير المستقل: الرضا الوظيفي):** ويضم فقرات موزعة على خمسة أبعاد (الرضا عن طبيعة ومحتوى العمل، الرضا عن الأجور والتعويضات، الرضا عن الإشراف والقيادة، الرضا عن الزملاء وعلاقات العمل، الرضا عن فرص الترقية والتطوير المهني) (الطائي والعبادي، 2009).

- **المحور الثاني (المتغير التابع: تحسين بيئة العمل التنظيمية):** ويضم فقرات تقيس أبعاد بيئة العمل الثلاثة (تحسين البيئة المادية والفيزيائية، تحسين البيئة التنظيمية والإدارية، تحسين البيئة النفسية والاجتماعية) (المرسي، 2003).

وتم ضبط أوزان الاستجابة للفقرات بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) (لتحديد الاتجاهات والمواقف بدقة؛ حيث تم ترميز موافق بشدة بـ (5 درجات)، موافق بـ (4 درجات)، محايد بـ (3 درجات)، غير موافق بـ (درجتين)، غير موافق بشدة بـ (درجة واحدة) (حسين، 2023). وللتحقق من صدق الأداة وصلاحياتها للتطبيق، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمتها للأهداف العلمية للدراسة.

4. الأساليب والمعالجات الإحصائية المستهدفة

لمعالجة البيانات الأولية المجمعة من عينة الميدان علمياً، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الاختبارات الإحصائية التالية لبرهنة واختبار فرضيات الدراسة:

- **معامل ثبات ألفا كرونباخ :** للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة واستقرارها؛ حيث تعتبر القيمة المقبولة علمياً للثبات والتطبيق هي (0.70) (حسين، 2023).

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ((Means & Standard Deviations: لتحديد الوزن النسبي والترتيب والأهمية لكل بعد وفقرة والوقوف على اتجاهات أفراد العينة الفعلية نحو الرضا وتحسين بيئة العمل.
- معامل ارتباط بيرسون ((Pearson Correlation Coefficient: لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية الثنائية بين مستويات الرضا الوظيفي وأبعاد بيئة العمل التنظيمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ((Simple & Multiple Linear Regression: لاختبار فرضيات الأثر الرئيسية وتحديد القوة التفسيرية للرضا الوظيفي (كمتغير مستقل ومفسر) في إحداث وتطوير تحسينات ملموسة في أبعاد بيئة العمل التنظيمية (كمتغير تابع) وحساب قيمة معامل التحديد واختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة معنوية .

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات العلمية

بناءً على التأسيس النظري والمفاهيمي الموسع ومناقشة مسارات العلاقات التفاعلية والتحليل المقارن للدراسات السابقة، خلصت الدراسة الحالية إلى صياغة الاستنتاجات والتوصيات العلمية التالية:

1. الاستنتاجات العلمية والعملية

- يتضح بجلاء أن الرضا الوظيفي لا يمثل مجرد ناتج نهائي أو متغير تابع لبيئة العمل بل هو متغير مستقل فاعل وقوة سلوكية محركة تساهم طوعاً ومباشرة في تحسين وتطوير أبعاد بيئة العمل المادية والتنظيمية والنفسية.
- تظهر الفجوة التنظيمية بوضوح في أن المنظمات التي تعاني من تدني رضا موظفيها تشهد تدهوراً مستمراً في بنيتها المادية (تلف الأجهزة والمعدات)، وتصلباً في قنوات اتصالها الإداري، وتزايداً في الصراعات والنزاعات التنظيمية السامة، مما يعيق تحقيق الأهداف (بوقال، 2012).
- يسهم الرضا الوظيفي المرتفع في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ حيث يندفع العاملون طوعاً وبمبادرات ذاتية لصيانة البيئة الفيزيائية وتجميلها، وتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات، وبناء مناخ اجتماعي صحي وآمن نفسياً يعزز من روح الفريق والتعاون البناء (عبد الباقي، 2003).
- يثمر التفاعل الدائري والإيجابي بين الرضا المرتفع والبيئة المحسنة في خفض معدلات الغياب ودوران العمل والاستقلالات، مما يحقق الاستقرار الوظيفي ويحافظ على الذاكرة المؤسسية ورأس المال الفكري ويزيد من الإنتاجية والقدرة التنافسية الإجمالية للمؤسسة (المركسي، 2003).

2. التوصيات الإجرائية الموجهة لمتخذي القرار

- تصميم نظم تعويضات وحوافز عادلة ومرنة: تتجاوز الأجر الأساسي لتشمل المكافآت المرتبطة بالإنجاز الفعلي والمزايا العائلية والصحية بما يضمن توفير الأمان والاستقرار المادي والنفسي للموظف وأسرته (السلمي، 1998).
- تبني وتدعيم الأنماط القيادية الملهمة والتحويلية: التي تركز على التمكين، وبناء مناخ من الثقة والعدالة، وفتح قنوات اتصال مباشرة وشفافة مع الموظفين وإشراكهم الفعلي في اتخاذ وصنع القرارات التي تمس مستقبلهم المهني والعمل (الهواري، 2002).
- الاهتمام المستمر بصيانة وتحديث بيئة العمل المادية: عبر توفير أثاث مريح ومصمم هندسياً وصحياً، وضبط مستويات الإضاءة والتهوية، والحد من الضوضاء، وتوفير كافة التسهيلات والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تضمن راحة العامل وتدعم دقة تركيزه وسرعة إنجازه للمهام (ضب، 2025).
- بناء وتدعيم ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار: من خلال عقد الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والترفيهية لتعزيز التعارف والتماسك الاجتماعي بين الزملاء، والحد من سلوكيات العمل السامة لتوفير بيئة آمنة نفسياً تحفز التميز الإبداعي (الطائي والعبادي، 2009).
- التطبيق والمتابعة الدورية لمقاييس الرضا وبيئة العمل: من خلال لجان متخصصة وإجراء دراسات استقصائية دورية للتعرف على تطلعات الموظفين واحتياجاتهم المتغيرة وتشخيص الفجوات والمشكلات ومعالجتها قبل تفاقمها كنهج إداري وقائي مستمر (الكميشي وآخرون، 2026).

سابعاً: قائمة

- بوقال، نسيم (2012). أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري. *مجلة الحقيقة*، جامعة أدرار، الجزائر، (21)، 120-135.
- حسين، توانا فريدون (2023). دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عمالي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية. *مجلة الآداب*، كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، ع 146، 461-490.
- روية، مشتي؛ زهية، خطار (2017). الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي: دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، جامعة الوادي، الجزائر، 6 (1)، 110-125.
- السلمي، علي (1998). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ضب، فاطمة الزهرة (2025). أثر بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.
- الطائي، يوسف حليم؛ العبادي، محمد فوزي (2009). *الرضا الوظيفي*. عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2003). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الكميشي، بدرية الهادي؛ مطاري، عاصم عمر علي؛ معمر، أكرم الهادي؛ الحويج، موسى رحيل مصطفى (2026). أثر الرضا الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم التقني. *مجلة العلوم الشاملة*، ليبيا، 10 (ملحق 38)، 2361-2382.
- ماهر، أحمد (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الهواري، سيد (2002). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21*. القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

السلمي، علي (1998). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

الطائي، يوسف حليم؛ العبادي، محمد فوزي (2009). الرضا الوظيفي. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.

عبد الباقي، صلاح الدين (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.

المرسي، جمال الدين محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية.

الهواري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. مصر: مكتبة عين شمس.