

عنوان البحث

دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية
الموظفين بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص في المملكة العربية
السعودية : دراسة تطبيقية.

إعداد الطالب/

حسن أحمد حسن مكي

الرقم الجامعي: 243000670

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025/2024

6.....	الفصل الأول
7.....	المقدمة
7.....	مشكلة الدراسة
8.....	تساؤلات الدراسة
9.....	أهداف الدراسة
9.....	أهمية الدراسة
10.....	فرضيات الدراسة
11.....	أسباب اختيار الموضوع
12.....	حدود الدراسة
12.....	مصطلحات الدراسة الإجرائية
14.....	الفصل الثاني
15.....	2.1. مقدمة
15.....	2.2. مفهوم بيئة العمل الداعمة
16.....	2.3. الأداء المؤسسي
17.....	2.4. إنتاجية الموظفين
18.....	2.5. العدالة التنظيمية
18.....	2.6. الدعم التنظيمي المدرك
19.....	2.7. نظريات الدراسة
20.....	ثانياً: الدراسات السابقة
20.....	2.8. الدراسات الأجنبية
22.....	2.9. الدراسات العربية
23.....	التحليل النقدي للمنهجيات والسياقات
24.....	توافق النتائج مع أهداف الدراسة الحالية
25.....	2.10. الفجوات البحثية المستخلصة
26.....	خاتمة الفصل الثاني
27.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
28.....	3.1. مقدمة
28.....	3.2. منهج الدراسة
28.....	3.3. مجتمع الدراسة
29.....	3.4. عينة الدراسة وأساليب اختيارها
29.....	3.5. أدوات الدراسة
30.....	3.6. صدق وثبات أداة الدراسة
30.....	3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

30.....	3.8. الإجراءات الميدانية
31.....	3.9. المعالجات المنهجية للمتغيرات
32.....	الفصل الرابع: النتائج
33.....	4.1. البيانات الديموغرافية لأفراد العينة
34.....	4.2. ثبات أداة الدراسة (تحليل معامل كرونباخ ألفا)
36.....	4.3. تحليل نتائج محاور الاستبيان:
36.....	4.3.1. تحليل نتائج محور: دعم الإدارة والقيادة الفعالة
37.....	4.3.2. تحليل نتائج محور: فرص التطوير المهني والتدريب
39.....	4.3.3. تحليل نتائج محور: العدالة التنظيمية وشفافية القرارات
40.....	4.3.4. تحليل نتائج محور: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية
42.....	4.3.5. تحليل نتائج محور: الرضا الوظيفي والإنتاجية
44.....	4.3.6. تحليل نتائج محور: مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة
45.....	4.4. التحليل المقارن الشامل لمتغير الجنس (الذكور/الإناث) عبر محاور الدراسة
47.....	4.5. تحليل الانحدار الخطي لمحور "مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة"
48.....	4.6. تحليل الفروق بين القطاعات باستخدام اختبار Kruskal-Wallis
51.....	4.7. تحليل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة
53.....	4.8. تحليل العوامل الاستكشافي لبنود الاستبيان
54.....	تحليل نتائج اختبار المتغير الوسيط (Mediation Analysis)
56.....	خاتمة الفصل الرابع
57.....	الفصل الخامس: المناقشة والتفسير والتأطير النظري
58.....	5.1. مقدمة الفصل
58.....	5.2. مناقشة نتائج المحاور الأساسية
58.....	5.2.1. دعم الإدارة والقيادة الفعالة
59.....	5.2.2. فرص التطوير المهني والتدريب
60.....	5.2.3. العدالة التنظيمية وشفافية القرارات
61.....	5.2.4. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية
62.....	5.2.5. الرضا الوظيفي والإنتاجية
63.....	5.2.6. مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة
64.....	5.3. مناقشة الفروق بين القطاعات
65.....	5.4. تفسير العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة
66.....	5.5. مناقشة نتائج نموذج الانحدار الخطي
67.....	5. خاتمة الفصل الخامس
68.....	الفصل السادس: النتائج العامة والتوصيات النهائية

6.1. النتائج العامة للدراسة.....	69
6.2. التوصيات النهائية.....	69
6.3. مقترحات للبحوث المستقبلية.....	71
6.4. نقاط قوة الدراسة.....	71
6.5. نقاط ضعف الدراسة.....	72
خاتمة الرسالة.....	73
المراجع:.....	74

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، من خلال تحليل ميداني مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، مع إدراج القطاع غير الربحي كطرف ثالث للقياس والمقارنة. جاءت هذه الدراسة استجابة لحاجة متزايدة لفهم العوامل غير المادية المؤثرة في كفاءة المؤسسات، في ضوء التحولات التنظيمية الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية السعودية 2030. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، مستندة إلى استبانة مكونة من سبعة محاور رئيسية: دعم القيادة، فرص التدريب، العدالة التنظيمية، التوازن بين الحياة والعمل، الرضا الوظيفي، مستوى التواصل الداخلي، ومؤشرات الإنتاجية. تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (312) موظفًا من القطاعات الثلاثة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج Jamovi، متضمنًا اختبارات للصدق والثبات (Cronbach's Alpha)، وتحليل الفروق (Kruskal-Wallis)، والانحدار الخطي المتعدد، والارتباطات البينية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائيًا بين جودة بيئة العمل ومؤشرات الأداء والإنتاجية، خصوصًا في ما يتعلق بالعدالة التنظيمية والتوازن المهني والدعم الإداري. كما كشفت عن وجود فروق جوهرية بين القطاعات، حيث تفوق القطاع الخاص في جميع المحاور، مقابل أداء أقل انتظامًا في القطاع الحكومي وغير الربحي. واتضح أن عدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي يحددان إلى حد كبير نظرة الموظف لبيئة عمله، بعكس النوع الاجتماعي أو الفئة العمرية التي لم تكن ذات تأثير معنوي. تم تفسير هذه النتائج في ضوء عدد من النظريات السلوكية والتنظيمية مثل نظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الدعم المدرك، والدافعية الذاتية، والمناخ التنظيمي، مع اختبار مدى توافقها مع البيئة المؤسسية السعودية. وأكدت الدراسة أن تطوير بيئة العمل لا ينفصل عن مراجعة عميقة للثقافة التنظيمية، وسبل القيادة، وطرق إدارة الموارد البشرية. في ضوء ما سبق، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها: ترسيخ العدالة التنظيمية، تدريب القيادات على أساليب الدعم التحفيزي، اعتماد سياسات مرنة لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، وربط برامج التدريب بالمسار المهني الفعلي للموظفين. كما اقترحت دراسات مستقبلية تعتمد المنهج المختلط، أو تتوسع جغرافيًا وقطاعيًا، أو تُجري تحليلات سببية أكثر تعقيدًا لنماذج بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية:

بيئة العمل، الأداء المؤسسي، إنتاجية الموظف، العدالة التنظيمية، الدعم الإداري، التوازن بين الحياة والعمل، القطاع الحكومي، القطاع الخاص، المناخ التنظيمي، رؤية السعودية 2030.

Abstract

This study aims to examine the role of a supportive work environment in improving institutional performance and enhancing employee productivity, through an applied comparative analysis of the public, private, and nonprofit sectors in the Kingdom of Saudi Arabia. The research was motivated by the growing need to understand non-material factors affecting organizational efficiency, particularly in light of the structural transformations associated with **Saudi Vision 2030**.

A descriptive-analytical methodology was adopted, utilizing a structured questionnaire covering seven core dimensions: managerial support, professional development opportunities, organizational justice, work-life balance, job satisfaction, internal communication, and productivity indicators. The survey was distributed to a sample of 312 employees across the three sectors. Data were analyzed using Jamovi software, incorporating tests of reliability (Cronbach's Alpha), nonparametric variance (Kruskal-Wallis), multiple linear regression, and correlation analysis.

The findings revealed significant statistical relationships between the quality of the work environment and both institutional performance and individual productivity. The strongest predictors included organizational justice, work-life balance, and perceived administrative support. Moreover, the private sector consistently outperformed the public and nonprofit sectors across all measured dimensions. Employee perception of the work environment was also found to be shaped primarily by job level and years of experience, rather than by gender or age group.

The study's results were interpreted through several theoretical lenses—namely, **Organizational Justice Theory, Perceived Organizational Support (POS), Self-Determination Theory, and Organizational Climate Theory**. These frameworks proved analytically robust in explaining employee experiences within the Saudi institutional context, though they require localized adaptation to accommodate the country's cultural and administrative specificities.

In light of the findings, the study offers a set of practical recommendations, including: institutionalizing fairness and transparency in decision-making, training leadership in supportive and participative management practices, developing flexible policies to support work-life balance, and aligning professional development programs with actual career paths. The study also proposes future research directions that involve mixed-methods designs, sector-specific analyses, and the modeling of mediating and moderating variables.

Keywords: Work environment, institutional performance, employee productivity, organizational justice, managerial support, work-life balance, public sector, private sector, organizational climate, Saudi Vision 2030.

الفصل الأول

المقدمة

تمثل بيئة العمل أحد المكونات المحورية في نجاح المنظمات الحديثة، إذ لم تعد تقتصر أهمية بيئة العمل على الجانب المادي أو التنظيمي، بل أصبحت تمثل نظامًا متكاملًا يجمع بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية التي تشكل تجربة الموظف وتحدد مستوى تفاعله مع المؤسسة. فقد أظهرت دراسات متعددة أن توفير بيئة عمل محفزة، عادلة، ومرنة، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الرضا الوظيفي، خفض معدلات دوران العمالة، ورفع مستويات الأداء الفردي والجماعي (Kurtessis et al., 2017, Deci and Ryan, 2013). وتُعد بيئة العمل الداعمة عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز ولاء الموظفين، وتشجيعهم على الابتكار، وزيادة التزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية (Eisenberger et al., 1986). وفي ظل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، بات على المؤسسات أن تعيد النظر في ممارساتها الداخلية بما يضمن خلق بيئة تُمكن رأس المال البشري من العمل بكفاءة عالية، وتتيح له التكيف مع متغيرات السوق والعمل المستقبلي.

وقد شهدت بيئات العمل في المملكة العربية السعودية تحولات استراتيجية عميقة في السنوات الأخيرة، مدفوعة بأهداف رؤية السعودية 2030، التي وضعت تنمية الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية على رأس أولوياتها. إذ تسعى الرؤية إلى "توفير بيئة جاذبة للعمل في القطاعين العام والخاص، وتحسين جودة الحياة داخل بيئات العمل، وتطوير القدرات البشرية، بما يحقق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي" (Arabia, 2016). وقد انعكست هذه التوجهات في مبادرات مثل "برنامج تنمية القدرات البشرية" و"برنامج جودة الحياة"، التي تهدف إلى إعادة تصميم بيئات العمل لتصبح أكثر تحفيزاً وتنوعاً وشمولية. كما أدى التحول الرقمي المتسارع واعتماد نماذج العمل الهجين إلى تغيير جذري في المفاهيم التقليدية للعمل، مما عزز الحاجة إلى تبني ثقافات تنظيمية جديدة تستند إلى الثقة، المرونة، والتمكين الذاتي للموظفين (Schneider et al., 2013). وفي هذا السياق، تمثل الدراسة الحالية استجابة علمية لفهم مدى تأثير هذه التحولات على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل دور بيئة العمل الداعمة كمتغير حاسم في تحقيق استدامة وكفاءة المنظمات السعودية.

مشكلة الدراسة

رغم التطورات الإدارية والتكنولوجية المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات حقيقية تتعلق بتحقيق التوازن بين أهدافها الاستراتيجية وتهيئة بيئة عمل داعمة ومحفزة للموظفين. وقد كشفت الأبحاث الحديثة أن أحد أبرز الأسباب الكامنة وراء تدني الأداء المؤسسي وتراجع إنتاجية الموظفين يتمثل في ضعف بيئة العمل الداخلية، من حيث غياب الدعم الإداري، وقصور العدالة التنظيمية، وتدني مستويات التواصل، وندرة فرص التطوير المهني (Colquitt et al., 2001, Saks and Gruman, 2018). هذه الإشكالات لا تؤثر فقط على مستوى أداء الأفراد، بل تمتد آثارها لتنعكس سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والاحتفاظ بالكفاءات، ومواكبة التغيرات التنافسية. وفي السياق السعودي، ورغم الجهود المبذولة ضمن رؤية 2030 لتعزيز رأس المال البشري، لا تزال هناك فجوة واضحة بين السياسات المعلنة والتطبيقات الواقعية في بيئات العمل، خصوصاً فيما يتعلق بتمكين الموظف وخلق بيئة داعمة للإبداع والاستقرار النفسي والمهني.

أوجه القصور في المؤسسات تتجلى في عدة صور، أبرزها: ارتفاع معدلات الاحتراق الوظيفي، ضعف انخراط الموظفين في بيئة العمل، غياب برامج التطوير المستدام، وتنامي شعور الموظفين بعدم التقدير والتميز في التقييم والتحفيز، مما ينعكس في ارتفاع معدلات دوران القوى العاملة (Dessler, 2013, Kurtessis et al., 2017). كما أن قلة الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي في بيئة العمل تضعف من ارتباط الموظف بالمؤسسة وتقلل من فرص الابتكار والمبادرة. هذه الثغرات تؤكد الحاجة إلى دراسة معمقة للعوامل التي تسهم في خلق بيئة عمل داعمة، سواء على مستوى القيادة، أو السياسات، أو البنية التنظيمية.

انطلاقاً من هذه المؤشرات، أثارت عدة تساؤلات الحاجة إلى البحث الحالي، أهمها: ما مدى تأثير بيئة العمل الداعمة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين؟ وما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية والتوازن بين الحياة والعمل في تشكيل بيئة العمل؟ وهل تختلف هذه التأثيرات بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية؟ هذه الأسئلة تسلط الضوء على أبعاد معقدة في العلاقة بين بيئة العمل والأداء، وتكشف عن حاجة ماسة إلى بحث تطبيقي علمي يرصد هذه العلاقة ويوفر توصيات عملية للمؤسسات السعودية في سعيها لتحقيق التميز والاستدامة.

تساؤلات الدراسة

في ضوء ما تم عرضه من مشكلات وتحديات تواجه بيئات العمل المعاصرة، خصوصاً في السياق السعودي الذي يشهد تحولاً هيكلياً ضمن مستهدفات رؤية 2030، تبرز الحاجة إلى استكشاف العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين بشكل منهجي. وبناءً عليه، تتمحور هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر بيئة العمل الداعمة على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف الجوانب التفصيلية للدراسة وتحليل أبعاد بيئة العمل المختلفة، على النحو الآتي:

1. ما مدى تأثير الدعم الإداري والقيادة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي؟
2. كيف يسهم توفر فرص التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى إنتاجية الموظفين؟
3. ما العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين وأدائهم الوظيفي؟
4. كيف يؤثر التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية في تشكيل بيئة عمل داعمة؟
5. ما مدى تأثير التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية على إنتاجية الموظف؟
6. كيف يمكن للمؤسسات تبني سياسات تنظيمية داعمة تقلل من الاحتراق الوظيفي وتعزز من الاستقرار المؤسسي؟

تسعى هذه التساؤلات إلى تقديم فهم شامل لمكونات بيئة العمل الداعمة وتحليل تأثيرها المباشر وغير المباشر على الأداء الوظيفي والمؤسسي، مع التمييز بين طبيعة التطبيق في القطاعين الحكومي والخاص، بما يساهم في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ في الواقع المهني السعودي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم الأثر الذي تحدثه بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال تناول العوامل التنظيمية والسلوكية التي تشكل هذه البيئة، وتحديد الكيفية التي يمكن بها تطوير بيئة العمل لتدعم الاستقرار الوظيفي وتحقيق الكفاءة التشغيلية في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة العربية السعودية.

الهدف العام:

تحليل دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز استدامة وكفاءة بيئة العمل في ضوء التحديات المعاصرة ورؤية 2030.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد العوامل التنظيمية والنفسية التي تسهم في بناء بيئة عمل داعمة داخل المؤسسات.
 2. قياس تأثير الدعم الإداري والقيادة التحفيزية على الأداء المؤسسي.
 3. دراسة دور التدريب وفرص التطوير المهني في رفع إنتاجية الموظفين.
 4. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظف ومدى التزامه المؤسسي.
 5. تقييم أثر التوازن بين الحياة المهنية والشخصية على الأداء الفردي والجماعي.
 6. استكشاف تأثير جودة التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية على فاعلية بيئة العمل.
 7. تقديم توصيات عملية لصناع القرار لتحسين بيئة العمل وتقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة الاستبقاء الوظيفي.
- تُسهم هذه الأهداف في توفير قاعدة معرفية وتطبيقية تساعد المؤسسات السعودية على تبني استراتيجيات فعالة في إدارة بيئات العمل، بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية الحديثة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جوانب متعددة، سواء على الصعيد النظري أو العملي، وذلك في ضوء التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، والحاجة الملحة إلى نماذج تنظيمية تُراعي الجوانب الإنسانية والنفسية للموظف جنبًا إلى جنب مع متطلبات الكفاءة المؤسسية. فمن الناحية النظرية، تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع بيئة العمل الداعمة، من خلال دمج مفاهيم متعددة مثل الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، والدافعية الذاتية، وربطها بالأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين ضمن سياق تطبيقي سعودي لم يُتناول بالشكل الكافي في الدراسات السابقة. كما تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا يُمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية لفهم العلاقات المتداخلة بين عناصر بيئة العمل والسلوك التنظيمي للموظفين، خصوصًا في البيئات الثقافية العربية والخليجية.

أما من الناحية العملية، فتوفر الدراسة مخرجات تطبيقية قابلة للتنفيذ من قبل المؤسسات في القطاعين الحكومي والخاص، عبر تقديم بيانات ميدانية وتوصيات مبنية على الأدلة حول كيفية بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة. وتساعد هذه النتائج في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتقليل ظواهر مثل الاحتراق الوظيفي ودوران الموظفين، بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المؤسسي واستقرار بيئة العمل. كما تدعم هذه الدراسة توجهات المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030 الرامية إلى تطوير بيئات العمل وتعزيز رأس المال البشري باعتباره المحرك الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتتسع الجهات المستفيدة من نتائج الدراسة لتشمل:

- **القيادات الإدارية وصناع القرار** في المؤسسات الذين يمكنهم توظيف نتائج الدراسة في صياغة سياسات داخلية فعالة تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة ورفاهية الموظف.
- **إدارات الموارد البشرية**، من خلال اعتماد أساليب تقييم جديدة ومرتكزة على بيئة العمل لتحسين الأداء واستبقاء الكفاءات.
- **الباحثون والأكاديميون** المهتمون بقضايا الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث توفر الدراسة إطاراً نظرياً ومنهجياً يمكن البناء عليه في بحوث لاحقة.
- **الموظفون أنفسهم**، عبر تمكينهم من فهم أهمية بيئة العمل في تعزيز جودة الحياة الوظيفية والتأثير المتبادل بين بيئة العمل ومستوى الأداء الشخصي.
- **الجهات الحكومية** ذات العلاقة بسوق العمل، مثل وزارة الموارد البشرية، التي يمكنها الاستفادة من مخرجات الدراسة في تطوير السياسات الوطنية المتعلقة بجودة بيئات العمل في القطاعين العام والخاص.

فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري للدراسة، وما تم عرضه من تساؤلات وأهداف، ووفقاً لما أشارت إليه الأدبيات السابقة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداعمة والأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. ويُقصد ببيئة العمل الداعمة تلك البيئة التي توفر الدعم الإداري، والعدالة التنظيمية، وفرص النمو، والتوازن بين الحياة والعمل، والثقافة التنظيمية الإيجابية. وتُختبر هذه العلاقة في سياق المؤسسات السعودية بالقطاعين العام والخاص من خلال الفرضية العامة والفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى دعم بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين في المؤسسات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: يوجد تأثير إيجابي للدعم الإداري والقيادة التحفيزية على الأداء المؤسسي.
- H1b: تسهم فرص التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى إنتاجية الموظفين.

- H1c: تؤثر العدالة التنظيمية بشكل إيجابي على رضا الموظفين ومستوى التزامهم المؤسسي.
- H1d: يعزز التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية من فعالية بيئة العمل ويؤثر إيجابياً على الأداء.
- H1e: يساهم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية في تحسين إنتاجية الموظفين وتقليل الإرهاق المهني.
- H1f: تؤدي السياسات المؤسسية الداعمة إلى خفض معدلات الاحتراق الوظيفي وتعزيز الاستبقاء الوظيفي.

سيتم اختبار صحة هذه الفرضيات باستخدام أدوات القياس المناسبة (مثل الاستبيان)، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) واختبارات الارتباط (Correlation)، بما يضمن فحص قوة واتجاه العلاقة بين بيئة العمل الداعمة ومؤشرات الأداء المؤسسي والإنتاجية.

أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع "دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين" استجابةً لحاجة بحثية متنامية لفهم العوامل التنظيمية المؤثرة في فعالية المؤسسات، وخاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة على المستويين المحلي والدولي. وتكمن المبررات البحثية في ما أظهرته الأدبيات من أن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو التكنولوجية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة البيئة الداخلية التي يعيشها الموظف، بما في ذلك أسلوب القيادة، مستوى الدعم، العدالة، فرص التطور، وشعور الموظف بالانتماء (Eisenberger et al., 1986, Deci and Ryan, 2013). كما أن تزايد معدلات الاحتراق الوظيفي، وعدم الرضا المهني، وضعف الاستبقاء الوظيفي في العديد من المؤسسات يسلط الضوء على ضعف في فهم أو تطبيق مفاهيم بيئة العمل الداعمة، ما يجعل من هذا الموضوع أولوية بحثية بالغة الأهمية.

من جانب آخر، تبرز **الفجوة المعرفية** في أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت موضوع بيئة العمل من زوايا جزئية أو في سياقات ثقافية وتنظيمية غربية، دون وجود تغطية كافية للسياق العربي أو الخليجي، وبخاصة المملكة العربية السعودية. كما أن غالبية الدراسات ركزت على الجانب النظري أو الوصفي دون تقديم تحليل تطبيقي دقيق للعلاقات السببية بين مكونات بيئة العمل ومخرجات الأداء. وفي ظل تطورات سوق العمل السعودي، وظهور أنماط عمل جديدة مثل "العمل الهجين"، تصبح الحاجة ملحة إلى دراسات ميدانية حديثة تدمج بين التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير بيئة العمل على إنتاجية الموظف وجودة أدائه المؤسسي في الواقع المحلي.

أما من حيث **الأهمية التطبيقية للسياق السعودي**، فإن الدراسة تستجيب لتوجهات رؤية السعودية 2030 التي تؤكد على تمكين رأس المال البشري وتحسين جودة بيئة العمل كأحد مكونات تطوير الاقتصاد الوطني والارتقاء بفعالية القطاعين الحكومي والخاص. فالمملكة تشهد حالياً تحولات مؤسسية وهيكلية كبيرة تتطلب مواءمة بيئات العمل مع معايير التميز المؤسسي والاستدامة، ما يجعل من دراسة مثل هذه ضرورية لدعم صناع القرار والمؤسسات السعودية في تصميم سياسات تنظيمية أكثر كفاءة وتحفيزاً. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تقديم دليل عملي للإدارات العليا حول كيفية بناء بيئة عمل إيجابية تركز على

الدعم، العدالة، والتطوير، بما يحقق التميز المؤسسي ويعزز الإنتاجية في سوق عمل يتسم بالتنافسية المتزايدة.

حدود الدراسة

تُراعي هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي تهدف إلى ضبط نطاق البحث وتحقيق أعلى درجة من التركيز والدقة في التحليل، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتفسير والتطبيق في الواقع العملي. تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة في **المملكة العربية السعودية**، وتشمل مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص، وذلك بالنظر إلى خصوصية البيئة التنظيمية والثقافية داخل المملكة. وقد تم اختيار هذا النطاق الجغرافي نظرًا لما تشهده السعودية من تحولات استراتيجية ضمن رؤية 2030، وما يتطلبه ذلك من إعادة هيكلة لبيئات العمل وتطوير سياسات الموارد البشرية. كما أن قصر الدراسة على بيئة واحدة يساهم في تعميق التحليل وتفسير النتائج في ضوء السياق الثقافي والمؤسسي المحلي. تمتد الدراسة خلال العام الأكاديمي **2024/2025**، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها في هذه الفترة الزمنية. ويُفترض أن هذه المدة كافية لرصد التوجهات العامة في بيئات العمل، إلا أن نتائج الدراسة قد لا تعكس بالضرورة تأثيرات طويلة المدى أو تغيرات مستقبلية ناتجة عن تطورات اقتصادية أو تنظيمية لاحقة، كالتغيرات في التشريعات أو ظروف السوق.

تركز الدراسة على موضوع **بيئة العمل الداعمة** وتأثيرها على **الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين**، من خلال تحليل محدد لمجموعة من العوامل مثل: الدعم الإداري، العدالة التنظيمية، فرص التطوير المهني، التوازن بين العمل والحياة، والتواصل الداخلي. ولا تشمل الدراسة موضوعات أخرى ذات صلة مثل ثقافة العمل الرقمية، أو أنماط القيادة في الأزمات، أو العلاقات النقابية، مما يحصر التحليل في نطاق العوامل المؤسسية ذات الصلة المباشرة بتكوين بيئة عمل محفزة في السياق المستهدف. تعتمد الدراسة على **عينة عشوائية طبقية** تتراوح بين **300 إلى 500 موظف** من مؤسسات القطاعين العام والخاص في السعودية، وتشمل مستويات وظيفية مختلفة (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، بهدف تحقيق تمثيل شامل. ومع أن حجم العينة كافٍ من الناحية الإحصائية، إلا أن اعتمادها على الموظفين داخل قطاعات معينة قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على كافة القطاعات الاقتصادية الأخرى، مثل القطاع العسكري أو المؤسسات غير الربحية، التي قد تتميز بخصائص تنظيمية وثقافية مختلفة.

مصطلحات الدراسة الإجرائية

تُعرّف المصطلحات التالية وفقًا لاستخدامها داخل هذه الدراسة، إذ تهدف إلى توضيح الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه عملية القياس والتحليل:

بيئة العمل الداعمة:

تشير بيئة العمل الداعمة إلى الإطار التنظيمي والإداري الذي يُوفّر للموظفين مستويات عالية من الدعم المهني والنفسي والاجتماعي، ويشمل عناصر مثل القيادة التحفيزية، العدالة التنظيمية، فرص التطوير المهني، التوازن بين العمل والحياة، والتواصل الداخلي الفعال. ويتم قياس هذا المفهوم في الدراسة من خلال مجموعة من العبارات التي تُقيّم تصورات الموظفين حول مدى توفير المؤسسة لظروف عمل إيجابية ومحفزة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Kurtessis et al., 2017, Schneider et al., 2013).

الأداء المؤسسي:

يقصد به مستوى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة ومرونة، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. في هذه الدراسة، يتم تناول الأداء المؤسسي كمتغير تابع يُقاس من خلال مؤشرات ذات صلة بأداء الموظفين، والالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار، والاستجابة للقيادة الإدارية (Podsakoff et al., 1990).

إنتاجية الموظفين:

تُعبّر إنتاجية الموظفين عن مستوى الكفاءة التي يؤدي بها الأفراد مهامهم الوظيفية، مقارنة بالموارد المتاحة والزمن المستخدم. وتشمل الإنتاجية الفردية والجماعية، ويتم قياسها في هذه الدراسة من خلال مستوى الإنجاز، جودة الأداء، المبادرة الذاتية، ومدى التزام الموظف بتحقيق الأهداف اليومية والمرحلية. وتعتمد الدراسة في قياس هذا المفهوم على استجابات الموظفين حول إدراكهم لأدائهم وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Herzberg, 2003, Dessler, 2013).

العدالة التنظيمية:

تشير العدالة التنظيمية إلى مدى شعور الموظفين بالعدالة في السياسات والإجراءات والممارسات الإدارية داخل المؤسسة. ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية (عدالة توزيع الموارد)، العدالة الإجرائية (عدالة العمليات والقرارات)، والعدالة التفاعلية (عدالة العلاقات والتواصل داخل المنظمة). في هذه الدراسة، يتم قياس العدالة التنظيمية من خلال بنود متخصصة تعكس إدراك الموظفين لمستوى النزاهة والشفافية في تعامل المؤسسة معهم (Colquitt et al., 2001).

الدعم التنظيمي المدرك:

يُعرف الدعم التنظيمي المدرك على أنه درجة شعور الموظف بأن مؤسسته تهتم برعايته وتقدير جهوده وتسعى لتلبية احتياجاته المهنية والشخصية. ويعتمد هذا المفهوم على نظرية التبادل الاجتماعي التي تشير إلى أن الموظف يبذل الدعم المؤسسي بالولاء والالتزام وزيادة الأداء. في هذه الدراسة، يتم قياس الدعم التنظيمي المدرك بناءً على إدراك الموظف لمدى اهتمام الإدارة به، واستعدادها لتوفير الموارد اللازمة له، واعترافها بإنجازاته (Eisenberger et al., 1986).

الفصل الثاني

2.1. مقدمة

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث يُوفر للباحث خلفية علمية منظمة لفهم وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويُسهم هذا الإطار في بناء التصور النظري الذي يوجه تصميم البحث، ويحدد الأسس التي تستند إليها الفرضيات، ويساعد في تفسير النتائج لاحقًا. في هذه الدراسة، يتم تناول مجموعة من المفاهيم التنظيمية ذات التأثير المتبادل، أبرزها: بيئة العمل الداعمة، الأداء المؤسسي، إنتاجية الموظفين، العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك. وتُشير الأدبيات إلى أن هذه المفاهيم ليست مجرد مكونات منفصلة، بل تشكّل نظامًا متكاملًا من العوامل التي تتفاعل معًا لتُحدث تأثيرًا ملموسًا على فعالية المؤسسات ورفاه الموظفين (Robbins and Judge, 2018, Creswell and Creswell, 2017).

تتجلى أهمية بناء الإطار النظري في كونه أداة تحليلية تُساعد الباحث على الربط بين المفاهيم المجردة والسلوك التنظيمي الواقعي داخل المؤسسات. كما يُعدّ وسيلة لتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وتفسير طبيعة العلاقة بينهما، سواء من خلال التفسير السببي أو الارتباطي. في هذه الدراسة، يمثل "بيئة العمل الداعمة" المتغير المستقل، بينما يُمثل كل من "الأداء المؤسسي" و"إنتاجية الموظفين" متغيرين تابعين، وتستند العلاقات المفترضة بينهما إلى نظريات سلوكية وتنظيمية مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Eisenberger et al., 1986)، ونظرية العدالة التنظيمية (Colquitt et al., 2001)، ونظرية الدافعية الذاتية (Deci and Ryan, 2013). ومن خلال هذا الإطار النظري، سيتم توضيح كيف تؤثر الأبعاد النفسية والتنظيمية لبيئة العمل في سلوك الموظف، ومدى التزامه، ومستوى إنتاجيته، وهو ما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة واستدامتها.

إن بناء هذا الإطار النظري لا يُعد ترفًا أكاديميًا، بل يمثل خطوة حاسمة تُمكن الباحث من صياغة فرضيات واضحة، وتوجيه أدوات القياس نحو أبعاد دقيقة، وتفسير النتائج ضمن سياق علمي سليم. كما أن الإطار النظري يُسهم في الربط بين نتائج الدراسة الحالية وسياق الأدبيات السابقة، ويُوضح كيف تُسهم هذه الدراسة في سد فجوات معرفية قائمة، لا سيما في بيئات العمل العربية والخليجية.

2.2. مفهوم بيئة العمل الداعمة

أصبح مفهوم بيئة العمل الداعمة من الموضوعات المحورية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرًا لما له من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين وفعالية المؤسسات. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وفقًا لاختلاف المنطلقات النظرية والمجالات التطبيقية. ففي أحد التعريفات المبكرة، يُعرف (Eisenberger et al., 1986) بيئة العمل الداعمة من خلال مفهوم "الدعم التنظيمي المدرك"، على أنها الدرجة التي يشعر فيها الموظف بأن المنظمة تُقدّر جهوده وتُراعي رفاهيته (Eisenberger et al., 1986). أما (Kahn, 1990) فيربطها بمفهوم "الانخراط الوظيفي"، معتبرًا أن بيئة العمل الداعمة هي تلك التي توفر للموظف الأمان النفسي والفرص التنظيمية التي تسمح له بالاستثمار الكامل لطاقاته (Kahn, 1990). في حين يرى (Schaufeli & Bakker, 2004) أن بيئة العمل الداعمة هي المنظومة المتكاملة من العوامل التنظيمية والاجتماعية التي تُعزز من دافعية الموظف، وتُقلل من الضغوط النفسية، وتُسهم في تحسين جودة الأداء (Schaufeli and Bakker, 2004).

وتتميز بيئة العمل الداعمة بعدد من **الخصائص والمكونات الجوهرية**، يأتي في مقدمتها: وجود قيادة تواصلية ومحفزة، وجود نظام مكافآت عادل وشفاف، توافر فرص للتدريب والتطوير، وضوح الأدوار والمسؤوليات، دعم الزملاء، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. كما أن هذه البيئة تُشجع على ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير الإنجاز الفردي والجماعي. ويشير **Robbins & Judge (2018)** إلى أن بناء بيئة عمل داعمة يتطلب تناغمًا بين عناصر الإدارة، والموارد البشرية، والتصميم التنظيمي، وأن فشل أي من هذه العناصر يؤدي إلى اختلال في المناخ الداخلي للمؤسسة (Robbins and Judge, 2018).

وعند تحليل الأبعاد التنظيمية والنفسية والاجتماعية لبيئة العمل، يتضح أن هذا المفهوم لا يقتصر على الجوانب المادية أو التقنية، بل يمتد ليشمل الأبعاد التالية:

- **البُعد التنظيمي:** يشمل السياسات والإجراءات، وضوح الهيكل التنظيمي، العدالة في التقييم، وتوفير الموارد.
- **البُعد النفسي:** يتصل بشعور الموظف بالأمان، الثقة، الرضا، الدافعية، والإحساس بالتمكين.
- **البُعد الاجتماعي:** يتعلق بجودة العلاقات مع الزملاء، الدعم الاجتماعي المتبادل، ومستوى التفاعل داخل فرق العمل.

إن دمج هذه الأبعاد في بيئة العمل لا يسهم فقط في رفع أداء الأفراد، بل يُعد شرطاً أساسياً لبناء مؤسسات عالية الأداء قادرة على الاستجابة للتحديات وتحقيق التميز المستدام، لا سيما في البيئات التنافسية المعاصرة مثل بيئة العمل السعودية في ظل رؤية 2030.

2.3. الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من أكثر المفاهيم تداولاً في أدبيات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، نظراً لارتباطه الوثيق بكفاءة المنظمات وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وقد اختلفت تعريفات الأداء المؤسسي تبعاً لاختلاف زوايا النظر بين المدارس الإدارية، فالبعض يراه انعكاساً لمستوى الإنجاز مقارنة بالأهداف المحددة، بينما يربطه آخرون بقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق القيمة لجميع أصحاب المصلحة (Richard et al., 2009). ومن التعريفات المعتمدة، ما أشار إليه **Kaplan & Norton (1996)** في إطار بطاقة الأداء المتوازن، حيث يُعرف الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها واستراتيجياتها عبر أربعة أبعاد: الأداء المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو (Kaplan and Norton, 1996). كما أشار **Cameron & Whetten (1983)** إلى أن الأداء المؤسسي مفهوم متعدد الأبعاد ويصعب قياسه بمؤشر واحد، مما يستدعي استخدام مجموعة مركبة من الأدوات النظرية والعملية (Cameron and Whetten, 1983).

أما فيما يخص مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، فقد تنوعت الأدوات والنماذج التي استخدمتها الدراسات، إلا أن هناك شبه إجماع على ضرورة الدمج بين مؤشرات كمية (مثل الربحية، الإنتاجية، دوران الموظفين، الكفاءة التشغيلية)، ومؤشرات نوعية (مثل رضا الموظفين، جودة الخدمة، ولاء العملاء، المرونة التنظيمية). وقد أكدت دراسات حديثة أن المؤشرات المرتبطة برأس المال البشري، مثل تحفيز الموظفين وتمكينهم، أصبحت تُشكل معياراً أساسياً في قياس الأداء المؤسسي طويل الأجل (Neely et al., 2002). وفي السياق

السعودي، باتت مؤشرات مثل "مؤشر نضج الأداء المؤسسي" المعتمد من هيئة كفاءة الإنفاق، و"مؤشر التميز المؤسسي"، جزءاً من معايير التقييم الحكومي الحديث.

وفيما يتعلق بـ **العلاقة بين بيئة العمل والأداء المؤسسي**، فقد أثبتت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة طردية قوية بين جودة بيئة العمل وفعالية الأداء المؤسسي. إذ تشير الأدبيات إلى أن بيئة العمل الداعمة تسهم في تحسين انخراط الموظف، رفع مستوى الرضا الوظيفي، تقليل الغياب والتسرب الوظيفي، وتشجيع السلوكيات التنظيمية الإيجابية مثل الإبداع والمبادرة (Schneider et al., 2013, Podsakoff et al., 1996).

ومن خلال توفير بيئة عمل تتسم بالعدالة، الدعم، والتحفيز، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة أكبر. ويزداد هذا الترابط أهمية في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على رأس المال البشري كمصدر أساسي للميزة التنافسية، كما هو الحال في السياق السعودي الذي يسعى ضمن رؤية 2030 إلى رفع كفاءة الأداء في القطاعين العام والخاص.

2.4. إنتاجية الموظفين

تُعد إنتاجية الموظفين أحد المؤشرات الجوهرية في تقييم الأداء المؤسسي، إذ تعكس قدرة الفرد على تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة، ضمن الإطار الزمني والوظيفي المحدد. وتُعرّف الإنتاجية في سياق العمل بأنها "النسبة بين المخرجات التي يُنتجها الموظف إلى المدخلات المستخدمة، بما يشمل الوقت، الجهد، والمصادر المتاحة. (Drucker, 1999) كما يشير **Dessler (2013)** إلى أن إنتاجية الموظف لا تُقاس فقط بعدد المهام المنجزة، بل تشمل أيضاً الجودة، الدقة، الالتزام بالمواعيد، والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. وتمثل إنتاجية الموظف أحد الأبعاد المركزية في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ تُعد مؤشراً مباشراً على كفاءة رأس المال البشري وفعالية إدارة الموارد (Dessler, 2013).

تتأثر إنتاجية الموظف بعدد من العوامل التداخلية، تشمل:

- **العوامل التنظيمية** مثل هيكل العمل، وضوح الأدوار، وفرة الموارد، ونمط القيادة.
 - **العوامل النفسية** مثل الدافعية، الرضا الوظيفي، الاستقرار العاطفي، والانتماء المؤسسي.
 - **العوامل البيئية** كدرجة الضوضاء، الإضاءة، التصميم المكاني، والتكنولوجيا المستخدمة.
 - **العوامل الاجتماعية** مثل جودة العلاقات مع الزملاء، والدعم الاجتماعي، والتقدير الداخلي.
- وقد أظهرت دراسات متعددة أن بيئة العمل ذات التأثير الإيجابي في هذه العوامل تُسهم بشكل مباشر في رفع إنتاجية الأفراد والجماعات (Porter et al., 2003, Schaufeli and Bakker, 2004).

أما عن **علاقة بيئة العمل بالإنتاجية الفردية والجماعية**، فقد أوضحت الأدبيات الحديثة وجود علاقة طردية واضحة بين بيئة العمل الداعمة ومستوى الأداء والإنتاجية. فعندما يشعر الموظف بالعدالة، التقدير، والدعم، يزداد ذلك من تحفيزه الداخلي، ويسهم في رفع مستوى انخراطه في العمل، ما ينعكس إيجابياً على إنتاجيته (Deci and Ryan, 2013).

كما أن المؤسسات التي تُوفّر بيئة مرنة وذات تواصل تنظيمي فعّال، تُسهم في تحسين العمل الجماعي وتقليل حالات الصراع والاحتكاك، وهو ما يعزز من الإنتاجية الجماعية. ووفقاً لـ **Hackman (2002)**، فإن

الفرق عالية الأداء ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة بيئة العمل التي تدعم التعاون، الاستقلالية، والتغذية الراجعة البناءة. وتشير الدراسات إلى أن الاستثمار في بيئة العمل ليس رفاهية، بل استراتيجية فعالة لزيادة المخرجات وتحقيق التميز المؤسسي، لا سيما في بيئات العمل التي تعتمد على المعرفة والمهارات البشرية بشكل أساسي (Hackman, 2002).

2.5. العدالة التنظيمية

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في حقل السلوك التنظيمي، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدراك الموظفين لمدى عدالة المعاملة داخل المؤسسة، وما يترتب على ذلك من سلوكيات إيجابية أو سلبية. ويُعرف (Greenberg, 1987) العدالة التنظيمية بأنها "إدراك الأفراد لعدالة السياسات والإجراءات والنتائج داخل المؤسسة، وكذلك لعدالة المعاملة الشخصية التي يتلقونها من قبل الرؤساء والزملاء (Greenberg, 1987). وقد تطوّر هذا المفهوم ليشمل ثلاثة أبعاد رئيسية تُعبّر عن أنماط مختلفة من العدالة، هي: **العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية.**

- **العدالة التوزيعية (Distributive Justice):** تشير إلى مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت والفرص بين الموظفين، استناداً إلى معايير مثل الجهد، الكفاءة، أو الحاجة. تستند هذه العدالة إلى نظريات الإنصاف (Equity Theory) التي ترى أن الأفراد يُقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم بتلك الخاصة بزملائهم، مما يؤثر على رضاهم وانخراطهم في العمل (Adams, 1965).
- **العدالة الإجرائية (Procedural Justice):** تتعلق بعدالة العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، كآليات التقييم والترقية، وسبل الشكوى والاستئناف. وقد بينت الدراسات أن الموظفين قد يقبلون نتائج غير مرضية إذا شعروا أن الإجراءات المتبعة كانت منصفة ومحيدة (Thibaut and Walker, 1975).
- **العدالة التفاعلية (Interactional Justice):** تركز على جودة المعاملة الشخصية أثناء تنفيذ الإجراءات، وتشمل الاحترام، الشفافية، واللباقة في التواصل. وتُعد هذه العدالة مؤشراً هاماً على الثقة المتبادلة بين الموظف والإدارة، مما يؤثر بشكل مباشر على الولاء والارتباط الوظيفي (RJ, 1986).

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن إدراك الموظف للعدالة داخل المؤسسة يُعد من أهم محددات **الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي**. إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالعدالة في توزيع المكافآت ومعايير التقييم أكثر ميلاً للبقاء في المؤسسة، والعمل بجدية، والانخراط في سلوكيات مواطنة تنظيمية إيجابية (Colquitt et al., 2001). كما أن غياب العدالة يُفضي إلى مشاعر الإحباط والتوتر، وقد يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل الانسحاب، المقاومة الصامتة، أو التسرب الوظيفي. وتشير الأدبيات إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية يُعد استراتيجية فعالة في بناء بيئة عمل صحية، ورفع مستويات الانتماء المهني والثقة بالإدارة، لا سيما في المؤسسات التي تسعى لتحقيق تميز مؤسسي مستدام.

2.6. الدعم التنظيمي المدرك

يُعد الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support) أحد المفاهيم الجوهرية في مجال السلوك التنظيمي، ويعكس مدى شعور الموظف بأن المؤسسة التي يعمل فيها تُقدّر جهوده وتُعنى برفاهيته

الشخصية والمهنية. وقد عرّف **Eisenberger et al. (1986)** هذا المفهوم بأنه "تصور الموظفين لمدى اهتمام المنظمة بمساهماتهم وحرصها على تلبية احتياجاتهم"، وهو تصور يتكوّن من خلال تفاعلات الموظف مع السياسات التنظيمية، أساليب القيادة، وأشكال التقدير المعنوي والمادي التي يتلقاها في بيئة العمل. ويشمل الدعم التنظيمي أبعادًا متعددة منها: *الدعم العاطفي* (مثل التعاطف والاحترام)، *الدعم المهني* (مثل فرص التدريب والتطوير)، و*الدعم المؤسسي* (مثل العدالة وتوفير الموارد).

ويستند فهم تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الموظف إلى **نظرية التبادل الاجتماعي** (Social Exchange Theory)، التي طوّرها **Blau (2017)**، وتفترض أن العلاقات داخل المؤسسات تنبني على تبادل غير رسمي يقوم على الالتزامات المتبادلة. فحين يشعر الموظف بأن المؤسسة تدعمه وتثق فيه، فإنه يرد ذلك من خلال الولاء، زيادة الجهد، والسلوكيات الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي والانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية (Blau, 2017). ويؤكد **Rhoades & Eisenberger (2002)** أن هذا التبادل يرتبط بمبدأ "المعاملة بالمثل" (Reciprocity)، حيث يُصبح الموظف أكثر استعدادًا للتعاطف حين يشعر بأنه يُعامل بإنصاف وتقدير من قبل المؤسسة (Rhoades and Eisenberger, 2002).

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الدعم التنظيمي المدرك يُشكل متغيرًا حاسمًا في التأثير على **الدافعية الذاتية** للموظفين، حيث يُسهم في تعزيز مشاعر الكفاءة والانتماء، ويزيد من مستوى المبادرة والتحفيز الداخلي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Deci and Ryan, 2013). كما يُعد من أبرز العوامل التي تُسهم في **الاستبقاء الوظيفي** (Employee Retention)، من خلال تقليل نوايا التسرب، وزيادة الرضا، والشعور بالاستقرار المهني. وتشير أبحاث حديثة إلى أن المؤسسات ذات المستويات العالية من الدعم التنظيمي تتمتع بمعدلات دوران منخفضة، ودرجات أعلى من الأداء الجماعي والتماسك الوظيفي، خاصة في البيئات التي تنسم بالتنافسية والضغط العالي (Kurtessis et al., 2017). لذلك، يُنظر إلى الدعم التنظيمي المدرك باعتباره ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة تُحفّز رأس المال البشري وتحافظ عليه.

2.7. نظريات الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التنظيمية والنفسية التي تشكل الإطار التفسيري لفهم العلاقة بين بيئة العمل الداعمة، الأداء المؤسسي، وإنتاجية الموظفين. ويساعد الاعتماد على هذا الإطار النظري المتكامل في تحليل التأثيرات المتبادلة بين العوامل التنظيمية والسلوك الفردي داخل المؤسسة. وتتمثل أبرز هذه النظريات فيما يلي:

1. نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory): وضعها **Eisenberger et al. (1986)**، وتفترض أن الموظفين يُطوّرون تصورات حول مدى اهتمام المنظمة بمصلحتهم وتقديرها لجهودهم، ما يؤثر في مستويات التزامهم وانخراطهم الوظيفي. وتُبنى هذه النظرية على فكرة أن الدعم التنظيمي يُعزز من مشاعر الأمان الوظيفي والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. في هذه الدراسة، تُستخدم هذه النظرية لتفسير تأثير أبعاد بيئة العمل الداعمة (مثل القيادة، التدريب، التوازن، والعدالة) على الرضا والإنتاجية (Eisenberger et al., 1986).

2. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

وهي مستمدة من أعمال **Greenberg (1987)** و **Colquitt et al. (2001)**، وتُركز على إدراك الموظفين لعدالة القرارات والممارسات داخل المؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد: العدالة التوزيعية، الإجرائية،

والتفاعلية. وتُفسر هذه النظرية كيف تؤثر معاملة المؤسسة للموظف على استجاباته النفسية والسلوكية، مثل الرضا، الولاء، والثقة في القيادة، والتي بدورها تؤثر في الأداء المؤسسي (Colquitt et al., 2001, Greenberg, 1987).

3. نظرية الدافعية الذاتية (Self-Determination Theory): طوّرها (Deci & Ryan (2024; 2013)، وتُميز بين الدافعية الداخلية (المستمدة من الرغبة الذاتية في الإنجاز والتعلم) والدافعية الخارجية (المبنية على المكافآت أو العقوبات). وتركز على أهمية إشباع ثلاثة احتياجات نفسية: الكفاءة، والاستقلالية، والانتماء. وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة لشرح كيف تسهم بيئة العمل الداعمة في تعزيز الدافعية الذاتية للموظف، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والإنتاجية (Deci and Ryan, 2013, Ryan and Deci, 2024).

4. نظرية المناخ التنظيمي (Organizational Climate Theory): تُشير إلى أن المناخ التنظيمي يُمثل الإدراك الجماعي للموظفين لطبيعة السياسات والممارسات والسلوكيات السائدة داخل المؤسسة. بحسب (Schneider et al. (2013، فإن المناخ الإيجابي (الذي يتسم بالدعم، الشفافية، والتمكين) يُؤثر إيجاباً في الرضا، الانخراط، والأداء. وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة كإطار لفهم تأثير البيئة التنظيمية العامة على سلوك الأفراد والجماعات داخل العمل (Schneider et al., 2013).

5. نظرية هيرزبرغ للتحفيز (Herzberg's Two-Factor Theory): طرحها (Herzberg et al. (1959، وتُميز بين عوامل محفزة (مثل الإنجاز، التقدير، النمو المهني) وعوامل وقائية (مثل ظروف العمل، الراتب، العلاقة مع الزملاء). ووفقاً للنظرية، فإن غياب العوامل الوقائية يُسبب عدم الرضا، لكن وجودها لا يُولد الرضا بالضرورة؛ بينما تؤدي العوامل المحفزة إلى رفع الدافعية وزيادة الأداء. وتُساهم هذه النظرية في تفسير الدور المزدوج لبيئة العمل الداعمة: في الوقاية من الاحتراق الوظيفي من جهة، وتحفيز الأداء من جهة أخرى (Herzberg, 1959).

إن التكامل بين هذه النظريات يوفّر أساساً علمياً صلباً لدراسة العلاقة بين بيئة العمل والأداء، من خلال الربط بين الإدراك الفردي، البنية التنظيمية، والسلوكيات الناتجة، مما يُعزّز من القدرة التفسيرية والتحليلية للدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

2.8. الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة (Jayaweera, 2015) إلى اختبار العلاقة بين **عوامل بيئة العمل** وأداء الوظيفة لدى عمال الفنادق في بريطانيا، مع دور الوساطة **الدافع الوظيفي**. استخدمت منهجية مسحية مقطعية عبر استبيان قُدّم لـ 254 موظفاً في 25 فندقاً ببرستول. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ظروف العمل وأداء الوظيفة، كما وجد أن **الدافعية الوظيفية** تتوسط جزئياً هذه العلاقة. كلما كانت بيئة العمل متكاملة، ارتفعت مستويات الأداء الوظيفي، ولاحظ الباحث أهمية تحسين ظروف العمل وتحفيز الموظفين).

وقد استكشفت دراسة (Rasool et al., 2025) العلاقة المباشرة بين **بيئة العمل الداعمة** (مقاسة بثلاثة أبعاد: تقدير العمل والتشجيع المهني وتطوير المسار الوظيفي) وأداء الموظف، فضلاً عن دور **الارتباط الوظيفي** كمتغير وسيط. جمعت بيانات من 349 مشاركاً من كبار الوسطى والإداريين في مؤسسات شبه حكومية بالرياض، وحُلّلت باستخدام PLS-SEM. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لثلاثة أبعاد البيئة الداعمة على الأداء،

مع وساطة إيجابية قوية لارتباط الموظف بالعمل. وقد تبين إن تقدير جهود الموظف وتوفير فرص النمو يزيدان من تحفيز الموظف وأدائه، مع أهمية خلق بيئة يشعر فيها الموظف بالتقدير والرضا لتعزيز الإنتاجية. و درست ورقة (Tripathi and Kalia, 2024) تأثير بيئة العمل الداعمة وثقافة التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي، من خلال الوساطة التسلسلية لكلٍ من مرونة التعلم والابتكار التنظيمي. استندت على مسح استبانة شمل 379 موظفاً في شركات تقنية معلومات، وحلّلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وجد الباحثان أن البيئة الداعمة وثقافة التعلم تعززان الابتكار، وأن مرونة التعلم ترتبط بشكل إيجابي بالأداء. كما أثبتت الدراسة أن لكلٍ من مرونة التعلم والابتكار دور وساطة في العلاقة بين بيئة العمل الداعمة والأداء. وتبين ان بيئة العمل التي تدعم التطوير والابتكار تحسّن الابتكار المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي.

استهدفت دراسة (Zhenjing et al., 2022) فحص أثر بيئة العمل الإيجابية على أداء الموظف الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مع النظر إلى وساطة الالتزام الوظيفي والقدرة على السعي لتحقيق الإنجاز. استخدمت تصميمًا مقطعيًا وجمعت 420 استبياناً، كان منها 314 صالحاً للتحليل، من أعضاء هيئة تدريس في جامعات. وُظف التحليل بواسطة SEM على برنامج SmartPLS3. أظهرت النتائج أن البيئة الإيجابية تعزز الالتزام والسعي لإنجاز الأهداف، وكلاهما يحسن أداء الموظف. كما وجدوا أن البيئة الإيجابية لها تأثير مباشر على الأداء بالإضافة إلى تأثيرها غير المباشر عبر التزام الموظف وقدرته على الإنجاز.

هدفت دراسة (Arianti and Hayati) إلى قياس تأثير الدعم التنظيمي المدرك وبيئة العمل على أداء الموظفين في مؤسسة تعليمية إسلامية إندونيسيا. جمعت بيانات استبانة من 38 موظفاً، وحلّلت باستخدام الانحدار المتعدد. أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للدعم التنظيمي المدرك (متمثلاً بالاعتراف والتواصل وتوفير المرافق) وبيئة العمل المناسبة على أداء الموظف. وأكدت الدراسة أن التكامل بين الدعم التنظيمي وبيئة العمل المحفزة يزيد من الآثار الإيجابية على الأداء. يشعر الموظفون بأداء أفضل عندما تحرص المنظمات على تقديرهم وتوفير بيئة عمل مريحة وداعمة.

تناولت دراسة (Hermanto and Srimulyani, 2022) دور العدالة التنظيمية في تحسين أداء المعلمين في المدارس الثانوية، مع اعتبار السلوك الوظيفي التطوعي (OCB) كوسيط. شملت 820 معلماً بمناطق في جزيرة جاوة إندونيسيا، وحلّلت البيانات بنموذج المعادلات الهيكلية واختبار سوبيل. بينت النتائج أن العدالة التنظيمية تعزز نواحي السلوك الوظيفي التطوعي (فردية وتنظيمية)، وأن كلاً من العدالة وسلوك OCB يساهمان بشكل إيجابي في أداء الموظف. كما وجدوا أن سلوك OCB (بأبعاده) يتوسط جزئياً أثر العدالة التنظيمية على الأداء. توفير معاملة عادلة يُشجع المعلمين على تقديم جهود إضافية ويعزز أداءهم، ومن ثم رفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية

تشير جميع الدراسات المذكورة أعلاه إجمالاً إلى وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداعمة (بما فيها العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك) والأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين (Jayaweera, 2015). وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي تؤكد أن توفير بيئة عمل داعمة وعادلة يعزز دافعية الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم. وجدنا في الدراسة الحالية، كما في هذه الدراسات، أن الشعور بالتقدير والاعتراف والإنصاف من قِبل الإدارة يرتبط بزيادة الأداء والإنتاجية. ومع ذلك، تختلف الدراسات من حيث المتغيرات الوسيطة والأطر المفسرة: فبينما ركزت دراسات مثل (Rasool et al., 2025) على الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط (Rasool et al., 2025)، تناولت دراسات أخرى مثل (Hermanto & Srimulyani (2022) السلوك الوظيفي التطوعي

كوسيط. كما أن البيئات القطاعية اختلفت بين باحث وآخر – فبعضها في القطاع الحكومي أو شبه الحكومي، مثل Rasool et al. 2025، وبعضها في الخاص مثل Tripathi & Kalia 2022 في قطاع التكنولوجيا. من جهة أخرى، لا تتعارض نتائج هذه الدراسات بشكل جذري مع الدراسة الحالية؛ فالجميع أكد وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل الداعمة على النواتج المؤسسية. لكن الاختلافات تكمن في نطاق الدراسة وأدوات القياس والمنهجية التحليلية، وهو ما يؤثر في كيفية تفسير النتائج وتعميمها.

نقد المنهجيات المستخدمة

اتسمت معظم الدراسات باستعمال **منهجيات كمية مسحية**. فمثلاً، اعتمدت (Jayaweera 2015) على استبيانات موزعة على عينة (N=254) من موظفي الفنادق، بينما استخدمت (Gu et al. 2022) استبيانات وتم تحليلها عبر SEM في عينة (N=314) من أعضاء هيئة التدريس. كما وظف (Rasool et al. 2025) تقنية PLS-SEM على بيانات 349 مشاركاً، و (Hermanto & Srimulyani 2022) استخدموا SEM مع اختبار سوبيل على 820 معلماً. ولدى (Arianti & Hayati 2024) عينة صغيرة نسبياً (N=38) استخدمت الانحدار المتعدد. ويلاحظ أن غالبية الدراسات استخدمت **مقاييس ذاتية** لاستبيان أداء الموظف أو تصورات (مثل مقياس DAP أو عناصر من منظمة الدعم والتنظيم)، دون الاعتماد على بيانات موضوعية للإنتاجية أو الأداء الفعلي.

كذلك جاءت معظمها بتصاميم مقطعية (Cross-sectional)، مما لا يسمح باستنتاجات حاسمة حول السببية. على سبيل المثال، بناءً على كيفية جمع البيانات (استبيانات) والزمن الثابت للدراسة، يصعب فصل أثر بيئة العمل الداعمة عن متغيرات أخرى قد تتغير عبر الزمن. وأيضاً، بعض الدراسات استخدمت عينات غير عشوائية أو عينات من مؤسسة واحدة (مثل Arianti & Hayati 2024 في مدرسة محددة)، مما يحد من القدرة على تعميم النتائج. في حين استخدم التحليل الإحصائي المتقدم في الدراسات الكبرى (SEM و-PLS) لتحليل العلاقات المركبة وكشف أدوار المتغيرات الوسيطة، إلا أنه يمكن نقد هذه المنهجيات لعدم نقضها دائماً فروض الانحدار مثل اعتيادية التوزيع واحتمالية الارتباط الذاتي.

باختصار، على الرغم من قوة الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسات عبر الأساليب الكمية، يبرز تحدي محدودية العينات (مثل عينة Arianti الصغيرة) واعتماد المقاييس الذاتية، وعدم اعتماد تصاميم طولية تعزز الاستدلال السببي. ولهذا، يوصي النقاد بإجراء دراسات مستقبلية أو تجريبية، وتوظيف بيانات موضوعية وقياسات معيارية للأداء المؤسسي، بجانب تنويع أدوات القياس المعتمدة لتضمين جوانب متعددة من الدعم التنظيمي والعدالة وأثرها على الناتج الفعلي للمنظمة.

2.9. الدراسات العربية

دراسة عمانية (الغيلاني، 2022) – رسالة ماجستير بعنوان “أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل – سلطنة عمان”. هدفت إلى قياس أثر ممارسات القيادة، ومقدار الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت استبانة كأداة، وجمعت البيانات من عينة ميسرة ضمت 335 موظفاً في وزارة العمل العمانية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من ممارسات القيادة والدعم التنظيمي المدرك من ناحية، والأداء المؤسسي من ناحية أخرى. وقد بين تحليل الانحدار أن ممارسات القيادة فسّرت نحو 34.9% من التباين في الأداء ($p < 0.01$ ، $R^2 = 0.349$) وأن الدعم التنظيمي فسّرت نحو 71% من التباين ($p < 0.01$ ، $R^2 = 0.710$). أوصت

الدراسة بتمكين الموظفين تشاركياً وتعزيز التواصل وتوفير الصلاحيات اللازمة والدعم التنظيمي الضروري لتحقيق أداء مؤسسي عالٍ (الغيلاني، 2022).

دراسة سعودية (العتيبي) – رسالة ماجستير بعنوان “أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية: الدور الوسيط ارتباط العاملين”. هدفت إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك (من أبعاده: دعم القائد، العدالة التنظيمية، بيئة العمل الداعمة) على الأداء الوظيفي (أداء المهمة والسياق) لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم توزيع 375 استبانة على العاملين واستُرْجعت 300 استبانة صالحة. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال للدعم التنظيمي المدرك على جميع أبعاد الأداء الوظيفي. كما بينت النتائج أن ارتباط العاملين (الاستغراق الوظيفي) عمل كوسيط جزئي بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك لما له من دور في رفع الأداء الوظيفي (العتيبي، 2024).

دراسة سعودية أكاديمية (الحربي، 2024) – بحث منشور بعنوان “العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية” في مجلة *الدراسات التجارية المعاصرة*. هدفت إلى قياس مدى تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) في جامعات القطاع الحكومي بالشمال السعودي، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين. شملت الدراسة عينة من جامعات (تبوك، حائل، الجوف، الحدود الشمالية)، واستخدمت برنامج Smart PLS 4 لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين تطبيق كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي. وبناءً على ذلك، توصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية بكافة أبعادها تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالشمال السعودي (الحربي and صالح، 2024).

دراسة سعودية في القطاع الصحي (الثبتي وآخرون، 2024) – بحث منشور بعنوان “أثر بيئة العمل على أداء الممرضين في القطاع الصحي السعودي” في *Journal of Medical & Pharmaceutical Sciences*. هدفت إلى استقصاء مدى تأثير أبعاد بيئة العمل (التدريب، الحوافز، التمكين التقني، طبيعة وظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) على أداء الممرضين في مستشفيات حكومية بالسعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 112 ممرضاً عملوا في مستشفيات بالرياض وجدة والقنفذة. أظهرت النتائج أن أبعاد بيئة العمل الملاحظة كان لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي للممرضين، بحيث فسر نموذج الانحدار 89.8% من التباين الكلي في الأداء ($p < 0.01$ ، $R^2 = 0.898$)، وقد أوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات إدارة المستشفيات (توفير تكنولوجيا حديثة، تحفيز وتمكين الممرضين) باعتبارها عوامل تعزز بيئة عمل داعمة وبالتالي ترتقي بأداء الممرضين (الثبتي et al., 2024).

التحليل النقدي للمنهجيات والسياقات

يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي (استبانة واستقصاء)، وكانت العينات غالباً من القطاع الحكومي (وزارات، جامعات، شركات وطنية). ففي الدراسة العمالية اعتمد الباحث عينة ميسرة في وزارة العمل الحكومية (الغيلاني، 2022)، وفي الدراسة السعودية (القحطاني) جُمعت بيانات من موظفي شركة مياه وطنية حكومية، وفي دراسة الحربي تناول الباحثون أكاديميين بجامعات حكومية شمال السعودية. أما الدراسة السعودية للاتصالات فشملت موظفي شركة مؤسساتية كبيرة، ودراسة الممرضين استندت إلى عينة عشوائية في مستشفيات حكومية.

أساليب التحليل الإحصائي في هذه الدراسات تضمنت اختبارات الارتباط وتحليل الانحدار والخوارزميات متعددة المتغيرات (مثل PLS) (الثبتي et al., 2024, الحربي and صالح, 2024). ولم تستخدم دراسة واحدة منهجاً تجريبياً أو نوعياً، مما يقيد القدرة على الاستدلال السببي، كما أن أغلب العينات كانت محدودة من حيث الحجم (مثلاً 112 أو 116 فرداً) واختيرت بأسلوب ميسر أو عشوائي بسيط، مما قد يؤثر على التعميم. من جهة أخرى، تنوعت القطاعات (تعليم، صحة، خدمات عامة) ولكن بقيت في إطار مؤسسات رسمية، وهذا يجعل النتائج ملائمة إلى حد ما للسياق الحكومي. يلاحظ أيضاً أن بعض الدراسات قامت بمدى الثبات والتحقق الإحصائي للمقاييس (مثلاً تحليل PLS واختبار *Significance*) (الحربي and صالح, 2024)، فيما غابت التفاصيل حول ادعاءات الصدق والموثوقية في نصوصها المتاحة.

توافق النتائج مع أهداف الدراسة الحالية

بشكل عام تُظهر الدراسات السابقة نتائج متسقة مع فرضيات الدراسة الحالية المفترضة. فقد وجدت جميعها – تقريباً – أن بيئة العمل الداعمة أو عناصرها (الدعم التنظيمي المدرك، العدالة التنظيمية، ممارسات القيادة الداعمة) ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة وإنتاجية الموظفين. فعلى سبيل المثال، أظهرت الدراسة العمانية أن كلاً من الدعم التنظيمي المدرك وممارسات القيادة يؤثران إيجابياً على الأداء المؤسسي (الغيلاني, 2022)، وهي نتيجة تتوافق مع ما تتوخاه الدراسة الحالية من إيجاد علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداعمة وأداء المؤسسة. كما تؤكد الدراسة السعودية في قطاع الصحة على أهمية أبعاد بيئة العمل في تفسير نحو 89.8% من التباين في الأداء الوظيفي (الثبتي et al., 2024)، مما يدعم الفكرة أن تحسين بيئة العمل الداعمة يعزز الأداء. في السياق نفسه، وجدت الدراسات حول العدالة التنظيمية في السعودية (الحربي والقحطاني) أثراً إيجابياً للدعم التنظيمي العدلي على كلٍّ من الأداء الوظيفي وإنتاجية الموظفين، وهو ما يتفق مع افتراضات الدراسة الحالية حول دور العدالة في تعزيز الأداء والإنتاجية.

مع ذلك تظهر بعض الفروق السياقية التي يجب أخذها بالاعتبار. فالدراسات السعودية (الاتصالات والجامعات والصحة) تؤكد صدق العلاقات المفترضة ضمن بيئة العمل السعودي المعاصرة، مما يدل على اتساقها مع أهداف الدراسة المحلية. أما الدراسة العمانية والإماراتية (إن وجدت) فتعزز عمومًا النتائج، لكنها تختلف من حيث الخصائص الديموغرافية وعوامل الوساطة (مثل العمر وخبرة العمل الذي ظهر مهماً في الدراسة العمانية). ينطبق ذلك على اختلاف القطاعات والتركيبية الوظيفية؛ فالدراسة العمانية توصلت إلى فروق في استجابات المتغيرات حسب سنوات الخدمة والعمر، وهو عامل قد يحتاج النظر فيه ضمن سياق الدراسة السعودية الحالية. بشكل عام، تؤكد هذه الدراسات العربية الحديثة وجود علاقات إيجابية بين بيئة العمل الداعمة وعوامل مثل الدعم الإداري والعدالة التنظيمية من جهة، وبين الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين من جهة أخرى (الغيلاني, 2022). وهذه النتائج تتوافق مع أهداف الدراسة الحالية في التأكيد على أثر البيئة التنظيمية الداعمة والمتغيرات المرتبطة بها في رفع مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسات السعودية.

2.10. الفجوات البحثية المستخلصة

رغم الزخم البحثي المتزايد في مجالات بيئة العمل، الأداء المؤسسي، والعدالة التنظيمية، إلا أن مراجعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والدولية تكشف عن عدد من الفجوات البحثية الجوهرية التي تُبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية. أولى هذه الفجوات تتمثل في أن العديد من الدراسات، وخصوصاً الأجنبية، ركزت على أبعاد جزئية لبيئة العمل مثل الدعم التنظيمي أو العدالة التنظيمية أو الحوافز المادية، دون أن تتناول بيئة العمل الداعمة بوصفها مفهوماً شاملاً ومتكاملاً يشمل الدعم الإداري، التحفيز، العلاقات الاجتماعية، التوازن بين العمل والحياة، والعدالة التنظيمية. هذا التناول المجزأ حدّ من الفهم الشامل لتأثير البيئة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة. كما أن عدداً من الدراسات اكتفى بتحليل الارتباط المباشر بين بيئة العمل وبعض مخرجات الأداء، دون اختبار المتغيرات الوسيطة أو التفاعلية التي قد تفسر دينامية العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية، مثل الدافعية الذاتية أو الانتماء الوظيفي أو الشعور بالتمكين.

ثانياً، تُظهر معظم الدراسات السابقة، وخاصة العربية، تركّزاً في القطاعات الحكومية أو التعليمية، مع قلة ملحوظة في الدراسات التي تُجري مقارنة منهجية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، رغم أن لكل قطاع خصوصيات تنظيمية وثقافية تؤثر على بيئة العمل وسلوك الموظفين. كما أن جزءاً من الدراسات تم تطبيقه على عينات محدودة أو غير ممثلة، مما يُضعف من إمكانية تعميم النتائج ويجعل الحاجة إلى دراسات أكثر تنوعاً وتوازناً في العينة أمراً ضرورياً.

ثالثاً، تعاني الكثير من الدراسات السابقة من نقص في التناول السياقي المحلي وخاصة في المملكة العربية السعودية، حيث أن جزءاً كبيراً من الأدبيات الأجنبية تم تطويره في بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة (غربية أو آسيوية)، مما يثير تساؤلات حول مدى قابلية تعميمها على السياق السعودي الذي يتسم بخصوصيات ثقافية وإدارية مختلفة. كما أن عدداً من الدراسات العربية اعتمد على أدوات جاهزة دون التأكد من ملائمتها لسياق العمل المحلي، ما يطرح إشكالية في صدق النتائج ومدى تعبيرها عن الواقع التنظيمي الفعلي.

في ضوء ذلك، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوات من خلال:

- **تبني إطار نظري شامل** يدمج بين مفاهيم بيئة العمل الداعمة، العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي المدرك، والدافعية الذاتية، ويدرس تأثيرها على كل من الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين.
- **تطبيق الدراسة على كلا القطاعين الحكومي والخاص** داخل المملكة العربية السعودية، بشكل يسمح بإجراء مقارنات منهجية واكتشاف الفروقات في تأثير بيئة العمل بين السياقين.
- **استخدام أدوات قياس حديثة ومتكاملة** تم تطويرها أو تعديلها لتناسب البيئة السعودية، مع ضمان الصدق والثبات من خلال إجراءات إحصائية دقيقة.
- **تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ** لصناع القرار والقيادات المؤسسية، من خلال ربط النتائج بتحديات التحول الوطني ضمن رؤية السعودية 2030.

بذلك، لا تقتصر إسهامات الدراسة الحالية على الجوانب النظرية، بل تمتد لتشمل أبعاداً تطبيقية ومؤسسية تعزز من دور البحث العلمي في دعم التنمية الإدارية وتحسين بيئات العمل في المملكة.

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم عرض المفاهيم المحورية التي تشكّل البنية النظرية للدراسة، وفي مقدمتها: **بيئة العمل الداعمة، الأداء المؤسسي، إنتاجية الموظفين، العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك**. وقد تم تحليل هذه المفاهيم ضمن رؤية منهجية متكاملة، عبر استعراض خصائصها وأبعادها النظرية والسلوكية، والتفاعل الدينامي بين هذه المتغيرات في البيئة المؤسسية، مدعومة بأطر تفسيرية متقدمة مثل **نظرية الدعم التنظيمي المدرك، نظرية العدالة التنظيمية، نظرية الدافعية الذاتية، نظرية المناخ التنظيمي، ونظرية هيرزبرغ للتحفيز**.

كما تطرق الفصل إلى تحليل نقدي لأهم الدراسات السابقة الأجنبية والعربية ذات العلاقة، حيث تم استعراض أبرز الأهداف والنتائج والمنهجيات المعتمدة في تلك الدراسات، وبيان نقاط القوة والقصور فيها. وقد كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود اتفاق واسع على أهمية بيئة العمل في تعزيز الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، إلا أنها كشفت أيضاً عن **فجوات معرفية وتطبيقية** في الأدبيات، لا سيما من حيث تناول الشامل لبيئة العمل، ضعف التغطية المقارنة بين القطاعات، ومحدودية التمثيل السعودي في نماذج التحليل.

بناءً على ذلك، تبرز أهمية الدراسة الحالية في تقديم **نموذج تحليلي متكامل** يتعامل مع بيئة العمل بوصفها نسقاً متعدد الأبعاد يؤثر في أداء الموظف والمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق التنظيمي والثقافي المحلي في المملكة العربية السعودية، والتميز بين القطاعين الحكومي والخاص. وعليه، يُمهّد هذا الفصل للانتقال إلى **الفصل الثالث** الذي سيتم فيه عرض المنهجية العلمية المعتمدة، وأدوات الدراسة، وتصميم العينة، وأساليب تحليل البيانات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. مقدمة

تلعب المنهجية دوراً محورياً في توجيه مسار البحث العلمي، إذ تُعد الإطار الذي يُبنى عليه تصميم الدراسة واختيار الأدوات وتحليل النتائج. وتعكس المنهجية المتبعة في أي دراسة علمية قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى صلاحية نتائجها للتعميم أو التفسير. وتُساعد المنهجية المحكمة على تحقيق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث، من خلال تحديد إجراءات محددة ومنهجية لتجميع البيانات وتحليلها وفقاً لأطر علمية معترف بها (Creswell and Creswell, 2017). وفي هذه الدراسة، تهدف المنهجية إلى استكشاف وتحليل أثر بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين في القطاعين الحكومي والخاص داخل المملكة العربية السعودية، مما يتطلب اتباع أسلوب بحثي قادر على وصف الظاهرة كما هي واقعياً، وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

3.2. منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف العلاقة بين متغيرات قابلة للقياس (مثل الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، بيئة العمل، الأداء، الإنتاجية)، وتحليل مدى تأثير أحدها في الآخر، فقد تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**. ويُعد هذا المنهج من أنسب المناهج في الدراسات الإدارية التي تتطلب فحص الظواهر الحالية كما هي في الواقع، وتقديم تفسير علمي لها من خلال تحليل البيانات الكمية المجمعة (Saunders, 2014).

يركز المنهج الوصفي التحليلي على تقديم صورة كمية دقيقة للمتغيرات، مع محاولة استكشاف العلاقات الإحصائية التي تربطها، وهو ما ينسجم تماماً مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر بيئة العمل على الأداء المؤسسي من خلال أدوات كمية قابلة للتحليل. كما يوفر هذا المنهج مرونة في استخدام الأدوات الإحصائية المتنوعة (مثل الارتباط والانحدار وتحليل التباين)، بما يعزز موثوقية النتائج ويسهم في بناء توصيات عملية مدروسة.

3.3. مجتمع الدراسة

يتكوّن **مجتمع الدراسة** من الموظفين العاملين في **القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية**، الذين يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ويعملون ضمن مؤسسات متنوعة في مجالات خدمية أو إنتاجية. وقد تم اختيار هذا المجتمع ليتسق مع أهداف الدراسة التي تركز على المقارنة بين بيئات العمل المختلفة من حيث الدعم الإداري، العدالة، والتأثير على الأداء. وتتمثل **طبيعة القطاعات** التي يغطيها المجتمع في مؤسسات حكومية (مثل الوزارات، الجهات التنفيذية، والهيئات التنظيمية) ومؤسسات خاصة (مثل الشركات التجارية، البنوك، وشركات الاتصالات). وقد تم تضمين القطاعين لإثراء التحليل ومقارنة الأطر التنظيمية والثقافية المختلفة التي قد تؤثر في العلاقة بين بيئة العمل والأداء.

أما **الخصائص العامة للمجتمع** فتشمل التنوع في المواقع الجغرافية داخل المملكة (مثل الرياض، جدة، الدمام، المدينة المنورة)، والتنوع الوظيفي (إداريون، مشرفون، موظفون تنفيذيون)، والتدرج في سنوات الخبرة. ويساعد هذا التنوع في ضمان تمثيل مختلف أنماط بيئات العمل الواقعية، وتقديم نتائج أكثر عمقاً وشمولاً.

3.4. عينة الدراسة وأساليب اختيارها

تم اختيار **العينة** وفق أسلوب **العينة العشوائية الطبقية**، وذلك لضمان تمثيل متوازن لكافة فئات المجتمع المستهدف، من حيث القطاع (حكومي/خاص)، والمستوى الوظيفي (إداري، إشرافي، تنفيذي)، والموقع الجغرافي. ويُعد هذا النوع من العينات مناسباً عندما يكون المجتمع متنوعاً ويتطلب التوزيع المتوازن داخل كل طبقة فرعية لضمان صدقية النتائج (Sekaran, 2016).

أما **حجم العينة**، فقد تم تحديده باستخدام جداول، والتي تُعد مرجعاً موثقاً في تحديد حجم العينات وفقاً لحجم المجتمع الكلي. وبما أن المجتمع الكلي يتجاوز عدة آلاف في القطاعين الحكومي والخاص، فقد تم اعتماد **حجم عينة يتراوح بين 300 و450 مشاركاً**، باعتباره كافياً لتحقيق القدرة التفسيرية المطلوبة وإجراء التحليل الإحصائي المتقدم مثل تحليل الانحدار والنمذجة الهيكلية (Hair, 2014).

بالنسبة إلى **طريقة التوزيع**، فقد تم اعتماد أسلوب التوزيع الإلكتروني من خلال نموذج استبيان رقمي Google Forms، وتم إرسال الرابط عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرسمية للمؤسسات المستهدفة، إضافة إلى النشر عبر منصات مهنية مثل LinkedIn ومجموعات الموظفين في القطاعين. وتمت متابعة نسبة **الاستجابة** بصفة دورية لضمان التوازن بين الطبقات المستهدفة، والتأكد من تمثيل الإناث والذكور والمستويات الإدارية بشكل كافٍ. وقد تمت إزالة الاستجابات غير المكتملة أو المتحيزة قبل التحليل الإحصائي.

3.5. أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **الاستبانة كأداة رئيسية** لجمع البيانات من المبحوثين، نظراً لما توفره من سهولة في التوزيع، والقدرة على الوصول إلى عينات واسعة، وإمكانية التحليل الكمي للمتغيرات. وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مزيج من **أدوات قياس سابقة معتمدة** في الأدبيات، تمت ترجمتها وتكييفها لتناسب السياق السعودي، مع إجراء التعديلات اللازمة لضمان وضوح البنود وسلامة اللغة.

○ تم 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.

تم استخدام **مقياس ليكرت الخماسي** لتقييم درجة الموافقة على البنود، حيث تم ترتيب الإجابات من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، مما يتيح إمكانية التحليل الإحصائي الدقيق وتفسير الفروق بين المتغيرات.

3.6. صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان صدق الأداة، تم التحقق من نوعين من الصدق:

- **الصدق الظاهري (Face Validity):** حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي للتأكد من وضوح البنود ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة.
- **صدق المحتوى (Content Validity):** حيث تمت مقارنة محاور الاستبانة مع الأدبيات والدراسات السابقة للتحقق من شمولها لأبعاد المتغيرات قيد الدراسة، ومدى تمثيل البنود لمحتوى كل محور.

أما فيما يخص ثبات الأداة، فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية الأولية على عينة مكونة من 30 مشاركاً. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور تجاوزت القيمة المقبولة إحصائياً (0.70)، مما يدل على وجود درجة ثبات عالية وموثوقية جيدة للأداة (Gliem and Gliem, 2003). وسيتم إعادة حساب معامل الثبات مرة أخرى بعد جمع البيانات الكاملة من العينة الرئيسية.

3.7. الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، باستخدام برامج تحليل متقدمة، بما في ذلك برنامج SPSS للتحليلات الوصفية والاختبارات الأساسية واختبار مدى ملاءمة النموذج النظري للبيانات. وقد شملت الإحصاءات الوصفية المستخدمة كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات الاستجابات وتشتتها، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة. أما في جانب الإحصاء الاستدلالي، فقد تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات، إلى جانب استخدام تحليل العامل الاستكشافي لاكتشاف البنية العاملية للمقاييس، وتحليل العامل التوكيدي للتحقق من صلاحية النموذج. وقد تم اختيار هذه الأساليب نظراً لقدرتها على تقديم تحليل دقيق وشامل للعلاقات بين المتغيرات المدروسة، مع تعزيز موثوقية النموذج المفترض في الدراسة الحالية.

3.8. الإجراءات الميدانية

تم تنفيذ الإجراءات الميدانية لجمع البيانات وفق تسلسل منهجي منظم، بدأ بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بناءً على المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم عُرضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والسلوك التنظيمي بهدف التأكد من صدقها الظاهري والمحتوى. بعد ذلك، أُجريت دراسة استطلاعية على عينة صغيرة مكونة من 30 مشاركاً لاختبار وضوح البنود واحتساب معامل الثبات. وعقب التعديلات اللازمة، تم توزيع النسخة النهائية من الاستبانة إلكترونياً على العينة المستهدفة في القطاعين الحكومي والخاص، عبر روابط إلكترونية تم إرسالها من خلال البريد الرسمي والمجموعات المهنية على منصات التواصل. وقد رُوِّعت الاعتبارات الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة، حيث تم تضمين رسالة تعريفية في بداية الاستبانة توضح أهداف البحث وتؤكد على السرية التامة للبيانات، كما أُبلغ

المشاركون بأن مشاركتهم طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت دون تبعات. وتم الحفاظ على خصوصية المبحوثين وعدم طلب أي بيانات تعريفية مباشرة، إلى جانب الحصول على الموافقات المبدئية من الجهات المستهدفة حين لزم الأمر، بما ينسجم مع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي.

3.9 المعالجات المنهجية للمتغيرات

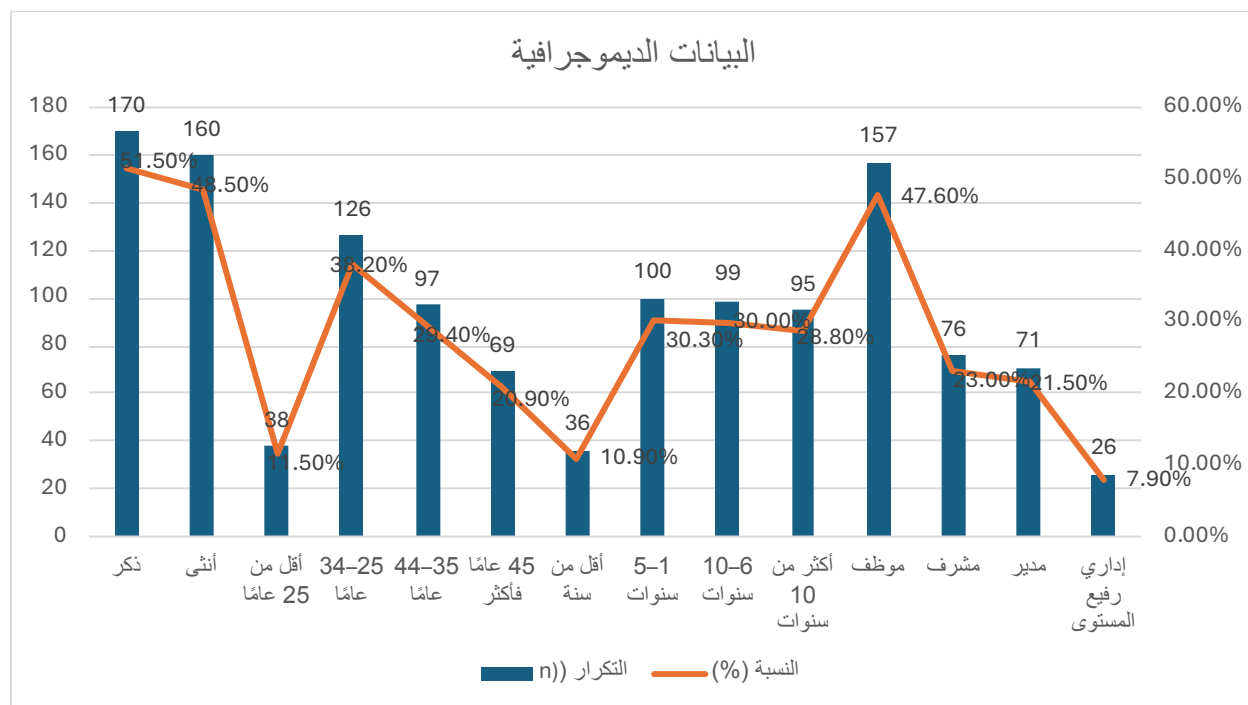
تمت معالجة المتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة ضمن إطار منهجي يضمن إمكانية قياسها وتحليلها إحصائياً، حيث تم تحديد المتغيرات المستقلة لتشمل كلاً من بيئة العمل الداعمة، والتي تمثلت أبعادها في الدعم الإداري، التحفيز، العدالة، التوازن بين العمل والحياة، والثقافة المؤسسية، إلى جانب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، وكذلك الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس مدى شعور الموظف بأن مؤسسته تقدّر جهوده وتلبي احتياجاته. أما المتغيرات التابعة، فقد شملت الأداء المؤسسي، الذي تم قياسه من خلال مؤشرات الكفاءة المؤسسية، الإنجاز، مرونة العمليات، ورضا المستفيدين، وكذلك إنتاجية الموظفين، والتي قُيِّمت من خلال جودة الأداء، مستوى الإنجاز، الحافزية، والالتزام بالمهام. وقد تم تحويل جميع هذه المتغيرات إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس من خلال مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح بتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وبذلك، تتيح هذه المعالجات إمكانية اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات التفاعلية أو التأثيرية بين متغيرات الدراسة ضمن النموذج التحليلي المقترح.

الفصل الرابع: النتائج

4.1. البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

يُعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة خطوة أساسية لفهم طبيعة المشاركين في الدراسة ومدى تنوعهم، بما يعزز تفسير النتائج وإمكانية تعميمها. وقد ضمت العينة النهائية للدراسة (330) مشاركاً ومشاركة، من خلفيات مهنية وتنظيمية متنوعة، موزعين على عدد من القطاعات الوظيفية والمستويات الإدارية والخبرات العملية والفئات العمرية، مما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة المستهدف.

الشكل رقم 4.1: يوضح التوزيع الديموجرافي للعينة:



الجدول 4.1: يوضح الإحصائيات الوصفية للمتغيرات الديموجرافية:

المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء (Skewness)	اختبار شابيرو-ويلك (W)	قيمة (p)
الفئة العمرية	2.6	3	0.944	0.056	0.872	< 0.001
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	2.77	3	0.988	-0.203	0.865	< 0.001
المستوى الوظيفي	1.9	2	0.999	0.686	0.795	< 0.001

أولاً من حيث الجنس، أظهرت نتائج التكرارات أن نسبة الذكور بلغت 51.5% (n=170)، بينما شكّلت الإناث ما نسبته 48.5% (n=160)، وهو ما يعكس توازناً جيداً في تمثيل النوع الاجتماعي داخل العينة. هذا التوازن يعزز من صلاحية المقارنات الإحصائية الممكنة حول الفروق بين الجنسين في إدراكهم لمتغيرات بيئة العمل والأداء المؤسسي.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأكبر في الفئة (25-34 عامًا) بنسبة 38.2%، تليها الفئة (35-44 عامًا) بنسبة 29.4%، ثم الفئة (45 عامًا فأكثر) بنسبة 20.9%، في حين مثّلت الفئة الأصغر من 25 عامًا أقل نسبة (11.5%). ويُستنتج من ذلك أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية النشطة مهنيًا وذات تجربة متوسطة إلى طويلة في بيئات العمل، وهو ما يُضفي عمقًا على تصوراتهم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وبخصوص عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية، أشارت البيانات إلى أن 30.3% من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين (1-5 سنوات)، و30% تراوحت خبراتهم بين (6-10 سنوات)، فيما بلغت نسبة ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات نحو 28.8%. ويلاحظ أن نسبة من لديهم خبرة تقل عن سنة واحدة بلغت فقط 10.9%، مما يدل على أن غالبية العينة تنتمي إلى فئة مهنية مستقرة نسبيًا داخل بيئاتهم المؤسسية، ما يعزز مصداقية آرائهم حول مدى دعم بيئة العمل وفاعلية الأداء المؤسسي.

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فإن ما يقارب نصف العينة (47.6%) يعملون في وظائف تنفيذية (موظف)، في حين شكّل المشرفون 23%، والمديرون 21.5%، أما شاغلو المناصب الإدارية العليا فقد بلغت نسبتهم 7.9%. ويكشف هذا التوزيع عن تنوع هرمي وظيفي مهم، يتيح فحص مدى اختلاف إدراك بيئة العمل باختلاف المواقع الإدارية، خاصة في ضوء فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير الدعم الإداري والعدالة التنظيمية.

أخيرًا، أوضحت نتائج التكرارات المرتبطة بالقطاع الذي يعمل فيه المشاركون أن النسبة الأكبر تنتمي إلى القطاع الخاص بنسبة 48.3%، تليه نسبة المشاركين في القطاع الحكومي بنسبة 43.2%، فيما بلغت نسبة المشاركين في القطاع غير الربحي 8.5% فقط. ويظهر هذا التوزيع تمثيلًا متوازنًا نسبيًا للقطاعات العام والخاص، وهو ما يتسق مع هدف الدراسة في عقد مقارنة تطبيقية بين هذين القطاعين في ضوء بيئة العمل الداعمة وآثارها على الأداء والإنتاجية.

أما على المستوى الإحصائي الوصفي، فقد أوضحت المؤشرات المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية الثلاث (الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) أن القيم المتوسطة (Mean) تراوحت بين 1.9 و2.77، والانحراف المعياري بين 0.944 و0.999، بما يشير إلى وجود تباين مقبول في الاستجابات. كما أظهرت اختبارات Shapiro-Wilk أن جميع المتغيرات الديموغرافية لا تتبع توزيعًا طبيعيًا ($p < 0.001$)، وهو ما يُحتمل أن يتطلب لاحقًا استخدام بعض الاختبارات غير المعلمية (Non-parametric) في تحليل الفروق، بحسب توزيع البيانات.

يمكن القول إن العينة المدروسة تمثل مزيجًا غنيًا من الموظفين في القطاعات المختلفة، وتغطي طيفًا واسعًا من المستويات الإدارية والخبرات المهنية، مما يُعزز من عمق البيانات وجودة التفسيرات الممكنة حول علاقات الدراسة وفرضياتها.

4.2. ثبات أداة الدراسة (تحليل معامل كرونباخ ألفا)

يُعد اختبار الاتساق الداخلي عبر معامل كرونباخ ألفا من الأدوات الإحصائية الحاسمة عند فحص مدى تجانس البنود المكونة لكل بُعد من أبعاد الاستبانة. لا يقتصر دور هذا التحليل على تحديد الثبات الكمي للأداة، بل يمتد ليكشف عن مدى انضباط البنية الداخلية للمحاور ومدى صلاحيتها لقياس المفاهيم النظرية المراد استقصاؤها.

الجدول 4.3: يوضح معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لمقاييس الدراسة

المحور / البعد	عدد البنود	معامل كرونباخ (α)
دعم الإدارة والقيادة الفعالة	5	0.944
فرص التطوير المهني والتدريب	5	0.918
العدالة التنظيمية وشفافية القرارات	5	0.931
التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	5	0.931
الرضا الوظيفي والإنتاجية	5	0.944
مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة	5	0.912
الاستبيان الكلي	30	0.975

في هذه الدراسة، أُجري التحليل لكل بُعد على حدة، بالإضافة إلى الاستبانة ككل. وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

- بلغ معامل كرونباخ ألفا لبُعد دعم الإدارة والقيادة الفعالة (0.944)، وهو رقم يعكس مستوى متقدماً من الترابط الداخلي بين البنود، ما يُشير إلى وحدة قياس قوية لهذا المحور المفاهيمي الذي يتناول الممارسات الإدارية ذات الطابع التحفيزي والتشاركي.
- سجّل بُعد فرص التطوير المهني والتدريب قيمة قدرها (0.918)، وهي نتيجة تعكس تكامل العناصر المرتبطة بتعزيز النمو المهني والتمكين المعرفي للموظفين داخل المؤسسة.
- أما بُعد العدالة التنظيمية وشفافية القرارات فقد حقق معامل قدره (0.931)، وهو ما يبرهن على الانسجام العالي بين البنود التي تتناول مفاهيم العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية داخل المنظمات.
- في السياق ذاته، أحرز بُعد التوازن بين الحياة المهنية والشخصية معامل ثبات بلغ (0.931)، مما يدل على وجود تجانس واضح في العناصر المعنية بمراعاة الظروف الاجتماعية والإنسانية للعاملين.
- أما بُعد الرضا الوظيفي والإنتاجية، فقد حصل على قيمة (0.944)، وهي من أعلى القيم المسجلة، ما يشير إلى أن العناصر المرتبطة بالشعور بالتحفيز، وتحقيق الذات، والانخراط الفعلي في المهام تمثل مفهوماً واحداً بشكل دقيق.
- بدوره، سجل بُعد التواصل الداخلي في المؤسسة معامل ثبات بلغ (0.912)، وهو مؤشر قوي على وحدة الإدراك لدى المبحوثين فيما يتعلق بفاعلية قنوات التواصل المؤسسي وأثرها على بيئة العمل.
- وعند قياس ثبات الاستبانة الكلية، أي بمجموع بنودها الثلاثين، ارتفع معامل كرونباخ ألفا إلى (0.975)، وهي قيمة تضع الأداة في مصاف أدوات القياس التي تتمتع بموثوقية استثنائية، وتُظهر مستوى نادراً من التماسك في البنية المفاهيمية الكلية للأداة.

إن هذه القيم المرتفعة لا تُمثّل مجرد دلالة إحصائية معيارية، بل تعكس دقة بناء الأداة وتناسقها مع أدبيات المجال، إضافة إلى ملاءمتها للبيئة التنظيمية المحلية. فالتقارب العالي بين البنود داخل كل محور يدل على أن

المبحوثين يستجيبون لها بذات الطريقة تقريباً، ما يشي بوضوح المفاهيم المُراد قياسها وعدم غموضها أو تشتتها. كما أن عدم وجود فروقات جوهرية بين المحاور من حيث الثبات يؤكد أن توزيع البنود كان متوازناً، ولم تكن هناك محاور تحظى بأولوية إدراكية أو انحياز تركيبي مقارنة بغيرها.

وبناءً عليه، يمكن القول إن الأداة المستخدمة تقف على أسس إحصائية ومنهجية راسخة، تؤهلها لتكون وسيلة فعالة في النقاط المتغيرات محل الدراسة دون تشويه في القياس أو تداخل مفاهيمي غير مرغوب فيه.

4.3. تحليل نتائج محاور الاستبيان:

4.3.1. تحليل نتائج محور: دعم الإدارة والقيادة الفعالة

يتناول هذا المحور مدى إدراك المشاركين لدور الإدارة في توفير مناخ تنظيمي مشجّع ومحفّز، من خلال أساليب القيادة، وشفافية القرارات، والعدالة في التعامل، وفاعلية التواصل الإداري. وقد تكوّن هذا المحور من خمسة بنود، تم قياسها بمقياس ليكرت الخماسي، وتوزعت استجابات المشاركين عليها بنمط يُظهر تبايناً دالاً في بعض الجوانب، وتماشكاً نسبياً في أخرى.

جدول 4.4: التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لبنود محور دعم الإدارة والقيادة الفعالة.

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	IQR
توفر الإدارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار والتطوير	1 (غير موافق بشدة)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق بشدة)	3.71	1.23	2
	23	36	67	93	111			
	7.00%	10.90%	20.30%	28.20%	33.60%			
تتبع القيادة نهجاً تحفيزياً يشجع الموظفين على تقديم أداء أفضل	25	43	58	99	105	3.65	1.26	2
	7.60%	13.00%	17.60%	30.00%	31.80%			
يُظهر المديرون اهتماماً باحتياجات الموظفين وتطويرهم المهني	105	84	80	38	23	3.64	1.23	2
	31.80%	25.50%	24.20%	11.50%	7.00%			
تحرص الإدارة على توفير بيئة تواصل فعالة بين المستويات الإدارية	20	38	76	100	96	3.65	1.19	2
	6.10%	11.50%	23.00%	30.30%	29.10%			
يتم التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية	92	87	68	49	34	3.47	1.31	2.75
	27.90%	26.40%	20.60%	14.80%	10.30%			

فيما يخص العبارة "توفر الإدارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار والتطوير"، سجلت متوسطاً قدره (3.71) بانحراف معياري (1.23)، وهي من أعلى القيم في هذا المحور، ما يشير إلى وجود درجة إيجابية معتدلة في إدراك المشاركين لهذا الجانب. حيث أعرب أكثر من 61.8% من المشاركين عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على هذه العبارة، مما يعكس حالة عامة من التقدير النسبي للمناخ الابتكاري داخل بيئات العمل.

أما العبارة "تتبع القيادة نهجاً تحفيزياً يُشجع الموظفين على تقديم أداء أفضل"، فقد بلغ متوسط الاستجابات (3.65)، مع انحراف معياري (1.26). ورغم أن 31.8% من المشاركين أبدوا أعلى درجات الموافقة، إلا

أن التباين في الانحراف المعياري يشير إلى وجود اختلاف في تجارب الأفراد بناءً على البيئة المؤسسية أو النمط القيادي المباشر الذي يتعاملون معه، مما قد يُفسّر على ضوء التنوع القطاعي أو الإداري في العينة.

العبارة الأكثر إثارة للانتباه كانت "يُظهر المديرون اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين وتطويرهم المهني"، حيث سجلت متوسطًا أقل نسبيًا (3.64)، إلا أن ما يستحق التأمل هو أن 31.8% من المشاركين اختاروا خيار "1 - لا أوافق بشدة"، و25.5% اختاروا "2 - لا أوافق"، أي أن ما يقارب 57.3% من المشاركين لا يرون أن المديرين يظهرن هذا النوع من الاهتمام، ما يشير إلى فجوة إدراكية واضحة تتعلق بالدعم العاطفي أو التمكيني من القيادات. ويُحتمل أن ترتبط هذه الفجوة بثقافة إدارة عمودية تقتصر إلى النمط التشاركي أو التحفيزي.

أما العبارة "تحرص الإدارة على توفير بيئة تواصل فعالة بين المستويات الإدارية"، فقد سجلت متوسطًا مقداره (3.65)، مما يعكس درجة معتدلة من القبول، خاصة وأن 59.4% من المشاركين اختاروا درجتي "4" و"5". ومع ذلك، فإن نسبة غير ضئيلة (17.6%) عبّروا عن درجة رفض (1 أو 2)، وهو ما قد يشير إلى قصور في آليات إيصال المعلومات أو ضعف في الحلقات الاتصالية العمودية والأفقية في بعض المؤسسات.

وأخيرًا، جاءت العبارة "يتم التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية" بأدنى متوسط في هذا المحور (3.47)، مع انحراف معياري قدره (1.31)، وهي أعلى قيمة تشتتت في المحور، مما يكشف عن تباين حاد في إدراك المشاركين لهذا البُعد. فقد أظهر 27.9% رفضًا قويًا، مقابل 25.1% فقط وافقوا بشدة. ويُحتمل أن يعكس ذلك تحديات مستمرة في تطبيق العدالة الإجرائية أو صعوبات في فهم دوافع القرارات التنظيمية من قبل الموظفين.

وبمقارنة نتائج اختبار Shapiro-Wilk لجميع البنود ($p < 0.001$)، يتبيّن أن توزيع الاستجابات لا يتبع التوزيع الطبيعي، ما يعزز ضرورة استخدام اختبارات غير معلمية لاحقًا عند تحليل الفروق بين المجموعات الديموغرافية.

على المستوى العام، يُظهر هذا المحور درجة دعم إداري متوسطة تميل إلى الإيجابية، إلا أن التباين الكبير في الإدراك بين الموظفين يُشير إلى احتمالية تفاوت جودة القيادة من مؤسسة لأخرى، أو حتى داخل المؤسسة الواحدة، وهو ما يستوجب التأمل في الممارسات القيادية المعتمدة، ومدى تجذر ثقافة العدالة التنظيمية الفعلية، لا الشكلية، داخل بيئات العمل في المملكة.

4.3.2. تحليل نتائج محور: فرص التطوير المهني والتدريب

يتناول هذا المحور إدراك المشاركين للفرص التدريبية والتنموية التي توفرها المؤسسة، والتي تمثل أحد الأعمدة الجوهرية لبناء رأس مال بشري مستدام، قادر على التأقلم والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد توزعت استجابات العينة على خمسة بنود رئيسية تعكس مختلف أبعاد النمو المهني: من فرص التدريب، والمشاركة بالمؤتمرات، إلى وضوح المسارات الوظيفية، والتغذية الراجعة، وتنمية المهارات القيادية.

جدول 4.5: يوضح التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لبنود محور فرص التطوير المهني والتدريب

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	IQR
توفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني للموظفين	1 (غير موافق بشدة)	2 (غير موافق)	3 (محايد)	4 (موافق)	5 (موافق بشدة)	3.61	1.2	2
	23	37	78	98	93			
	7.00%	11.20%	23.70%	29.80%	28.30%			
يتم دعم الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية	24	39	71	99	96	3.62	1.22	2
	7.30%	11.90%	21.60%	30.10%	29.20%			
توفر المؤسسة مسارات واضحة للترقية والتطور الوظيفي	30	36	68	98	98	3.6	1.27	2
	9.10%	10.90%	20.60%	29.70%	29.70%			
يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة لمساعدتهم في تحسين أدائهم	29	48	81	82	89	3.47	1.27	2
	8.80%	14.60%	24.60%	24.90%	27.10%			
تشجع المؤسسة على تطوير المهارات القيادية للموظفين	35	29	77	95	92	3.55	1.28	2
	10.70%	8.80%	23.50%	29.00%	28.00%			

بالنظر إلى العبارة الأولى: "توفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني للموظفين"، بلغ متوسط الاستجابات (3.61) بانحراف معياري (1.20)، مع ميل واضح نحو القبول، حيث صرح 58.1% من المجيبين بدرجتي موافقة مرتفعة (4 و 5). هذه النتيجة تعكس توجهًا عامًا إيجابيًا لدى المؤسسات في الاستثمار في تدريب كوادرها، رغم أن نسبة لا بأس بها (18.2%) عبّرت عن درجة رفض صريح (الدرجات 1 و 2)، ما يشير إلى فجوات محتملة في اتساق تطبيق برامج التدريب بين الإدارات أو القطاعات المختلفة.

أما العبارة: "يتم دعم الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية والمؤتمرات المهنية"، فقد سجلت متوسطًا مماثلًا (3.62) مع انحراف معياري قريب (1.22). وقد أظهرت التكرارات أن أكثر من 59.3% من المشاركين يرون أن مؤسساتهم تدعم فعليًا مشاركتهم في الفعاليات المهنية، مما يُعد مؤشرًا على وجود سياسات دعم مهني واضحة نسبيًا، إلا أن وجود 19.2% من الإجابات في الطرف الأدنى من مقياس ليكرت يعكس استمرار بعض القيود التنظيمية أو ضعف تمويل هذا الجانب في بعض القطاعات.

العبارة: "توفر المؤسسة مسارات واضحة للترقية والتطور الوظيفي" جاءت بنتيجة مقاربة، حيث بلغ المتوسط (3.60)، وبلغت نسبة المشاركين الذين اختاروا "أوافق" أو "أوافق بشدة" ما يقرب من 59.4%. إلا أن وجود ما يزيد عن 20% في الدرجتين الدنيا يشير إلى أن وضوح المسارات المهنية لا يزال يخضع لتباين تنظيمي كبير، وقد يرتبط بالشفافية في معايير التقييم أو غياب الخطط الوظيفية الفردية في بعض الإدارات.

وعند تحليل الاستجابات للعبارة: "يحصل الموظفون على تغذية راجعة منتظمة لمساعدتهم في تحسين أدائهم"، نجد أن المتوسط قد انخفض نسبيًا إلى (3.47)، مع انحراف معياري أكبر (1.27). ورغم أن 52% من المشاركين وافقوا بدرجات عليا، إلا أن 23.4% منهم عبّروا عن مستويات رفض صريحة، مما يُشير إلى ضعف في آليات تقييم الأداء أو محدودية التواصل التقييمي البناء في المؤسسات، وهو جانب يتقاطع مباشرة مع مفاهيم القيادة التحويلية والتغذية الراجعة الفعالة.

وأخيرًا، جاءت العبارة: "تشجع المؤسسة على تطوير المهارات القيادية للموظفين" بمتوسط (3.55)، وهو ضمن النطاق الإيجابي، حيث أعرب حوالي 57% من المشاركين عن موافقتهم على ذلك. غير أن النسبة المرتفعة نسبيًا من الردود في المنتصف أو الأدنى (23.5%) توحى بأن برامج إعداد القيادات لا تزال مقتصرة على فئات أو مستويات وظيفية معينة دون تعميم أو هيكلية استراتيجية واضحة.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج اختبار Shapiro-Wilk لجميع البنود أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ($p < 0.001$)، ما يعزز ضرورة استخدام أدوات تحليل غير معلمية عند فحص الفروق بين الفئات السكانية أو المهنية لاحقًا.

بصورة إجمالية، يُمكن القول إن المشاركين لديهم إدراك إيجابي إلى حد معقول حول فرص التدريب والنمو الوظيفي المتاحة في بيئاتهم المؤسسية، إلا أن هذه الإيجابية ما تزال متباينة وتخضع إلى اعتبارات نوع القطاع، وثقافة المؤسسة، ووجود سياسات واضحة للتطوير الفردي. ولعل هذا المحور يُعد مدخلًا نقديًا مهمًا لفهم العلاقة بين دعم النمو المهني ومستوى الأداء المؤسسي المستدام.

4.3.3. تحليل نتائج محور: العدالة التنظيمية وشفافية القرارات

يشكل هذا المحور أحد الأعمدة الجوهرية في البيئة التنظيمية المعاصرة، حيث يُقاس من خلاله مدى التزام المؤسسة بتطبيق مفاهيم العدالة التوزيعية والإجرائية، وتوفير آليات تظلم، ومعايير واضحة للتقييم والترقية. وقد تكون هذا المحور من خمس عبارات رئيسية تقيس إدراك الموظفين لهذه الجوانب.

جدول 4.6: يوضح التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لمحور فرص التطوير المهني والتدريب

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	IQR
يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بناءً على معايير واضحة وعادلة	1 (غير موافق بشدة)	(غير موافق) 2	(محايد) 3	(موافق) 4	موافق (5 بشدة)	3.53	1.26	2
	25	44	93	67	100			
	7.60%	13.40%	28.30%	20.40%	30.40%			
يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات	29	45	82	87	87	3.48	1.26	2
	8.80%	13.60%	24.80%	26.40%	26.40%			
يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير موضوعية وشفافة	23	45	78	83	101	3.59	1.24	2
	7.00%	13.60%	23.60%	25.20%	30.60%			
تتوفر آليات تظلم فعالة للموظفين في حال شعورهم بعدم العدالة	31	38	81	71	107	3.56	1.3	2
	9.50%	11.60%	24.70%	21.60%	32.60%			
هناك فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة	38	41	77	76	95	3.46	1.34	2
	11.60%	12.50%	23.50%	23.20%	29.10%			

أظهرت العبارة الأولى: "يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بناءً على معايير واضحة وعادلة" متوسطًا مقداره (3.53)، وانحرافًا معياريًا (1.26). ورغم أن ما يزيد عن 50% من المستجيبين عبروا عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة، فإن وجود نسبة غير ضئيلة في الطرف الأدنى من مقياس ليكرت (21%) يعكس بعض التحفظات حيال شفافية صنع القرار داخل المؤسسات.

وفيما يتعلق بالعبارة: "يشعر الموظفون بالعدالة في توزيع المهام والمسؤوليات"، سجلت متوسطاً أدنى نسبياً (3.48)، ما يعكس إدراكاً متبايناً لهذا الجانب، حيث توزعت استجابات المشاركين بالتساوي تقريباً بين المستويات الثلاثة الوسطى والعليا. ويُرجح أن هذه النتيجة ترتبط بتفاوت في ثقافة القيادة أو نقص في العدالة التوزيعية بين الأقسام والوحدات داخل المؤسسة الواحدة.

العبارة الثالثة: "يتم تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير موضوعية وشفافة" جاءت بمتوسط (3.59) مع انحراف معياري (1.24)، مما يشير إلى إدراك معتدل مائل للقبول. من اللافت أن 30.6% من العينة اختاروا أعلى درجة موافقة، ما يُبرز وجود أنظمة تقييم واضحة في بعض المؤسسات، إلا أن التوزيع غير المتوازن بين المشاركين يؤكد عدم تعميم تلك الأنظمة أو تباين فعاليتها بين الجهات.

أما العبارة: "تتوفر آليات تظلم فعالة للموظفين في حال شعورهم بعدم العدالة"، فقد سجلت متوسطاً مقبولاً (3.56)، إلا أن 21% من المشاركين عبّروا عن درجات رفض صريح (1 و2)، مما قد يدل على وجود قنوات تظلم شكلية لا تُفعل في الواقع، أو ربما على غياب ثقافة الطعن في القرارات بطريقة مؤسسية منظمة.

العبارة الخامسة: "هناك فرص متساوية للترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة" كانت الأدنى من حيث المتوسط (3.46) والأعلى من حيث الانحراف المعياري (1.34)، ما يُشير إلى تباين ملحوظ في التصورات، خصوصاً أن ما يقارب 24% من المشاركين اختاروا درجات عدم الموافقة (1 أو 2). هذه النتيجة تستحق التوقف، لأنها تمس جوهر العدالة التوزيعية وتثير تساؤلات حول شفافية معايير الترقية واستقلاليتها عن الاعتبارات غير الموضوعية.

وقد أظهر اختبار Shapiro-Wilk لجميع البنود أن التوزيع غير طبيعي ($p < 0.001$)، مما يعني أن تحليلات الفروق الديموغرافية لاحقاً يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التوزيع، من خلال اللجوء لاختبارات غير معلمية مثل Kruskal-Wallis أو Mann-Whitney.

بصورة عامة، تكشف نتائج هذا المحور عن مستوى مقبول نسبياً من العدالة التنظيمية من وجهة نظر المشاركين، لكنه مقترن بتباين واضح في الإدراك، يُحتمل أن يكون ناجماً عن تمايز في السياسات التنظيمية أو تفاوت في التزام الإدارات بتطبيقها، وهو ما يشير إلى فجوة مؤسسية تتطلب اهتماماً جاداً في إطار تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الولاء الوظيفي.

4.3.4. تحليل نتائج محور: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

يشكّل التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة عنصراً بالغ الحساسية في بنية بيئة العمل الحديثة، لا سيما في ظل ما تفرضه ديناميكيات السوق من ضغوط زمنية، ومتطلبات إنتاجية متصاعدة، وتكامل وظيفي مع التقنية. وقد سعت هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك الموظفين للمرونة المؤسسية في هذا الجانب، من خلال خمسة مؤشرات تمحورت حول السياسات، مراعاة الظروف الأسرية، الراحة، الضغط المهني، والإجازات.

الجدول 4.7: يوضح التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لبنود محور التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

IQR	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة					العبارة
			1 (غير موافق بشدة)	(غير موافق)	(محايد)	(موافق)	5 (موافق بشدة)	
2	1.3	3.48	30	52	71	82	94	توفر المؤسسة سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية
			9.10%	15.80%	21.60%	24.90%	28.60%	
			30	56	60	80	103	
3	1.33	3.52	9.10%	17.00%	18.20%	24.30%	31.30%	يتم مراعاة الجوانب الأسرية والاجتماعية للموظفين عند تحديد جداول العمل
			41	50	76	70	92	
3	1.36	3.37	12.50%	15.20%	23.10%	21.30%	28.00%	يتم تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة للحفاظ على إنتاجيتهم
			36	50	69	82	91	
3	1.33	3.43	11.00%	15.20%	21.00%	25.00%	27.70%	توفر المؤسسة بيئة عمل تقلل من الإجهاد والضغط المهنية
			25	34	72	83	115	
2	1.26	3.7	7.60%	10.30%	21.90%	25.20%	35.00%	تساعد سياسات الإجازات والعطل في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم

أولاً: السياسات المرنة لتحقيق التوازن

العبارة "توفر المؤسسة سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية" حققت متوسطاً قدره (3.48) مع انحراف معياري (1.30)، وهو ما يُشير إلى رضا معتدل يميل إلى الإيجابية. فقد أبدى 53.5% من المشاركين موافقتهم بدرجات عالية (4 و 5)، بينما عبّر 24.9% عن درجة رفض صريح (1 و 2). هذا التباين قد يعود إلى اختلاف تطبيق السياسات بين الإدارات أو القطاعات، أو إلى محدودية الصلاحيات التي تمنحها بعض المؤسسات في تعديل الجداول الزمنية أو خيارات العمل المرن.

ثانياً: مراعاة الظروف الأسرية والاجتماعية

أما العبارة "يتم مراعاة الجوانب الأسرية والاجتماعية للموظفين عند تحديد جداول العمل"، فقد سجلت متوسطاً (3.52) وانحرافاً معيارياً (1.33)، مع تأييد من 55.6% من المشاركين. تشير هذه النتائج إلى وجود محاولات واضحة من بعض المؤسسات لمراعاة البعد الإنساني في تنظيم أوقات العمل، لكنها لا تزال غير معممة بالكامل، كما يظهر من نسبة 26.1% من المجيبين الذين أبدوا درجات رفض (1 و 2).

ثالثاً: تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة

العبارة "يتم تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة للحفاظ على إنتاجيتهم" جاءت بأدنى متوسط في هذا المحور (3.37)، مع أعلى انحراف معياري (1.36)، مما يدل على تفاوت واسع في التطبيق. نحو 27.7% من الموظفين لم يشعروا بوجود دعم فعلي لأخذ فترات راحة، بينما عبّر 49.3% عن مستويات قبول إيجابية. هذه النتيجة تعكس تحديات ثقافية في بعض المؤسسات، حيث قد يُنظر إلى الراحة كنوع من "الترف المؤسسي" غير المبرر، رغم كونها ضرورة فسيولوجية وأداة لتحسين التركيز.

رابعاً: تقليل الضغط والإجهاد المهني

العبارة "توفر المؤسسة بيئة عمل تقلل من الإجهاد والضغط المهنية" حصلت على متوسط (3.43) بانحراف معياري (1.33)، وهو قريب من المتوسط العام للمحور. ما يقارب 52.7% من المشاركين وافقوا على ذلك، إلا أن نسبة الرفض (26.2%) تثير القلق. هذه النتيجة قد تعكس فجوة بين السياسات التنظيمية وبين الواقع الميداني للمهام والأعباء الوظيفية.

خامساً: أثر الإجازات على الرضا والإنتاجية

العبارة "تساعد سياسات الإجازات والعطل في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم" حققت أعلى متوسط (3.70) وأقل انحراف نسبي (1.26) في هذا المحور، كما سجلت النسبة الأعلى من الموافقة القوية (35%). تشير هذه النتيجة إلى إدراك الموظفين لأهمية الإجازات كأداة لتعزيز الصحة النفسية وتحقيق التوازن. كما تعكس اعتماد المؤسسات على أنظمة إجازات منضبطة نسبياً وفق اللوائح الرسمية، خاصة في القطاع الحكومي.

جميع البنود خضعت لاختبار Shapiro-Wilk وبيّنت نتائج دالة معنوياً ($p < 0.001$)، مما يشير إلى انحراف التوزيع عن الطبيعي، وتبرير استخدام الأساليب الإحصائية غير المعلمية لاحقاً.

4.3.5. تحليل نتائج محور: الرضا الوظيفي والإنتاجية

يتناول هذا المحور إحدى الركائز الجوهرية في الدراسات التنظيمية الحديثة، ألا وهي إدراك الموظف لمستوى الرضا المهني الناتج عن تفاعله مع البيئة الإدارية، ومدى انعكاس هذا الرضا على إنتاجيته وفعاليتيه العملية. كما يتضمن المحور مؤشرات مرتبطة بالتحفيز، والدعم المؤسسي، والانخراط الوظيفي، فضلاً عن ما إذا كانت بيئة العمل تمثل عامل جذب يستحق التوصية به للآخرين.

جدول 4.7: يوضح التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لبنود محور الرضا الوظيفي والإنتاجية

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	IQR
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في هذه المؤسسة	1 (غير موافق بشدة)	(غير موافق) 2	(محايد) 3	(موافق) 4	موافق (5 بشدة)	3.63	1.23	2
	24	37	76	93	100			
	7.30%	11.20%	23.00%	28.20%	30.30%			
يساعدني الدعم المؤسسي في تحقيق أداء وظيفي متميز	28	38	85	86	92	3.53	1.25	2
	8.50%	11.60%	25.80%	26.10%	28.00%			
أشعر بالتحفيز والاندماج في بيئة العمل	25	32	83	89	100	3.63	1.22	2
	7.60%	9.70%	25.20%	27.10%	30.40%			
أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة نظراً لبيئة العمل الإيجابية	32	30	86	79	103	3.58	1.28	2
	9.70%	9.10%	26.10%	23.90%	31.20%			
تؤدي بيئة العمل الجيدة إلى زيادة إنتاجيتي وفعاليتي في العمل	12	20	56	88	154	4.07	1.1	2
	3.60%	6.10%	17.00%	26.70%	46.70%			

أولاً: الرضا العام عن بيئة العمل

جاءت استجابات المشاركين على العبارة: "أشعر بالرضا عن بيئة العمل في هذه المؤسسة" بمعدل متوسط بلغ (3.63)، وانحراف معياري (1.23)، ما يعكس اتجاهًا عامًا نحو الرضا المتوسط المائل للإيجابية. أكثر من نصف المجيبين (58.5%) أظهروا موافقة صريحة، الأمر الذي يُعبر عن إدراك نسبي لتوافر عناصر الاستقرار والتناغم في بيئة العمل. غير أن نحو (18.5%) من العينة أبدوا مواقف رافضة بدرجات متفاوتة، وهو ما يُثير تساؤلات حول التفاوت في تجارب الموظفين تبعًا للقطاع، أو لمدى عدالة الإدارة، أو لطبيعة الدور الوظيفي.

ثانيًا: الدعم المؤسسي كأداة لتعزيز الأداء

أما العبارة: "يساعدني الدعم المؤسسي في تحقيق أداء وظيفي متميز" فقد سجلت أدنى متوسط في المحور (3.53)، مما يشير إلى إدراك متباين بين المشاركين لمفهوم "الدعم المؤسسي". ورغم أن 54% عبّروا عن درجات تأييد، إلا أن نسبة الرفض بلغت 20.1%، وهو رقم غير بسيط. قد يُعزى ذلك إلى طبيعة الدعم المؤسسي ذاته، الذي قد يكون محصورًا في الجوانب التشغيلية فقط دون التوسع نحو الدعم التحفيزي أو التمكيني. كما قد يشير إلى فجوة في الترجمة المؤسسية للدعم، حيث يُطرح كشعار تنظيمي دون تطبيق عملي ملموس، خاصة في المؤسسات ذات الهيكل الإداري الجامد.

ثالثًا: التحفيز والاندماج الوظيفي

أما الاستجابات على عبارة: "أشعر بالتحفيز والاندماج في بيئة العمل" فقد جاءت بمتوسط مماثل (3.63) مع انحراف معياري (1.22). ويُمثل هذا البُعد حجر زاوية في فهم علاقة الموظف بمؤسسته، لا سيما أن الاندماج لا يتحقق فقط من خلال المهام، بل يتطلب بيئة مشجعة، وقيادة داعمة، وشعورًا حقيقيًا بالانتماء. أكثر من 57.5% أظهروا اندماجًا مرتفعًا، في حين أفاد حوالي 17% بمشاعر تحفيز ضعيفة. هذه النتيجة تكشف عن تباين في خبرات العمل، وربما وجود ثقافات تنظيمية فرعية متنافرة داخل المؤسسة الواحدة.

رابعًا: صورة المؤسسة كوجهة مهنية

العبارة: "أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة نظرًا لبيئة العمل الإيجابية" تعكس مؤشرًا غير مباشر لما يُعرف بـ"السمعة الداخلية" للمؤسسة. وقد حصلت على متوسط (3.58) وانحراف معياري (1.28)، مع وجود 31.2% من المشاركين يوصون بالمؤسسة بشدة. هذه النتيجة تُظهر أن ثلث العينة يشعرون برضا كافٍ يسمح لهم بالترويج لمكان عملهم، وهي إشارة قوية على فعالية البيئة العامة. في المقابل، فإن حوالي 18.8% عبّروا عن تحفظاتهم، ما يُلّمح إلى تجربة عمل لا تزال أقل من التوقعات المرجوة.

خامسًا: العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية

العبارة الأخيرة في هذا المحور: "تؤدي بيئة العمل الجيدة إلى زيادة إنتاجيتي وفعاليتي في العمل" جاءت بأعلى متوسط (4.07) وانحراف معياري هو الأدنى (1.10)، ما يُشير إلى وجود توافق شبه جماعي بين المشاركين حول الأثر المباشر للبيئة المؤسسية في رفع الأداء. فقد أفاد 46.7% بأنهم يوافقون بشدة على هذه العلاقة، وبلغت نسبة الرفض الكلي (الدرجتان 1 و 2) فقط 9.7%. هذا يدل على أن تحسين بيئة العمل ليس خيارًا تنظيميًا تجميليًا، بل مطلبًا عمليًا له تأثير مباشر وملموس على الإنتاج والفاعلية.

من الناحية الإحصائية، أظهرت جميع البنود نتائج اختبار **Shapiro-Wilk** تشير إلى انحراف التوزيع عن الطبيعي ($p < 0.001$) ، وهو ما يعكس ميلاً واضحاً في الاستجابات نحو القطبية (إما رضا قوي أو عدم رضا واضح)، وربما يشير إلى وجود مؤثرات ظرفية مثل ثقافة القيادة أو القيم التنظيمية. هذا الأمر يستوجب استخدام اختبارات غير معلمية عند تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

4.3.6. تحليل نتائج محور: مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة

يمثل التواصل الداخلي أحد المقومات المركزية في فاعلية المنظمات، ليس فقط كأداة لنقل المعلومات، بل كوسيط ثقافي يُعزّز الانتماء، ويوجه السلوك المؤسسي نحو العمل الجماعي، والشفافية، والمساءلة. وقد اشتمل هذا المحور على خمسة بنود تقيس أبعاداً مختلفة للتواصل: الشفافية، الانفتاح، المشاركة، وقنوات الاتصال الرسمي بين المستويات الإدارية المختلفة.

الجدول 4.8: يوضح التوزيع التكراري والإحصاءات الوصفية لبنود محور مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة.

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	IQR
هناك ثقافة تواصل مفتوحة تعزز من التعاون بين الإدارات المختلفة	1 (غير موافق بشدة)	(غير موافق)	(محايد)	(موافق)	موافق (بشدة)	3.62	1.21	2
	24	32	85	92	96			
	7.30%	9.70%	25.80%	28.00%	29.20%			
يتم إبلاغ الموظفين بقرارات المؤسسة وتحديثاتها بشكل منتظم	22	32	83	89	104	3.67	1.2	2
	6.70%	9.70%	25.20%	27.00%	31.50%			
تتسم الاجتماعات الإدارية بالوضوح والشفافية في نقل المعلومات	19	45	77	94	94	3.6	1.2	2
	5.80%	13.70%	23.40%	28.60%	28.60%			
يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية	31	42	84	83	90	3.48	1.27	2
	9.40%	12.70%	25.50%	25.20%	27.30%			
توفر المؤسسة قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة	21	24	92	91	102	3.69	1.17	2
	6.40%	7.30%	27.90%	27.60%	30.90%			

أولاً: ثقافة التواصل المفتوح بين الإدارات

سجلت العبارة "هناك ثقافة تواصل مفتوحة تعزز من التعاون بين الإدارات المختلفة" متوسطاً قدره (3.62) بانحراف معياري (1.21)، ما يعكس ميلاً إيجابياً عاماً في تقييم ثقافة الانفتاح المؤسسي، إذ عبّر حوالي 57.2% من المشاركين عن رضاهم بدرجتي "4" و"5". هذا يشير إلى وجود بنية تواصلية تعمل على تقليل الحواجز البيروقراطية بين الوحدات، غير أن ما يقرب من 17% من المشاركين أعربوا عن مواقف سلبية، ما يكشف عن تفاوت واضح في الممارسات الإدارية بين القطاعات.

ثانياً: انتظام إبلاغ الموظفين بالقرارات والتحديثات

العبارة "يتم إبلاغ الموظفين بقرارات المؤسسة وتحديثاتها بشكل منتظم" جاءت بأعلى متوسط في هذا المحور (3.67) مع انحراف معياري (1.20). وقد عبّر 58.5% عن موافقتهم العالية على ذلك، وهي نتيجة

تعكس وجود قنوات اتصال رأسية نشطة نسبياً. ويُحتمل أن تكون هذه النتيجة متأثرة بإجراءات التحول الرقمي أو السياسات المؤسسية الداعمة للشفافية، إلا أن 16.4% من المشاركين لا يزالون يشعرون بضعف هذه القنوات، ما يشير إلى تحديات في الوصول المتكافئ للمعلومات.

ثالثاً: وضوح وشفافية الاجتماعات الإدارية

جاءت العبارة "تتسم الاجتماعات الإدارية بالوضوح والشفافية في نقل المعلومات" بمتوسط (3.60) وهو قريب جداً من المتوسط العام للمحور، وقد أظهر 57.2% من المشاركين موافقة عالية. اللافت في هذه العبارة أن التوزيع كان متماثلاً نسبياً في الدرجة الرابعة والخامسة (28.6% لكل منهما)، مما يدل على أن الاجتماعات تُعد أداة مقبولة نسبياً في نقل التوجهات المؤسسية، غير أن وجود 19.5% من المجيبين في الدرجات الدنيا (1 و 2) يشير إلى وجود مجال كبير للتحسين في جودة المعلومات أو في منهجية إدارة الاجتماعات ذاتها.

رابعاً: تشجيع التعبير عن الرأي والمقترحات

العبارة "يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بحرية" كانت الأدنى في هذا المحور من حيث المتوسط (3.48) والأعلى من حيث الانحراف المعياري (1.27)، وهو ما يُظهر أن حرية التعبير في بيئات العمل لا تزال تُمارس بدرجات متفاوتة، وربما ترتبط بالعلاقة المباشرة مع المدير أو بالمناخ النفسي في بيئة العمل. إذ إن 22.1% من المجيبين أظهروا تحفظاً أو رفضاً لهذا البند، مما يثير الانتباه إلى الحاجة لتمكين الموظفين دون خوف من التبعات الإدارية أو التهميش.

خامساً: قنوات التواصل بين الموظفين والإدارة

العبارة الأخيرة "توفر المؤسسة قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة" حققت أعلى متوسط (3.69) وأدنى انحراف نسبي (1.17)، ما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لهذا الجانب، خاصة أن حوالي 58.5% من المشاركين أيدوا بشدة توفر هذه القنوات. ومع أن نسبة الرافضين كانت منخفضة نسبياً (13.7%)، فإن هذا لا يعني اكتمال الفعالية، بل يُظهر أن الاتصال موجود، لكن جودته ونتائجه بحاجة إلى مزيد من الفحص.

تشير جميع نتائج اختبار Shapiro-Wilk إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ($p < 0.001$)، وهي سمة عامة سُجلت في مختلف محاور الدراسة، وتُعزز الاتجاه لاستخدام أدوات غير معلمية لتحليل الفروق في الاستجابات حسب المتغيرات الديموغرافية.

4.4. التحليل المقارن الشامل لمتغير الجنس (الذكور/الإناث) عبر محاور الدراسة

تتجلى أهمية تحليل محاور الدراسة وفقاً لمتغيرات ديموغرافية – وعلى رأسها النوع الاجتماعي – في الكشف عن الفروقات الإدراكية والسلوكية التي قد تنشأ بين فئات مختلفة من الموظفين داخل المؤسسات. ويُعدّ تحليل الفروق بين الذكور والإناث خطوة مركزية لفهم الكيفية التي يتم بها استيعاب بيئة العمل وتفسيرها من منظور النوع، بما يعكس البنية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات السعودية.

الجدول 4.9: الإحصاءات الوصفية لجميع المحاور المركبة حسب الجنس.

المحور	الجنس	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	IQR	الحد الأدنى	الحد الأقصى	Shapiro-Wilk W	Sig. (p)
دعم الإدارة والقيادة الفعالة (مركب)	ذكر	2.98	3.2	0.839	1.2	0.8	4	0.925	< .001
	أنثى	2.88	3	0.961	1.6	0.8	4	0.913	< .001
فرص التطوير المهني والتدريب (مركب)	ذكر	3.6	3.8	1.06	1.4	1	5	0.944	< .001
	أنثى	3.54	3.6	1.11	1.6	1	5	0.94	< .001
العدالة التنظيمية وشفافية القرارات (مركب)	ذكر	3.48	3.6	1.09	1.8	1	5	0.95	< .001
	أنثى	3.58	3.8	1.18	1.95	1	5	0.923	< .001
التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (مركب)	ذكر	3.54	3.6	1.15	1.8	1	5	0.933	< .001
	أنثى	3.46	3.6	1.18	2	1	5	0.934	< .001
الرضا الوظيفي والإنتاجية (مركب)	ذكر	3.69	3.8	1.05	1.8	1	5	0.93	< .001
	أنثى	3.67	4	1.08	1.6	1	5	0.932	< .001
مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة (مركب)	ذكر	3.58	3.6	1.06	1.65	1	5	0.944	< .001
	أنثى	3.64	3.8	1.07	1.6	1	5	0.934	< .001
توفر الإدارة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على الابتكار والتطوير (عبارة فردية)	ذكر	3.78	4	1.16	2	1	5	0.856	< .001
	أنثى	3.63	4	1.3	2	1	5	0.859	< .001

فيما يخص محور دعم الإدارة والقيادة الفعالة، أظهرت النتائج أن الذكور يميلون إلى تقييم هذا المحور بدرجة أعلى قليلاً من الإناث، حيث بلغ متوسط استجاباتهم المركبة (2.98) مقارنة بـ (2.88) لدى الإناث. وعلى الرغم من أن الفرق الظاهري بين المجموعتين لا يبدو كبيراً، إلا أن المدى الربيعي والانحراف المعياري لدى الإناث (1.6، 0.961 على التوالي) كان أعلى من نظيره لدى الذكور (1.2، 0.839)، ما يدل على تشتت أكبر في إدراك النساء لدعم الإدارة، ربما نتيجة اختلافات في طبيعة الإشراف أو التعامل الإداري معهن، أو لضعف التمثيل القيادي النسائي داخل بعض الإدارات، ما يؤدي إلى تفاوت في مشاعر التمكين والعدالة.

أما في محور فرص التطوير المهني والتدريب، فقد أظهرت بيانات الاستجابات أن الذكور سجلوا متوسطاً أعلى (3.60) مقارنة بالإناث (3.54)، ما يشير إلى أن الرجال يشعرون نسبياً بفرص تدريبية وتنموية أكبر. إلا أن الانحرافات المعيارية في كلا المجموعتين كانت مرتفعة (أعلى من 1.0)، وهو ما يعكس حالة من التباين الداخلي، ويعني أن الفرص التطويرية قد تكون متاحة لفئات محددة من الموظفين فقط دون غيرهم، بغض النظر عن الجنس، بما يعكس تفاوتاً تنظيمياً أفقياً بين الإدارات، وليس عمودياً على أساس النوع فقط.

وفيما يتعلق بـ العدالة التنظيمية وشفافية القرارات، فقد عبّرت الإناث عن إدراك أعلى للعدالة مقارنة بالذكور، حيث سجلن متوسطاً مقداره (3.58) مقابل (3.48) للذكور. وتعد هذه النتيجة مثيرة للاهتمام، إذ تفنّد الافتراضات التقليدية القائلة بأن النساء أكثر حساسية لغياب العدالة التنظيمية. قد يعود هذا إلى شعور المرأة العاملة بوجود تحسينات مؤسسية في ممارسات العدالة والإجراءات، أو إلى كونهن أكثر قدرة على التكيف في ظل ثقافات العمل الحالية، ما يُنتج تقييماً أكثر قبولاً لآليات توزيع المهام واتخاذ القرار.

وفي محور التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، يميل الذكور إلى تقييم أعلى نسبياً بمتوسط (3.54) مقارنة بالإناث (3.46). وعلى الرغم من أن الفارق ليس كبيراً، إلا أن التفسير المحتمل لهذا التباين يكمن في

الأدوار الاجتماعية المختلفة لكل من الرجل والمرأة في المجتمع السعودي، حيث تواجه المرأة العاملة غالباً عبئاً مضاعفاً بين الالتزامات المهنية والمنزلية، ما ينعكس على إدراكها لسياسات التوازن المؤسسي، حتى وإن وُجدت نظرياً.

أما في ما يتعلق بمحور **الرضا الوظيفي والإنتاجية**، فقد كانت الفروق بين الجنسين شبه متساوية، إذ بلغ متوسط استجابات الذكور (3.69) مقابل (3.67) للإناث، وهي نتيجة تدل على تقارب كبير في مشاعر الرضا والتحفيز الوظيفي، وتُشير إلى أن بيئة العمل الحالية لا تميز بشكل كبير بين الجنسين في ما يتعلق بتوفير شروط العمل التي تساهم في رفع الأداء. غير أن اللافت هنا أن الانحراف المعياري لدى الإناث (1.08) كان أعلى قليلاً من الذكور (1.05)، مما قد يعكس تبايناً في مستوى الرضا بين النساء أنفسهن، ربما نتيجة اختلاف التوقعات أو تجارب العمل السابقة.

في محور **مستوى التواصل الداخلي**، سجلت الإناث متوسطاً أعلى بقليل (3.64) من الذكور (3.58). وهذا الفارق المحدود يعكس إدراكاً متقارباً نسبياً لمستوى الشفافية والانفتاح في التواصل داخل المؤسسة. لكن ارتفاع المدى الربيعي لدى الإناث قد يُشير إلى وجود فوارق في طبيعة التفاعل المؤسسي معهن، أو في إتاحة المعلومات وحرية التعبير داخل بعض الإدارات.

أما على صعيد بند فردي خارج المحاور المركبة وهو: **"توفر الإدارة بيئة عمل تحفز الموظفين على الابتكار والتطوير"**، فقد أظهر الذكور متوسطاً أعلى بشكل واضح (3.78) مقارنة بالإناث (3.63)، ما يدل على شعور أكبر لدى الذكور بأن البيئة المحيطة بهم تدعم الإبداع والتطوير. وقد يُفسر ذلك بوجود فجوة إدراكية أو واقعية في تمكين المرأة داخل بعض المؤسسات، أو بغياب المسارات الابتكارية المتخصصة للنساء، مما يؤدي إلى انخفاض التقييم.

إحصائياً، كشفت نتائج اختبار **Shapiro-Wilk** أن جميع البيانات – سواء للذكور أو الإناث – لا تتبع التوزيع الطبيعي ($p < .001$). بصورة عامة، يُمكن القول إن تحليل البيانات حسب متغير الجنس يكشف عن تباينات إدراكية محدودة لكنها مهمة، تؤكد أن بيئة العمل لا تزال تتفاعل بشكل متباين مع النوع الاجتماعي، سواء على صعيد فرص التطوير أو دعم القيادة أو استراتيجيات التحفيز. هذه الفروق، رغم ضآلتها الإحصائية في بعض المحاور، تحمل دلالات تطبيقية مهمة لصناع القرار في المؤسسات السعودية، وتبرز الحاجة إلى تبني سياسات داخلية أكثر حساسية للنوع الاجتماعي في جميع جوانب الإدارة والتطوير.

4.5. تحليل الانحدار الخطي لمحور "مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة"

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أربعة من المحاور الرئيسية في الدراسة – وهي: فرص التطوير المهني والتدريب، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، العدالة التنظيمية وشفافية القرارات، ودعم الإدارة والقيادة الفعالة – على المتغير التابع المتمثل في "مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة". وقد تم بناء النموذج باستخدام بيانات العينة الكاملة المكونة من (N = 312) مفردة، وذلك بغرض استكشاف ما إذا كانت هذه الأبعاد تمثل عوامل تفسيرية مهمة تؤثر في جودة وفعالية التواصل الداخلي داخل المؤسسات.

تشير النتائج الإجمالية للنموذج إلى أنه يفسر نسبة عالية من التباين في المتغير التابع، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.653$)، وهو ما يعني أن نحو 65.3% من التغيرات في مستوى التواصل الداخلي يمكن تفسيرها من خلال المحاور الأربعة المستقلة المدخلة في النموذج. كما أن معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.808$)

يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات التفسيرية والمتغير التابع، مما يعزز صلاحية النموذج ويدعم قدرته التنبؤية في السياق التطبيقي للدراسة.

وعند تحليل معاملات الانحدار التفصيلية، يلاحظ أن أكثر العوامل تأثيراً في مستوى التواصل الداخلي هو "التوازن بين الحياة المهنية والشخصية"، حيث بلغ معامل التقدير ($B = 0.3239$) بقيمة إحصائية دالة ($p < 0.001$). هذا يشير إلى أن تحسُّن التوازن بين العمل والحياة يؤدي إلى تعزيز بيئة تواصل أكثر انفتاحاً وفعالية داخل المؤسسة. وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسات التي تحترم الحياة الشخصية لموظفيها وتمنحهم مرونة تنظيمية، تميل إلى تشجيع مناخ تنظيمي قائم على الثقة والاحترام، ما ينعكس بشكل مباشر على شفافية التواصل.

أما "العدالة التنظيمية وشفافية القرارات" فقد جاء ثانياً من حيث التأثير ($B = 0.3214$) مع دلالة معنوية مرتفعة ($p < 0.001$). هذا يؤكد أن إدراك الموظف لعدالة توزيع المهام ووضوح المعايير الإجرائية والإدارية يعزز من رغبته في المشاركة والتواصل، ويدعم خلق بيئة حوار مؤسسي حر ومنتج. ويُعزز هذا الرابط مفهوم العدالة التفاعلية كعنصر ضروري في تيسير العلاقات الرأسية والأفقية داخل المنظمات.

في المقابل، يظهر "دعم الإدارة والقيادة الفعالة" كعامل ذي أثر معتدل ($B = 0.1721$) لكنه دال إحصائياً ($p = 0.005$). هذه النتيجة تشير إلى أن أسلوب القيادة يلعب دوراً ملموساً في تهيئة بيئة اتصال بناءة، إلا أن تأثيره قد يكون أقل وضوحاً مقارنةً بالعوامل المرتبطة مباشرة بالإجراءات والسياسات التنظيمية (كالعدالة والتوازن). ومع ذلك، فإن هذه العلاقة الإيجابية تُبرز أهمية المهارات القيادية في بناء شبكات اتصال شفافة وتحفيز الموظفين على التعبير عن آرائهم.

أما "فرص التطوير المهني والتدريب" فقد جاءت دون دلالة إحصائية ($B = 0.0331$ ، $p = 0.581$)، ما يشير إلى أن إدراك الموظف لتوافر فرص التدريب لا يُعد عاملاً مباشراً مؤثراً في مستوى تواصله الداخلي. قد يُعزى ذلك إلى أن التطوير المهني يُنظر إليه غالباً كعملية فردية مرتبطة بالمسار المهني، لا كتجربة جماعية تُعزز من ديناميات التواصل بين الزملاء أو مع الإدارة. كما أن برامج التدريب قد تكون متخصصة أو مقتصرة على فئات محددة، مما يقلل من ارتباطها بسلوكيات التواصل اليومي داخل بيئة العمل.

خلاصةً، تؤكد نتائج هذا النموذج أن العدالة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة هما أقوى المتغيرات تأثيراً في تحسين بيئة التواصل الداخلي، يليهما الدعم الإداري بدرجة أقل، بينما لا يبدو أن فرص التدريب والتطوير المهني تلعب دوراً مباشراً في هذا السياق. وتُعد هذه النتائج بالغة الأهمية في السياق التطبيقي، حيث تُبرز الأولويات التي يجب على المؤسسات التركيز عليها لتعزيز التواصل الداخلي، وهو من أبرز مقومات الأداء المؤسسي الفعال.

4.6. تحليل الفروق بين القطاعات باستخدام اختبار Kruskal-Wallis

سعى هذا التحليل إلى استكشاف ما إذا كانت تصورات العاملين تختلف بناءً على القطاع الذي يعملون فيه (حكومي، خاص، غير ربحي) فيما يتعلق بمحاور الدراسة الستة. ونظراً لانحراف التوزيع الطبيعي لمعظم المتغيرات، كما أظهرت اختبارات Shapiro-Wilk السابقة، فقد تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis كبديل غير معلمي مناسب لهذا النوع من البيانات.

جدول 4.10: يوضح نتائج اختبار Kruskal-Wallis والمقارنات البعدية حسب القطاع الوظيفي.

(أ) النتائج العامة لاختبار Kruskal-Wallis حسب المحور

المحور	χ^2	df	Sig. (p)	ϵ^2
دعم الإدارة والقيادة الفعالة	16.4	2	< .001	0.05
فرص التطوير المهني والتدريب	16.4	2	< .001	0.051
العدالة التنظيمية وشفافية القرارات	27.3	2	< .001	0.084
التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	37.7	2	< .001	0.117
الرضا الوظيفي والإنتاجية	32.8	2	< .001	0.101
مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة	22.5	2	< .001	0.069

(ب) نتائج المقارنات البعدية (Pairwise Comparisons)

المحور	المقارنة	قيمة W	Sig. (p)
دعم الإدارة والقيادة الفعالة	خاص - حكومي	4.8	0.002
	خاص - غير ربحي	4.29	0.007
	حكومي - غير ربحي	1.49	0.545
فرص التطوير المهني والتدريب	خاص - حكومي	5.06	0.001
	خاص - غير ربحي	3.88	0.017
	حكومي - غير ربحي	1.22	0.665
العدالة التنظيمية وشفافية القرارات	خاص - حكومي	6.67	< .001
	خاص - غير ربحي	4.77	0.002
	حكومي - غير ربحي	1.16	0.692
التوازن بين الحياة المهنية والشخصية	خاص - حكومي	8.24	< .001
	خاص - غير ربحي	4.81	0.002
	حكومي - غير ربحي	0.61	0.904
الرضا الوظيفي والإنتاجية	خاص - حكومي	7.64	< .001
	خاص - غير ربحي	4.59	0.003
	حكومي - غير ربحي	0.53	0.925
مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة	خاص - حكومي	5.97	< .001
	خاص - غير ربحي	4.43	0.005
	حكومي - غير ربحي	1.52	0.53

أولاً: الفروق العامة بين القطاعات

أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المحاور، حيث جاءت القيم الإحصائية للدلالة (p) أقل من (0.001) في كل الحالات. وقد تراوحت قيمة مربع إيتا (ϵ^2)، التي تعبر عن حجم الأثر، بين (0.05) و(0.1171)، وهو ما يشير إلى أثر متوسط في بعض المحاور وكبير في أخرى، خصوصاً في محور التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ($\epsilon^2 = 0.1171$) والرضا الوظيفي والإنتاجية ($\epsilon^2 = 0.1006$).

ثانياً: المقارنات البعدية وتحديد مصدر الفروق

- في محور دعم الإدارة والقيادة الفعالة، كانت الفروق واضحة بين العاملين في القطاع الخاص من جهة، والعاملين في كل من القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي من جهة أخرى. إذ تفوق تقييم القطاع الخاص بوضوح، بينما لم تُظهر المقارنة بين القطاع الحكومي وغير الربحي فرقاً ذا دلالة ($p = 0.545$). هذه النتيجة تعكس وجود بيانات قيادية أكثر دعماً وتحفيزاً في المؤسسات الخاصة مقارنة بالحكومية.
- وفي محور فرص التطوير المهني والتدريب، جاءت النتائج متشابهة: العاملون في القطاع الخاص عبّروا عن إدراك أعلى لفرص النمو المهني مقارنة بزملائهم في القطاعات الأخرى. الفروق بين "حكومي/خاص" و"خاص/غير ربحي" كانت معنوية ($p < 0.05$)، بينما لم تسجل فروق مهمة بين "حكومي/غير ربحي". ويعكس هذا السياق أن القطاع الخاص في السعودية أكثر ديناميكية في توفير فرص التدريب، ربما نظراً لتنافسية السوق وسعيه لتطوير الموارد البشرية بسرعة أكبر.
- أما في العدالة التنظيمية وشفافية القرارات، فقد كانت الفروق أكثر حدة، إذ تفوق القطاع الخاص بشكل واضح مقارنة بكلا القطاعين الآخرين ($p < 0.001$ و $p = 0.002$ على التوالي). بينما لم يكن هناك فرق معنوي بين الحكومي وغير الربحي ($p = 0.692$)، ما يدل على أن العدالة التنظيمية تظل أحد التحديات التي تشارك فيها المؤسسات الحكومية وغير الربحية، رغم تنوع طبيعة عملها.
- جاء محور التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ليُسجّل أعلى قيمة دلالة بين المحاور، مع وجود فروق ذات دلالة مرتفعة جداً بين القطاع الخاص وكل من الحكومي ($p < 0.001$) وغير الربحي ($p = 0.002$). تعكس هذه النتائج قدرة القطاع الخاص على توفير بيئة أكثر مرونة وانفتاحاً فيما يخص أوقات العمل، وسياسات الإجازات، وأعباء المهام، على خلاف ما هو قائم في القطاعات الأخرى التي تتسم بجمود هيكلي في كثير من الحالات.
- أما في محور الرضا الوظيفي والإنتاجية، فقد تكررت نفس الأنماط، إذ جاء القطاع الخاص متقدماً بشكل ملحوظ عن القطاعين الحكومي وغير الربحي، مع عدم وجود فروق معنوية بين الآخرين ($p = 0.925$). هذه النتيجة تشير إلى أن موظفي القطاع الخاص لا يشعرون فقط بمزيد من الدعم والإنتاجية، بل إنهم يرون في بيئة العمل محفزاً للرضا النفسي والمهني.
- أخيراً، أظهر محور مستوى التواصل الداخلي فروقاً واضحة لصالح القطاع الخاص مقارنة بالحكومي ($p < 0.001$) وغير الربحي ($p = 0.005$)، ما يعكس بيئة أكثر انفتاحاً وتشاركية داخل

المؤسسات الخاصة. في المقابل، لم تسجل فروق معنوية بين الحكومي وغير الربحي ($p = 0.53$)، وهو ما يعزز النمط المتكرر في المحاور السابقة.

تشير هذه النتائج إلى أن العاملين في القطاع الخاص يعبرون عن إدراك إيجابي أعلى بوضوح في جميع محاور الدراسة، لا سيما في الجوانب المتعلقة بالدعم القيادي، العدالة التنظيمية، وفرص التدريب، بالإضافة إلى مستوى التواصل والرضا الوظيفي. وتُظهر النتائج أن القطاع الحكومي وغير الربحي يشتركان في خصائص عديدة من حيث التقييمات السلبية أو المتوسطة، لا سيما فيما يتعلق بالشفافية والتنمية المهنية. وهو ما يعكس الحاجة الماسة إلى إصلاحات هيكلية وإدارية في هذين القطاعين لمجاراة تطلعات العاملين وتحقيق بيئة أكثر دعمًا واستقرارًا.

تدعم هذه النتائج التوجهات الحديثة في المملكة العربية السعودية، التي تدعو إلى إعادة هيكلة القطاع العام، وتوسيع نطاق الشراكات مع القطاع غير الربحي، وتحسين ممارسات القيادة والتطوير في ضوء رؤية 2030، بما يضمن خلق بيئة عمل محفزة وداعمة للموظف، بغض النظر عن طبيعة الجهة المشغلة.

4.7. تحليل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباط باستخدام كل من **Pearson's r** و **Spearman's rho** للتحقق من وجود علاقات خطية أو رتبية بين المتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) ومحاور الدراسة المركبة. وقد أظهرت النتائج وجود مجموعة من العلاقات الدالة، بعضها متوسط القوة وبعضها ضعيف لكنه دال إحصائيًا، مما يُسهم في فهم آليات التأثير بين خصائص الموظف وتصوراته حول بيئة العمل.

جدول 4.11: يوضح معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة المركبة.

المحور/المتغير	الفئة العمرية	عدد سنوات الخبرة	المستوى الوظيفي
دعم الإدارة والقيادة الفعالة	$r = 0.081$	$r = 0.125$	$r = 0.341$
	$p = 0.14$	$p = 0.023$	$p < .001$
فرص التطوير المهني والتدريب	$r = 0.096$	$r = 0.113$	$r = 0.312$
	$p = 0.083$	$p = 0.042$	$p < .001$
العدالة التنظيمية وشفافية القرارات	$r = 0.102$	$r = 0.092$	$r = 0.324$
	$p = 0.067$	$p = 0.099$	$p < .001$
التوازن بين الحياة والعمل	$r = 0.084$	$r = 0.134$	$r = 0.289$
	$p = 0.132$	$p = 0.015$	$p < .001$
الرضا الوظيفي والإنتاجية	$r = 0.066$	$r = 0.127$	$r = 0.311$
	$p = 0.235$	$p = 0.021$	$p < .001$
مستوى التواصل الداخلي	$r = 0.056$	$p = 0.108$	$r = 0.274$
	$p = 0.311$	$p = 0.052$	$p < .001$

جدول 4.12: يوضح معاملات الارتباط بين المحاور المركبة للدراسة

المحور	دعم الإدارة والقيادة	فرص التطوير المهني	العدالة التنظيمية	التوازن بين العمل والحياة	الرضا الوظيفي	التواصل الداخلي
دعم الإدارة والقيادة الفعالة	—	$r = 0.729$ $p < .001$	$r = 0.731$ $p < .001$	$r = 0.680$ $p < .001$	$r = 0.741$ $p < .001$	$r = 0.673$ $p < .001$
فرص التطوير المهني والتدريب		—	$r = 0.801$ $p < .001$	$r = 0.742$ $p < .001$	$r = 0.772$ $p < .001$	$r = 0.690$ $p < .001$
العدالة التنظيمية والشفافية			—	$r = 0.789$ $p < .001$	$r = 0.814$ $p < .001$	$r = 0.769$ $p < .001$
التوازن بين العمل والحياة				—	$r = 0.830$ $p < .001$	$r = 0.756$ $p < .001$
الرضا الوظيفي والإنتاجية					—	$r = 0.832$ $p < .001$
مستوى التواصل الداخلي						—

أولاً: العلاقة بين الفئة العمرية ومحاور الدراسة

أظهرت الفئة العمرية ارتباطاً ضعيفاً جداً وغير دال بمعظم المحاور، حيث لم تتجاوز قيم **Pearson's r** حاجز (0.10). أعلى ارتباط سُجل مع "العدالة التنظيمية" ($p = 0.067$, $r = 0.102$) و"فرص التدريب" ($p = 0.083$, $r = 0.096$)، لكنه غير دال إحصائياً. وبالمثل، لم تسجل أي دلالة مع "التوازن" أو "الرضا". هذا يشير إلى أن العمر لا يبدو عاملاً فارقاً في تشكيل تصورات الموظفين حول جودة بيئة العمل، وربما تُفسر هذه النتيجة بوجود سياسات مؤسسية موحدة لا تميز بين الفئات العمرية أو بسبب تجانس ثقافة العمل.

ثانياً: العلاقة بين عدد سنوات الخبرة ومحاور الدراسة

في المقابل، أظهرت عدد سنوات الخبرة ارتباطاً إيجابياً وضعيفاً لكنه دال مع عدد من المحاور، خصوصاً "الرضا الوظيفي" ($p = 0.021$, $r = 0.127$)، "التوازن بين الحياة والعمل" ($p = 0.015$, $r = 0.134$)، و"القيادة الداعمة" ($p = 0.023$, $r = 0.125$). ويُعزز ذلك الفرضية القائلة بأن الموظفين ذوي الخبرة الأطول يتمتعون باستقرار وظيفي واندماج أكبر في المؤسسة، مما يجعلهم أكثر إدراكاً لجوانب الدعم والتحفيز ومرونة العمل.

ثالثاً: العلاقة بين المستوى الوظيفي ومحاور الدراسة

أظهرت مستويات الارتباط الأقوى مع المستوى الوظيفي مقارنةً بالعمر والخبرة. فقد جاءت جميع العلاقات دالة إحصائياً ($p < .001$)، وبلغت أعلى قيمة في العلاقة مع "دعم القيادة" ($r = 0.341$) و"الرضا الوظيفي" ($r = 0.311$). وتشير هذه النتائج إلى أن الترقّي في السلم الوظيفي يرتبط بزيادة الشعور بالدعم الإداري، العدالة، وفرص التطور، وربما أيضاً بقوة النفوذ في التأثير واتخاذ القرار داخل المؤسسة. كما أن العلاقة مع "التواصل الداخلي" كانت واضحة ($r = 0.274$)، ما يعكس أن ذوي المناصب الإدارية الأعلى يتمتعون غالباً بإمكانية وصول أفضل للمعلومات والتواصل الرسمي.

رابعاً: العلاقات بين المحاور المركبة

سجلت جميع المحاور المركبة علاقات ارتباط قوية ودالة إحصائية فيما بينها، وهو ما يعكس اتساقاً داخلياً بين مكونات بيئة العمل، ويُعدّ دليلاً على صدق البنية المفهومية للمحاور. فعلى سبيل المثال:

- الارتباط بين "العدالة التنظيمية" و"الرضا الوظيفي" كان قوياً جداً ($r = 0.814$)، وهو من أعلى القيم في المصفوفة، مما يدعم الفرضية النظرية القائلة بأن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية ينعكس مباشرة في مستوى رضاه المهني.
- كما جاءت العلاقة بين "العدالة" و"التوازن بين العمل والحياة" مرتفعة ($r = 0.789$)، وبين "الرضا الوظيفي" و"التوازن" ($r = 0.83$)، وكلها دالة بشدة ($p < .001$)، ما يُظهر تكاملاً بنيوياً بين المتغيرات النفسية والتنظيمية ضمن بيئة العمل.
- العلاقة بين "دعم القيادة" و"فرص التطوير المهني" كانت قوية ($r = 0.729$)، ما يعكس أن القيادة الداعمة تُوفر بيئة أكثر ملاءمة لتطوير المهارات والمهنية، وهو ما يتسق مع أدبيات القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة.
- أخيراً، سجّلت علاقة قوية بين "مستوى التواصل الداخلي" و"الرضا الوظيفي" ($r = 0.832$)، وهي من أقوى العلاقات في النموذج، وتدل على أن التواصل الفعال هو محرك رئيسي في شعور الموظف بالرضا والانتماء.

4.8. تحليل العوامل الاستكشافي لبنود الاستبيان

تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي بهدف التحقق من الاتساق الداخلي البنيوي للمحاور الستة التي شملها الاستبيان، ولقياس مدى تمثيل البنود للعامل الذي يُفترض أنها تقيسه. اعتمد التحليل على طريقة **Minimum Residual Extraction** مع تدوير **Oblimin** المائل، بما يسمح بالكشف عن التداخل بين العوامل دون افتراض استقلاليتها. وقد جاءت نتائج اختبار كفاية العينة (KMO) واختبار (Bartlett's Test of Sphericity) داعمة لإجراء التحليل، حيث تراوحت قيم KMO بين (0.866) و(0.902)، وهو ما يعكس كفاية العينة لتمثيل العلاقات البينية بين البنود، في حين كانت قيم اختبار بارليت دالة بشكل كبير ($p < 0.001$) عبر جميع المحاور، ما يدل على عدم تساوي مصفوفة الارتباط مع المصفوفة الوحودية.

أولاً: محور دعم الإدارة والقيادة الفعالة

جاءت تحميلات العوامل (Factor Loadings) لجميع البنود مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.861) و(0.922)، ما يشير إلى قوة العلاقة بين كل بند والعامل الكامن. تدعم هذه النتائج التجانس البنيوي لهذا المحور، وتؤكد أن الموظفين يدركون بوضوح أبعاد دعم القيادة، سواء عبر العدالة أو التحفيز أو التواصل الإداري.

ثانياً: محور فرص التطوير المهني والتدريب

رغم تفاوت طفيف في قيم التحميل، فقد جاءت معظم البنود محققة لمعايير القبول (> 0.6)، حيث بلغ أقل تحميل (0.64) وأعلى تحميل (0.973)، خاصة في بند "تشجع المؤسسة على تطوير المهارات القيادية".

يلاحظ أن بعض البنود (مثل بند “توفر المؤسسة مسارات واضحة للترقية”) تمثل عناصر هامشية نسبياً لكنها ما تزال ضمن المقبول إحصائياً.

ثالثاً: محور العدالة التنظيمية وشفافية القرارات

أظهر هذا المحور اتساقاً عالياً، بتحميلات تتراوح بين (0.833) و(0.877)، وهو ما يعكس وضوح مفهوم العدالة لدى الموظفين، سواء تعلق ذلك بالتوزيع أو الإجراءات أو التظلم. تعزز هذه النتائج ما توصلت إليه التحليلات السابقة من كون العدالة التنظيمية أحد أقوى العوامل المؤثرة في الرضا المؤسسي.

رابعاً: محور التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

جاءت نتائج هذا المحور متسقة، حيث تراوحت قيم التحميل بين (0.775) و(0.9). يُلاحظ أن بند “تساعد سياسات الإجازات والعطل في تعزيز رضا الموظفين” جاء بأدنى تحميل نسبياً، مما قد يشير إلى تباين في فهم الموظفين لهذه السياسات أو اختلاف تطبيقها المؤسسي.

خامساً: محور الرضا الوظيفي والإنتاجية

رغم أن التحميلات عموماً جاءت عالية (أعلى تحميل = 0.908)، فإن أحد البنود – “تؤدي بيئة العمل الجيدة إلى زيادة إنتاجي وفعاليتي” – سجل تحميلاً أقل نسبياً (0.576)، وهي إشارة إلى أن هذا البند قد يُنظر إليه كنتاج أكثر من كونه عنصراً مفسراً ضمن المحور. مع ذلك، فإن استقراره الإحصائي لا يزال ضمن الحد المقبول.

سادساً: محور مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة

تميز هذا المحور بثبات بنوي ملحوظ، حيث جاءت تحميلات البنود في مدى جيد (من 0.791 إلى 0.884)، ما يدل على أن البنية التحتية للتواصل داخل المؤسسة يتم إدراكها على نحو متماسك من قبل أفراد العينة، وخاصة في بنود تتعلق بالتعبير عن الآراء، ووضوح الاجتماعات، وتبادل المعلومات.

تشير نتائج تحليل العوامل الاستكشافي إلى أن البنية التركيبية للمحاور الستة قوية ومتماسكة، وأن كل بند من بنود الاستبانة يسهم بدرجة معتبرة في قياس العامل الكامن الذي يُفترض أنه يمثل. تدعم هذه النتائج صلاحية الاستبانة كمقياس علمي موثوق لقياس أبعاد بيئة العمل الداعمة في السياق السعودي، وتوفر أرضية صلبة لتفسير النتائج الإحصائية الأخرى التي تم الوصول إليها في الفصول السابقة.

تحليل نتائج اختبار المتغير الوسيط (Mediation Analysis)

سعى اختبار الوساطة إلى التحقق من ما إذا كان الرضا الوظيفي والإنتاجية يمثل متغيراً وسيطاً في العلاقة بين مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة كمتغير مستقل، ودعم الإدارة والقيادة الفعالة كمتغير تابع. هذا النوع من التحليل يهدف إلى تجاوز العلاقة الخطية المباشرة لفهم المسارات غير المباشرة التي من خلالها يؤثر متغير على آخر، وهو ما يثري التفسير السببي داخل النموذج النظري.

تشير النتائج إلى وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً (Indirect Effect = 0.414, $p < .001$) بين التواصل الداخلي والدعم القيادي، يُمارس من خلال الرضا الوظيفي والإنتاجية. أي أن جزءاً كبيراً من تأثير بيئة التواصل في المؤسسة لا ينتقل مباشرة إلى دعم القيادة، بل يُعاد تمريره عبر مستوى الرضا الذي يشعر

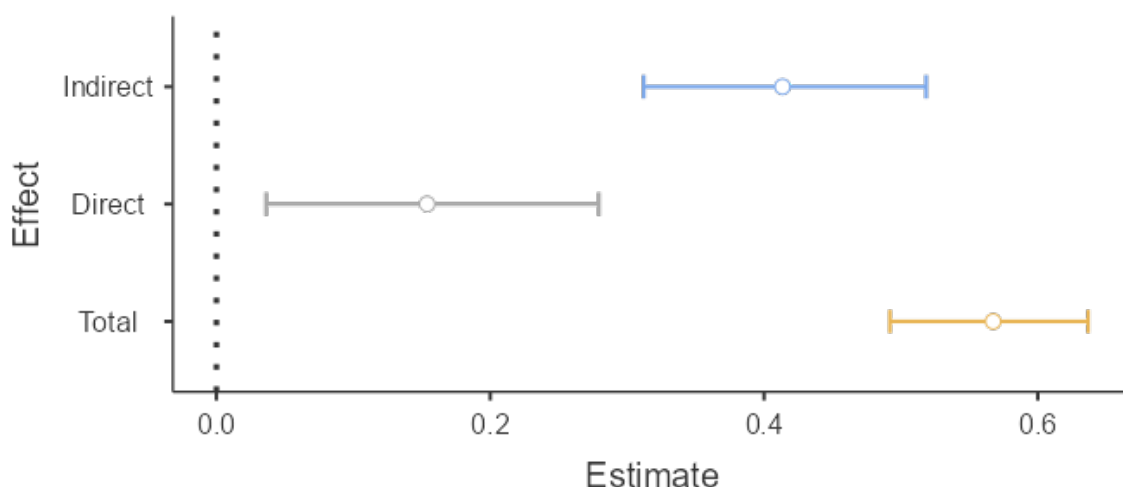
به الموظف نتيجة هذا التواصل. وقد جاء هذا الأثر غير المباشر ضمن مجال ثقة مرتفع (95% CI = 0.3121 – 0.518)، مما يعزز موثوقيته الإحصائية.

في المقابل، لا يزال هناك أثر مباشر متبقٍ (Direct Effect = 0.154, $p = 0.011$) من مستوى التواصل إلى دعم القيادة، مما يعني أن التواصل الداخلي لا يؤثر فقط من خلال الرضا، بل له أيضاً أثر مباشر – وإن كان أقل نسبياً – يعكس ربما وجود قنوات تأثير ذات طبيعة رمزية أو ثقافية، كإحساس بالانتماء والتمكين المعنوي.

أما الأثر الكلي (Total Effect = 0.567, $p < .001$)، فهو يمثل مجموع الأثر المباشر وغير المباشر، ويؤكد أن مستوى التواصل الداخلي يُعد من أهم العوامل المفسرة لدعم القيادة في المؤسسات. هذا يعكس – نظرياً وعملياً – أن القادة الذين يعملون في بيئة يتوافر فيها حوار داخلي فعّال، وتنقل فيها المعلومات بشفافية، ويشعر فيها الموظفون بأنهم مشاركون، يُنظر إليهم بوصفهم أكثر دعماً وعدلاً وتحفيزاً من قبل مرؤوسيهم.

تدعم مسارات التحليل التفصيلية هذه النتيجة، حيث كشفت أن مستوى التواصل يؤثر تأثيراً قوياً ومباشراً في الرضا الوظيفي والإنتاجية ($\beta = 0.827$, $p < .001$)، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه نظرية المناخ التنظيمي التي ترى في التواصل الفعّال مكوناً مركزياً من مكونات البيئة الداعمة. كما تبين أن الرضا الوظيفي بدوره يؤثر بوضوح على الدعم الإداري ($\beta = 0.5$, $p < .001$)، مما يعزز فرضية أن القائد يُقيم من قبل الموظف بدرجة كبيرة بناءً على تجربته الشخصية في المؤسسة، من حيث التوازن، العدالة، والتحفيز.

في هذا السياق، تُظهر نتائج هذا النموذج الوسيط أن بناء بيئة تواصل فعالة ليس فقط مسألة إدارية تتعلق بنقل المعلومات، بل عملية استراتيجية ذات أثر متعدد الطبقات، تُعيد تشكيل مشاعر الموظف تجاه العمل، وتؤثر لاحقاً على طريقة إدراكه لسلوك القائد أو المدير.



خاتمة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتي شملت موظفين في القطاعات الحكومي والخاص وغير الربحي داخل المملكة العربية السعودية. وقد هدفت التحليلات إلى قياس أثر بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال استعراض المؤشرات الإحصائية الوصفية، وتحليل صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب المعلمية وغير المعلمية المناسبة لطبيعة البيانات.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن تقديرات أفراد العينة للمحاور الرئيسية كانت في المجمل تميل إلى المستوى الإيجابي المتوسط، مع تفوق ملحوظ في محور الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومحور مستوى التواصل الداخلي، وهو ما يعكس وجود عناصر داعمة في بيئة العمل، لا سيما في القطاع الخاص. أما فيما يتعلق بثبات الأداة، فقد أشارت نتائج معامل كرونباخ ألفا إلى مستويات ثبات مرتفعة لجميع المحاور، مما يؤكد موثوقية الاستبانة وصلاحياتها لقياس متغيرات الدراسة.

وعند اختبار الفرضيات الإحصائية، كشفت نتائج الانحدار الخطي عن وجود تأثيرات معنوية وقوية لعدد من المحاور – وعلى رأسها العدالة التنظيمية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية – في تفسير مستوى التواصل الداخلي، وهو المتغير الذي يعكس بُعداً حاسماً في فاعلية بيئة العمل. كما أظهرت نتائج اختبار Kruskal-Wallis وجود فروق معنوية بين القطاعات الثلاثة في جميع محاور الدراسة، حيث جاء القطاع الخاص في طليعة التقييمات، بينما تساوى تقريباً القطاعان الحكومي وغير الربحي، ما يشير إلى تفاوت ملحوظ في جودة البيئة المؤسسية بين القطاعات.

كذلك، كشفت مصفوفة الارتباط عن علاقات دالة و مترابطة بين المحاور المركبة، وهو ما يعزز من صدق النموذج المفاهيمي المستخدم في الدراسة، ويؤكد تكامل الأبعاد التنظيمية والإنسانية في تشكيل بيئة العمل الداعمة. كما تبين أن المتغيرات الديموغرافية – لاسيما المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة – تلعب دوراً مؤثراً في إدراك الأفراد لعناصر بيئة العمل المختلفة.

بصورة عامة، قدم هذا الفصل قاعدة كمية راسخة يمكن من خلالها تفسير الظواهر التنظيمية محل الدراسة، وسيتم في الفصل التالي مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري، بما يتيح استنباط دلالات علمية وتطبيقية أوسع.

الفصل الخامس: المناقشة والتفسير والتأطير النظري

5.1. مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل المرحلة التحليلية التفسيرية الأهم في مسار الدراسة، حيث يتم الانتقال من العرض الإحصائي المجرد للنتائج، كما تم تناوله في الفصل السابق، إلى محاولة فهم هذه النتائج وتأويلها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة. ويُعنى الفصل بمناقشة مدى اتفاق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه أدبيات البحث في مجالات بيئة العمل، الأداء المؤسسي، والرضا والإنتاجية الوظيفية، مع تقديم تفسير علمي للفروق والعلاقات المكتشفة استنادًا إلى النظريات النفسية والتنظيمية المعتمدة، مثل نظرية الدعم التنظيمي المدرك، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية الدافعية الذاتية.

كما يهدف هذا الفصل إلى وضع النتائج ضمن سياقها الثقافي والمؤسسي، عبر تحليل انعكاسات البيئة السعودية، خاصة في ظل التحولات التي تقودها رؤية المملكة 2030، على آليات العمل والتطوير في كل من القطاعين الحكومي والخاص. ويستعرض الفصل كذلك أهم المتغيرات الديموغرافية التي أثرت على استجابات المشاركين، مثل الخبرة والمستوى الوظيفي، إلى جانب التطرق لتفسير العلاقات البنوية بين محاور الاستبيان، مما يُسهم في تعزيز الفهم الكلي لديناميات بيئة العمل الداعمة داخل المؤسسات السعودية. وبذلك، يُشكل هذا الفصل جسرًا حيويًا يربط بين نتائج الدراسة الميدانية وسياقاتها النظرية والتطبيقية، تمهيدًا لصياغة التوصيات والاستنتاجات الختامية.

5.2. مناقشة نتائج المحاور الأساسية

5.2.1. دعم الإدارة والقيادة الفعالة

عند تحليل بُعد دعم الإدارة والقيادة الفعالة، تبين أن المشاركين – لا سيما في القطاع الخاص – أظهروا ميلًا أقوى للاعتقاد بأن بيئة العمل التي ينتمون إليها توفر درجة مناسبة من التشجيع والتحفيز القيادي. المتوسطات الحسابية التي سجلها هذا المحور، بالإضافة إلى فروق الدلالة الإحصائية بين القطاعات، تشير إلى أن القيادة في المؤسسات الخاصة يُحتمل أن تكون أكثر قربًا من الموظفين من حيث التمكين، وتبادل الرؤى، ودعم النمو المهني. في المقابل، عبّر العاملون في القطاعين الحكومي وغير الربحي عن تقييمات أقل، مما يُثير تساؤلات تتعلق بالبنية الهرمية الجامدة، أو بثقافة اتخاذ القرار الأحادية، والتي قد تعيق بروز أنماط قيادية تشاركية أو داعمة.

يتعزز هذا الاتجاه حين نأخذ في الاعتبار نتائج اختبار Kruskal-Wallis التي كشفت عن فروق معنوية بين القطاعات ($\chi^2 = 16.4$ ، $p < .001$)، حيث كشفت المقارنات البعدية عن تفوق القطاع الخاص على الحكومي وغير الربحي ($p = 0.002$ ، $p = 0.007$ على التوالي)، دون فروق تُذكر بين الأخيرين. هذا ينسجم مع التوقعات المستندة إلى الخصائص الهيكلية لكل قطاع، حيث تميل المنظمات الخاصة إلى تبني أنماط إدارة أكثر مرونة وانفتاحًا، في حين تظل المؤسسات الحكومية محكومة بإجراءات أكثر تعقيدًا قد تحدّ من ظهور قيادة تحويلية فعّالة.

من الزاوية التحليلية، أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن هذا المحور يُعد أحد المتغيرات التفسيرية التي تسهم في تفسير مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة، ولو بدرجة أقل مقارنة بمحاور أخرى كالعدالة التنظيمية والتوازن الوظيفي. إذ بلغ معامل التأثير ($B = 0.1721$) مع دلالة إحصائية قوية ($p = 0.005$). وهذا يشير إلى أن وجود قيادة فاعلة لا يقتصر أثرها على الجوانب التحفيزية أو الإدارية فقط، بل يتعداها إلى التأثير في أنساق الاتصال، وتبادل المعلومات، وتعزيز بيئة تنظيمية أكثر شفافية.

علاوة على ذلك، كشفت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم القيادي والمستوى الوظيفي للمشارك ($r = 0.341$ ، $p < 0.001$)، وهو ما يبرر تفسيراً مفاده أن من يشغلون مواقع إدارية أو إشرافية يدركون قدرًا أعلى من الدعم المؤسسي، إما لكونهم أقرب لصناع القرار، أو لأنهم أنفسهم يمثلون جزءًا من الحلقة القيادية، ما يمنحهم تحكّمًا أكبر في الموارد والسياسات.

تتّماهى هذه المعطيات مع نظرية الدعم التنظيمي المدرك كما طوّرها (Eisenberger et al., 1986)، والتي ترى أن دعم المنظمة – كما يُدركه الموظف – يؤثر مباشرة على التزامه الوظيفي واستعداده لتجاوز الأدوار الرسمية. كما يُمكن تفسير النتائج من خلال منظور القيادة التحويلية التي تركز على بناء علاقات ثقة، وإلهام التابعين، وتنمية قدراتهم الفكرية، كما ورد في أعمال (Bass & Avolio, 1994)، والتي بيّنت أن القيادة القائمة على التأثير القيمي والتشجيع التحويلي تخلق بيئة نفسية داعمة تُسهم في تحسين الأداء وتعزيز الدافعية الذاتية (Eisenberger et al., 1986, Bass and Avolio, 1994).

ومن زاوية المقارنة مع أدبيات سابقة، تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Rhoades and Eisenberger (2002)، والتي ربطت بين إدراك الموظف للدعم الإداري وارتفاع معدلات الرضا والأداء والانخراط التنظيمي (Rhoades and Eisenberger, 2002). كما تتفق مع نتائج دراسة عربية حديثة مثل دراسة الهاجري (2020)، التي أظهرت أن غياب أنماط القيادة المحفزة في المؤسسات الحكومية كان أحد العوامل المقوضة للانتماء المهني لدى الموظفين، مقارنةً بالمؤسسات الخاصة الأكثر ديناميكية في تمكين مواردها البشرية (الهاجري and الله, 2020).

إن أهمية هذه النتائج لا تكمن فقط في تأكيد فرضيات الدراسة، بل في إبراز أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل بنية مؤثرة في نسيج العلاقة بين الفرد والمؤسسة. من هنا، فإن أي مشروع تطوير تنظيمي يجب أن يبدأ من القيادة، ليس فقط من خلال تدريب المدراء، بل بإعادة تعريف دورهم بوصفهم حاضنين للمواهب، وموجهين للشبكات غير الرسمية، وحماة للعدالة التنظيمية.

5.2.2. فرص التطوير المهني والتدريب

أظهرت نتائج الدراسة أن محور "فرص التطوير المهني والتدريب" قد سجل تقييمات إيجابية معتدلة، تعكس وجود إدراك متفاوت بين الموظفين حول توفر البرامج التدريبية، ومجالات النمو المهني داخل مؤسساتهم. وقد بيّنت التحليلات الإحصائية أن هذا البعد مرتبط بدرجة دالة إحصائية مع كل من "دعم القيادة" ($r = 0.729$)، و"العدالة التنظيمية" ($r = 0.801$)، و"الرضا الوظيفي" ($r = 0.772$)، مما يشير إلى أن التطوير المهني لا يُفهم هنا بوصفه إجراءً إداريًا منفصلًا، بل كجزء من بنية مؤسسية متكاملة تعكس التزام المؤسسة بعدالة الفرص وتحفيز الأداء.

لكن على الرغم من الارتباطات القوية مع بقية المحاور، فإن نتائج الانحدار أظهرت أن "فرص التطوير المهني والتدريب" لم تُسهم بشكل دال في التنبؤ بـ "مستوى التواصل الداخلي" في المؤسسة ($B = 0.0331$ ، $p = 0.581$). هذه المفارقة قد تشير إلى أن التدريب المهني، وإن كان يُنظر إليه كعنصر تطويري إيجابي، إلا أن أثره على ديناميات التفاعل الاجتماعي والتواصل غير مباشر أو محدود. فغالبًا ما تُنظم البرامج التدريبية ضمن أطر رسمية أو خارجية، ما يقلل من تفاعلها مع الثقافة التنظيمية اليومية أو شبكة العلاقات غير الرسمية بين الموظفين.

وبالنظر إلى نتائج اختبار Kruskal-Wallis، تبين أن الفروق في هذا المحور بين القطاعات الثلاثة كانت دالة إحصائية ($\chi^2 = 16.4$ ، $p < .001$)، وجاءت الفروق لصالح القطاع الخاص مقارنة بكل من القطاع الحكومي ($p = 0.001$) وغير الربحي ($p = 0.017$)، بينما لم تكن الفروق بين القطاعين الأخيرين معنوية ($p = 0.665$). هذا التباين يعكس واقعاً إدارياً مألوفاً في المملكة، حيث يرتبط القطاع الخاص ببيئات تنافسية تحفز على الاستثمار في رأس المال البشري وتحديث المهارات بصورة مستمرة، في حين لا تزال مؤسسات القطاع العام تسير بوتيرة أبطأ، أحياناً بسبب الإجراءات البيروقراطية، أو نقص المرونة في تخصيص الموارد التدريبية.

علاوة على ذلك، أظهرت معاملات الارتباط بين المحور والمتغيرات الديموغرافية أن هناك ارتباطاً دالاً لكنه ضعيف مع عدد سنوات الخبرة ($r = 0.113$ ، $p = 0.042$)، والمستوى الوظيفي ($r = 0.312$ ، $p < .001$)، في حين لم تُسجل علاقة دالة مع الفئة العمرية. تُظهر هذه النتائج أن الموظفين الأكثر خبرة، أو أولئك الذين يحتلون مواقع إشرافية، يتمتعون بفرص تدريبية أكبر، وهو ما قد يُعزز التفاوت بين فئات العاملين من حيث التطوير والنمو المهني. وهو نمط قد يحتاج إلى مراجعة ضمن سياسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق عدالة توزيع الفرص.

تتناغم هذه النتائج مع ما أشار إليه Baldwin & Ford (1988) في نموذجهم حول فعالية التدريب، والذي شدد على أن السياق التنظيمي، والدعم الإداري، ومدى التفاعل بين المتدربين، تمثل محددات رئيسية في مدى تأثير البرامج التدريبية على الأداء الفعلي (Baldwin and Ford, 1988). كما تتوافق أيضاً مع ما توصل إليه Noe (2010)، والذي أكد أن فاعلية التدريب لا تتعلق فقط بتوفيره، بل بكيفية إدماجه ضمن ثقافة العمل واستراتيجيات التحفيز والتقدير (Noe and Peacock, 2008).

بناءً على ما سبق، يبدو أن فعالية برامج التدريب والتطوير المهني لا تُقاس فقط بوجودها الشكلي، بل بمدى تكاملها مع مكونات بيئة العمل الأخرى كالعدالة، القيادة، والتحفيز. وبالتالي، فإن أي استراتيجية لتطوير الموظفين يجب أن تُصاغ في إطار مؤسسي أوسع يشمل المتابعة والتقييم والربط المباشر بأداء الفرد وأدواره التنظيمية.

5.2.3. العدالة التنظيمية وشفافية القرارات

أظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية – بمكوناتها الثلاثة: التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية – تمثل أحد أقوى محددات بيئة العمل الفعالة كما يدركها العاملون في المؤسسات السعودية. فقد أحرز هذا المحور متوسطات تقييم مرتفعة نسبياً، وجاء في المرتبة الأولى من حيث علاقته بـ "الرضا الوظيفي والإنتاجية" ($r = 0.814$)، و "التوازن بين الحياة والعمل" ($r = 0.789$)، و "مستوى التواصل الداخلي" ($r = 0.769$)، وهي علاقات ذات دلالة إحصائية مرتفعة ($p < .001$). هذا الترابط القوي بين العدالة والإنتاجية يُبرز مدى التأثير العميق لتصورات الموظف حول العدالة على سلوكه التنظيمي، إذ يرتبط الشعور بالإنصاف داخلياً بمستوى أعلى من الالتزام والانخراط والرضا.

كما أكدت نتائج تحليل Kruskal-Wallis وجود فروق دالة بين القطاعات الثلاثة ($\chi^2 = 27.3$ ، $p < .001$)، حيث كان تقييم العدالة أعلى في القطاع الخاص، مقارنة بالقطاع الحكومي ($p < .001$) وغير الربحي ($p = 0.002$)، بينما لم تُسجل فروق معنوية بين القطاع الحكومي وغير الربحي ($p = 0.692$).

تعكس هذه النتائج فجوة قائمة في السياسات والإجراءات التي تنظم توزيع الموارد والفرص، خاصة في القطاعات غير الربحية والحكومية التي قد تفتقر إلى آليات واضحة وشفافة للمساءلة أو إلى نظم حوافز عادلة.

كما أبرز التحليل وجود علاقة دالة بين العدالة التنظيمية والمستوى الوظيفي ($p < .001$, $r = 0.324$)، وهي نتيجة منطقية في ظل التباين في مواقع اتخاذ القرار أو القرب من مصادر السلطة التنظيمية، حيث قد يشعر شاغلو المناصب الإدارية أو الإشرافية بقدر أعلى من التحكم في توزيع المهام أو النفاذ إلى المعلومات، ما يمنحهم شعورًا أكبر بالإنصاف التنظيمي، مقارنة بالعاملين في المستويات التشغيلية.

في ضوء ذلك، فإن النتائج تتوافق بشكل وثيق مع **نظرية العدالة التنظيمية** كما بلورها Greenberg (1987)، التي ترى أن الإنصاف في توزيع المكافآت (العدالة التوزيعية)، وفي الإجراءات (العدالة الإجرائية)، وفي التعامل (العدالة التفاعلية)، يشكلون مجتمعين إطارًا حاسمًا لتفسير الرضا الوظيفي وسلوكيات الانتماء المؤسسي (Greenberg, 1987). وتشير الدراسات الحديثة (Colquitt et al., 2012) إلى أن الشعور بالعدالة يُعزز ليس فقط الأداء، بل الثقة في الإدارة، ويقلل من السلوكيات السلبية كالانسحاب أو مقاومة التغيير (Colquitt et al., 2012).

النتائج الحالية إذًا لا تكتفي بالكشف عن أهمية العدالة التنظيمية، بل تدعو إلى التعامل معها كعنصر بنيوي وليس فقط كسياسة إدارية، أي ضرورة ترسيخها عبر الثقافة التنظيمية، وآليات الحوكمة، والتواصل الداخلي، وتوزيع الأدوار. العدالة هنا ليست نتيجة فقط، بل مدخل وممارسة ومؤشر حيوي على النضج المؤسسي.

5.2.4. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

جاءت نتائج الدراسة لتسلط الضوء على أهمية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية بوصفه أحد الأعمدة الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في جودة حياة العاملين داخل المؤسسات، ومدى إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي. أظهرت البيانات أن هذا المحور حقق متوسطات مرتفعة نسبيًا، وعلاقات ارتباط قوية مع عدد من المحاور الجوهرية، منها الرضا الوظيفي ($r = 0.830$)، العدالة ($r = 0.789$)، والتواصل الداخلي ($r = 0.756$)، وهي علاقات ذات دلالة إحصائية مرتفعة ($p < .001$). هذه النتائج تعكس إدراكًا واضحًا من قبل العاملين لأثر توازن العمل-الحياة على تجاربهم الوظيفية واستقرارهم النفسي داخل بيئة العمل.

ما يدعم هذا الاتجاه هو أن **التوازن المهني/الشخصي لم يكن مجرد متغير رفاهية**، بل برز بوصفه عاملاً تفسيرياً فاعلاً في نموذج الانحدار الخطي، حيث سجل تأثيراً مرتفعاً على "مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة" ($B = 0.3239$, $p < .001$). يشير هذا إلى أن المؤسسات التي تحترم وقت الموظف، وتمنحه مساحة للحياة خارج بيئة العمل، هي ذاتها التي تخلق بيئة تواصل أكثر انفتاحاً وأماناً نفسياً، ما يعزز الشعور بالثقة والانتماء والانخراط الجماعي.

وفي تحليل الفروق القطاعية عبر Kruskal-Wallis، اتضح أن العاملين في القطاع الخاص قيموا مستوى التوازن بين حياتهم الشخصية والوظيفية بدرجة أعلى بكثير من نظرائهم في القطاع الحكومي وغير الربحي، بفروق دالة إحصائية ($p < .001$ و $p = 0.002$ على التوالي). أما الفرق بين القطاعين الأخيرين فلم يكن دالاً ($p = 0.904$)، مما يُعزز الفرضية القائلة بأن **القطاع الخاص يتبنى سياسات أكثر مرونة فيما يتعلق بأوقات الدوام، نظام الإجازات، والمرونة المؤسسية**، مقارنة بالقيود الهيكلية التي تفرضها أنظمة العمل في القطاع العام.

من زاوية المتغيرات الديموغرافية، لوحظ وجود ارتباط دال بين التوازن وعدد سنوات الخبرة ($r = 0.134$ ، $p = 0.015$)، ما يعكس احتمال تطور إدراك هذا البعد مع تعاقب السنوات المهنية، أو اكتساب الموظف لخبرات تنظيمية تمكنه من الموازنة بشكل أفضل بين العمل والحياة، كما قد يكون ناتجاً عن مرونة متزايدة تُمنح للعاملين ذوي الأقدمية.

هذه النتائج تتسق مع ما طرحته **نظرية الدافعية الذاتية** كما قدمها (Deci & Ryan, 2000)، والتي أكدت أن التوازن بين العمل والحياة يُسهم في تعزيز الشعور بالكفاءة، والاستقلالية، والانتماء، وهي الاحتياجات النفسية الثلاث التي تُعد أساسية لتحفيز الأداء الإنساني (Deci and Ryan, 2000). كذلك، يُمكن فهم العلاقة بين التوازن والإنتاجية من خلال نموذج **Work-Life Border Theory** (Clark, 2000)، الذي يُشير إلى أن وضوح الحدود بين العمل والحياة يُفضي إلى تقليل الضغط النفسي، وتعزيز التفاعل الاجتماعي الإيجابي داخل بيئة العمل (Clark, 2000).

بناءً عليه، فإن التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية لا ينبغي أن يُنظر إليه بوصفه ميزة ثانوية، بل كعنصر جوهري في تصميم بيئة العمل المعاصرة. وتُشير هذه النتائج إلى ضرورة أن تتبنى المؤسسات – لا سيما في القطاع الحكومي – سياسات عمل مرنة تُمكن الموظفين من تحقيق التوازن، وهو ما يُعد استثماراً طويلاً الأجل في الأداء والاستقرار الوظيفي.

5.2.5. الرضا الوظيفي والإنتاجية

يمثل الرضا الوظيفي والإنتاجية أحد المحاور الجوهرية في هذه الدراسة، وهو ليس مجرد مخرج وظيفي، بل يعد مقياساً تراكمياً يعكس تفاعل الموظف مع مختلف عناصر بيئة العمل. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذا المحور قد سجّل أعلى الارتباطات مع المحاور الأخرى كافة، لا سيما العدالة التنظيمية ($r = 0.814$)، التوازن بين الحياة والعمل ($r = 0.830$)، التواصل الداخلي ($r = 0.832$)، وفرص التطوير المهني ($r = 0.772$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية ($p < .001$). تعكس هذه الارتباطات مدى ترابط الرضا الوظيفي مع منظومة بيئة العمل الداعمة، بوصفه ناتجاً عن مجمل التفاعلات الإدارية والاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة.

من جهة الفروق القطاعية، جاءت نتائج **Kruskal-Wallis** لتؤكد وجود فروق ذات دلالة بين الموظفين في القطاعات الثلاثة ($\chi^2 = 32.8$ ، $p < .001$)، حيث جاء القطاع الخاص في المقدمة من حيث شعور العاملين بالرضا والإنتاجية، يليه القطاع غير الربحي، ثم الحكومي. وتؤكد المقارنات البعدية دلالة الفروق بين القطاع الخاص وكلا القطاعين الآخرين ($p < .001$ و $p = 0.003$)، فيما لم تُسجّل فروق معنوية بين القطاع الحكومي وغير الربحي ($p = 0.925$). هذه النتيجة تعيد طرح تساؤلات حول فعالية البيئة الإدارية في القطاع العام، وافتقارها لأدوات التحفيز والتقدير التي تسهم في بناء تجارب عمل مُرضية.

عند تحليل العلاقة مع المتغيرات الديموغرافية، تبين وجود ارتباط دال مع عدد سنوات الخبرة ($r = 0.127$ ، $p = 0.021$) والمستوى الوظيفي ($r = 0.311$ ، $p < .001$)، بينما لم تُسجّل علاقة معنوية مع الفئة العمرية. هذا يشير إلى أن الإحساس بالإنتاجية والرضا يرتبط أكثر بتراكم الخبرة ودرجة السيطرة التنظيمية، لا بالعمر البيولوجي، ما يعكس أهمية تمكين الموظفين وتطويرهم داخلياً على مدار مسارهم المهني.

أما من الناحية النظرية، فتفسر هذه النتائج من خلال **نظرية هيرزبرغ في التحفيز الثنائي (Two-Factor Theory)**، التي تميز بين العوامل الدافعة (كالإنجاز، التقدير، طبيعة العمل) والعوامل الصحية (كالرواتب

والسياسات والإشراف)، مؤكدة أن الرضا لا ينشأ فقط عن غياب السخط، بل عن توافر محفزات داخلية ذات معنى. ووفقاً لهيرزبرغ (1959)، فإن المؤسسات التي تعزز بيئة محفزة تعزز في المقابل ولاء الموظف واستعداده للبذل والابتكار، وهي العلاقة التي تؤكد نتائج هذه الدراسة.

كما يمكن قراءة النتائج أيضاً في ضوء نظرية الدافعية الذاتية (Deci & Ryan, 2000)، حيث تشير إلى أن الموظف حين يجد في بيئة عمله ما يلبي حاجاته النفسية (كالاستقلالية والكفاءة والانتماء)، تزداد مشاعره بالرضا، وينعكس ذلك مباشرة على إنتاجيته.

في ضوء ما سبق، يتضح أن الرضا الوظيفي لا ينفصل عن الإنتاجية، بل يُشكّل شرطاً سابقاً لها، وأن بناء بيئة وظيفية داعمة، تراعي العدالة، والفرص، والتوازن، والتقدير، هو استثمار تنظيمي مباشر في الأداء المؤسسي طويل الأمد.

5.2.6. مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة

كشف محور "مستوى التواصل الداخلي في المؤسسة" عن موقعه المحوري في النسق البنوي لبيئة العمل، حيث ارتبط ارتباطاً وثيقاً بكل المحاور الأخرى، وخصوصاً بالرضا الوظيفي ($r = 0.832$)، العدالة التنظيمية ($r = 0.769$)، التوازن بين الحياة والعمل ($r = 0.756$)، والدعم الإداري ($r = 0.673$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية مرتفعة ($p < 0.001$). هذا النمط من الترابطات يشير إلى أن الاتصال المؤسسي لا يُعد مجرد أداة إدارية، بل هو بنية حيوية تنظم العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتنعكس على مجمل تجربته المهنية والنفسية داخل بيئة العمل.

التحليل الانحداري أظهر أن مستوى التواصل الداخلي يتأثر بشكل كبير بمحاور أخرى، لا سيما التوازن بين الحياة والعمل ($B = 0.3239$ ، $p < 0.001$)، والعدالة التنظيمية ($B = 0.3214$ ، $p < 0.001$)، يليه الدعم القيادي ($B = 0.1721$ ، $p = 0.005$)، في حين لم يكن لمتغير "فرص التطوير" تأثير معنوي مباشر. هذه النتائج تؤكد أن الاتصال المؤسسي الفعال ينبثق من سياق منصف ومحفّز ومتكامل إدارياً ونفسياً، أكثر من كونه مجرد ممارسة تقنية أو إجرائية.

أما في ضوء نتائج Kruskal-Wallis، فقد ظهرت فروق معنوية بين القطاعات الثلاثة ($\chi^2 = 22.5$ ، $p < 0.001$)، وكان القطاع الخاص متفوقاً على كل من القطاع الحكومي ($p < 0.001$) وغير الربحي ($p = 0.005$)، دون فروق دالة بين الآخرين ($p = 0.53$). تعكس هذه النتائج سيادة ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحاً في القطاع الخاص، ربما بفعل الهيكل اللامركزي أو اعتماد نظم اتصال مرنة تتجاوز القنوات الرسمية الصارمة، مقارنةً بالقطاع الحكومي الذي ما زال يعاني من بيروقراطية اتصال تقليدية، وضعف ديناميكيات التغذية الراجعة.

أما على مستوى المتغيرات الديموغرافية، فقد ظهرت علاقة دالة بين مستوى التواصل والمستوى الوظيفي ($r = 0.274$ ، $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن الموقع التنظيمي يؤثر في طبيعة تدفق المعلومات واتساع نطاق التفاعل الإداري، وهي نتيجة متسقة مع نماذج الاتصال العمودي التي تؤكد أن شاغلي المناصب العليا يتمتعون بامتيازات تواصل أكبر.

تتلاقى هذه النتائج مع الإطار النظري لنظرية المناخ التنظيمي، التي تؤكد أن المناخ الاتصالي داخل المؤسسة هو انعكاس للثقافة التنظيمية، ويرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى العدالة، والشفافية، وتوزيع السلطة.

كما تعزز هذه النتائج ما ورد في أعمال (Morrison & Milliken, 2000)، التي ناقشت العلاقة بين "الصمت التنظيمي" و"ضعف الاتصال"، معتبرة أن غياب قنوات التواصل الآمن يُنتج بيئة مقموعة تؤدي إلى انخفاض الولاء والإنتاجية (Morrison and Milliken, 2000).

وعلى الصعيد المحلي، كشفت دراسة حامد (2025) أن ضعف قنوات الاتصال الداخلي في مؤسسات القطاع العام بالمملكة يمثل أحد أهم معوقات الأداء، مشيرة إلى أن بناء ثقافة تواصل مفتوحة هو ضرورة إستراتيجية لتحسين الكفاءة المؤسسية (الحربي and حامد, 2025).

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التواصل الداخلي لا يُفهم كأداة لنقل المعلومات فقط، بل كمكون عضوي في نظام العمل، يُسهم في بناء الثقة المؤسسية، وتحقيق الشفافية، ودعم عمليات اتخاذ القرار التشاركي. وغيابه أو ضعفه ليس فشلاً وظيفياً فحسب، بل تهديد مباشر لتماسك المؤسسة واستقرارها المهني.

5.3. مناقشة الفروق بين القطاعات

كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعات الثلاثة (الخاص، الحكومي، غير الربحي) في معظم محاور الدراسة، كما أظهرت المقارنات البعدية عبر اختبار Kruskal-Wallis أن القطاع الخاص تفوق بشكل واضح في جميع الأبعاد الستة، مقارنة بالقطاعين الحكومي وغير الربحي. وبلغت أعلى الفروق في محوري التوازن بين الحياة والعمل ($\chi^2 = 37.7$ ، $\epsilon^2 = 0.1171$) والرضا الوظيفي والإنتاجية ($\chi^2 = 32.8$ ، $\epsilon^2 = 0.1006$)، تليها العدالة التنظيمية ($\epsilon^2 = 0.0844$)، وهي نسب تأثير متوسطة تشير إلى أن الانتماء المؤسسي والتجربة النفسية للموظف تتشكل بدرجة متفاوتة حسب القطاع. وقد كشفت النتائج أن الفروق تكمن غالباً بين القطاع الخاص وكل من القطاعين الآخرين، في حين لم تظهر فروق دالة بين القطاع الحكومي وغير الربحي في أي محور، ما يُشير إلى تشابه نسبي في البنية التنظيمية، أو في غياب الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في كلا القطاعين.

أولاً: تفوق القطاع الخاص

يُعزى التفوق الملحوظ للقطاع الخاص إلى عدة عوامل هيكلية وثقافية، لعل أبرزها تبنيه سياسات مرنة وإستراتيجيات تحفيزية، واستقلاليته في تصميم بيئة عمل تركز على الكفاءة والمساءلة والمردودية. وقد انعكس ذلك في تقييم الموظفين لمدى دعم الإدارة، ووضوح فرص التدريب، وعدالة الترقية، وفعالية التواصل الداخلي. وهو ما تؤكدته نتائج المقارنات البعدية، حيث كانت الفروق بين القطاع الخاص والحكومي دالة في جميع المحاور الستة ($p < 0.001$ إلى $p = 0.002$)، وكذلك مع القطاع غير الربحي.

ثانياً: ثبات نمط الأداء في القطاع الحكومي وغير الربحي

في المقابل، لم تُسجل فروق دالة بين القطاع الحكومي وغير الربحي، ما قد يعكس تشابهاً في القيود البيروقراطية، أو في نقص آليات التقدير، وقلة الاستقلالية الإدارية، وغياب ثقافة التنافس المهني. رغم اختلاف رسالتيهما، إلا أن كليهما يعمل ضمن أطر مؤسسية تقليدية تُقيّد فرص التطوير وتُقلّل من الاستجابة للاحتياجات الفردية.

ثالثاً: التفسير البنيوي للنتائج

تتسق هذه الفروق مع النتائج المستخلصة من تحليل الانحدار الخطي، والذي أظهر أن "العدالة" و"التوازن" كانتا من أقوى المتنبئات بمستوى "التواصل الداخلي"، مما يعني أن القطاع الذي يوفر بيئة أكثر عدالة ومرونة هو الأقدر على بناء شبكات تواصل فعالة، وبالتالي، بيئة أكثر تماسكًا ودافعية. ويبدو أن هذه المكونات مترابطة وظيفيًا؛ إذ يُفضي غياب أحدها (كالعدالة التنظيمية) إلى خلخلة البنية المؤسسية ككل. كما تُعزز نتائج الارتباط هذا النمط؛ إذ إن كل المحاور كانت مترابطة بشكل دال، ما يدل على أن بيئة العمل لا تُفهم كمجموعة ممارسات مستقلة، بل كنسق دينامي متكامل، يتفاعل فيه التحفيز والتقدير والتواصل والدعم، ويُعيد إنتاج الرضا والإنتاجية.

رابعًا: دلالة الأثر التطبيقي

تمثل هذه الفروق بين القطاعات دلالة على ضرورة إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وغير الربحية، خصوصًا في مجالات التدريب والتقييم والتقدير. ولا ينبغي التعامل مع نتائج هذه الدراسة بوصفها توصيفًا فقط، بل باعتبارها مؤشرات على فجوة تطبيقية في العدالة والدعم والتوازن، تؤثر مباشرة على الأداء المؤسسي وتماسكه الداخلي.

5.4. تفسير العلاقات بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة

أسفرت نتائج تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة عن أن بعض الخصائص التنظيمية للموظف، وتحديدًا سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، لها تأثيرات ذات دلالة معنوية على إدراكه لعناصر بيئة العمل، على عكس الخصائص الشخصية كالنوع الاجتماعي والعمر، التي لم تسجل علاقات دالة ذات مغزى في معظم المحاور. هذا النمط من النتائج يؤكد أن الإدراك الإيجابي لبيئة العمل لا يرتبط بالخصائص الثابتة، بقدر ما يتشكل ضمن السياق المؤسسي والتجربة الوظيفية المتراكمة.

فقد بيّنت البيانات أن عدد سنوات الخبرة يرتبط ارتباطًا دالًا وإيجابيًا بمحاور القيادة الداعمة، وفرص التدريب، والتوازن بين الحياة والمهنة، وكذلك الرضا والإنتاجية. هذه العلاقات، وإن بدت معتدلة من الناحية الإحصائية، تعكس تركبًا معرفيًا وسلوكيًا لدى الموظف يُكسبه فهمًا أعمق لثقافة المؤسسة، ويؤهله للاندماج في أنساقها التنظيمية بشكل أكثر فاعلية. كما أن طول مدة الخدمة غالبًا ما يتيح للموظف فرصًا أكبر للمشاركة، والتفاعل مع مستويات متعددة من الإدارة، مما يعزز إدراكه للعلاقات المهنية والدعم المؤسسي على نحو أكثر استقرارًا.

في المقابل، أظهر المستوى الوظيفي علاقة قوية وجوهرية مع جميع المحاور تقريبًا. فكلما ارتفعت المكانة التنظيمية للموظف، ازدادت قدرته على النفاذ إلى الموارد، وتوسعت شبكة علاقاته الداخلية، وتعمّقت مشاركته في عمليات اتخاذ القرار. وهذه العوامل، مجتمعة، تسهم في تشكيل تجربة وظيفية أكثر استجابة لمتطلبات الانتماء والتحقق المهني. ليس غريبًا أن يُظهر شاغلو المناصب الإشرافية والإدارية تقييمًا أعلى لفرص التدريب، والدعم القيادي، والعدالة التنظيمية، والتوازن المهني، وهي محاور لا تتوافر دائمًا بالدرجة نفسها للموظفين في المواقع التنفيذية الأدنى.

أما المتغيران الآخران، وهما الفئة العمرية والنوع الاجتماعي، فقد جاءت علاقتهما بمحاور الدراسة ضعيفة وغير دالة إحصائيًا. يُحتمل أن يعود هذا إلى طغيان الطابع المؤسسي المعياري في بيئة العمل المدروسة، حيث تخضع جميع الفئات لسياسات تنظيمية موحدة تقلل من التمييز على أساس العمر أو الجنس، لا سيما في

المؤسسات التي تُدار مركزياً أو تخضع لمعايير عمل صارمة. كما أن طبيعة العينة نفسها، التي تنتمي إلى قطاعات مهنية وإدارية منظمة، قد تكون قد قللت من أثر هذه المتغيرات.

تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات ميدانية سابقة، مثل دراسة (Ng and Feldman, 2010)، التي أشارت إلى أن العامل الحاسم في إدراك بيئة العمل ليس السن أو الجنس، بل مدى تمكن الموظف من أدواته المهنية، وموقعه في البنية التنظيمية (Ng and Feldman, 2010). كما يذهب (Kuvaas, 2006) إلى أن الانخراط الإيجابي في العمل يرتبط بدرجة الشعور بالتمكين، والقدرة على التأثير، والمشاركة في رسم السياسات الداخلية، وهي عناصر تتفاوت بدرجة كبيرة حسب الموقع الإداري وليس الخصائص الشخصية (Kuvaas, 2006).

وفي المحصلة، تؤكد هذه المؤشرات أن البيئة المؤسسية ليست مجالاً محايداً، بل تتفاعل داخلياً مع الأقدمية والسلطة التنظيمية، وهو ما يستدعي عند تصميم السياسات الإدارية أن يُؤخذ بعين الاعتبار أثر الموقع الوظيفي، دون الوقوع في فخ التعميم أو التجزئة القائمة على الخصائص السكانية.

5.5. مناقشة نتائج نموذج الانحدار الخطي

أجري نموذج الانحدار الخطي لاختبار القدرة التفسيرية للمحاور الأربعة الرئيسة في التنبؤ بمستوى التواصل الداخلي في المؤسسة، وهو المتغير التابع، حيث سعى النموذج إلى تحديد العناصر التي تشكّل البنية الأساسية لفعالية الاتصال المؤسسي كما يدركها العاملون. وقد بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.653$ ، وهو ما يشير إلى أن النموذج يُفسر نحو 65.3% من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تُبرز قوة المحاور المدخلة في تفسير هذا الجانب من بيئة العمل.

عند فحص المتغيرات المستقلة الأربعة، جاءت العدالة التنظيمية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية كأقوى المتغيرات التفسيرية، حيث سجل كلٌّ منهما قيمة تأثير مرتفعة ودالة معنوياً ($B = 0.3214$ و $B = 0.3239$ على التوالي، $p < .001$). ويُفهم من ذلك أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة ليست مجرد مسألة إدارية تتعلق بتقنيات الإبلاغ أو منصات التفاعل، بل تتأسس ضمن بنية أوسع من العدالة والاعتراف والتوازن. فالموظف الذي يشعر أن القرارات تتخذ وفق معايير موضوعية، وأن وقته وحياته خارج العمل تحظى بالاحترام المؤسسي، هو الأقدر على الانخراط في حوار مؤسسي مفتوح، وأكثر ميلاً للانتماء والتواصل مع زملائه وإدارته.

أما دعم الإدارة والقيادة الفعالة، فقد أظهر تأثيراً دالاً أيضاً ($B = 0.1721$ ، $p = 0.005$)، وإن بدرجة أقل من المحورين السابقين. هذا يشير إلى أن القيادة الإدارية، وإن كانت مهمة في تهيئة المناخ الاتصالي، إلا أن أثرها يبقى محدوداً إذا لم يكن مدعوماً بهيكل عدالة داخلية وسياسات عمل مرنة. أي أن القيادة الناجحة لا تؤثر في الاتصال المؤسسي إلا بقدر ما تعكس ثقافة تنظيمية حاضنة ومتزنة.

في المقابل، لم يسجل محور فرص التطوير المهني والتدريب تأثيراً دالاً في هذا النموذج ($B = 0.0331$ ، $p = 0.581$)، رغم أنه أظهر علاقات ارتباط قوية مع محاور أخرى في تحليلات سابقة. ويُرجّح أن غياب العلاقة التنبؤية هنا يعود إلى أن التدريب يُدار في كثير من المؤسسات كعملية خارجية أو مستقلة عن القنوات الاتصالية اليومية، ما يقلل من أثره المباشر في تعزيز ثقافة الحوار أو تبادل المعلومات.

هذه النتائج تدعم ما ذهبت إليه **نظرية المناخ التنظيمي** التي ترى أن الاتصال المؤسسي هو نتاج لتفاعلات أعمق تتعلق بالإحساس بالعدالة والاحترام والدعم، وليس فقط بتوفير أدوات تواصل رسمية أو تكنولوجية (Schneider et al., 2013). كما تتماشى مع تحليل Morrison & Milliken (2000) الذي ربط ضعف الاتصال داخل المنظمات بغياب الثقة، وبتجارب متراكمة من التمييز التنظيمي أو غياب العدالة الإجرائية.

في السياق المحلي، تكتسب هذه النتائج أهمية خاصة بالنظر إلى التباين المؤسسي بين القطاعات في المملكة، حيث تُظهر الدراسة أن نموذج الاتصال المؤسسي لا يمكن عزله عن السياقات الثقافية والتنظيمية التي تميز كل قطاع. ويبدو أن المؤسسات الأكثر قدرة على بناء توازن داخلي، وتعزيز العدالة، وتوفير بيئة قيادية محفزة، هي نفسها التي تنجح في خلق شبكات تواصل أكثر اتساقًا وفعالية. ختامًا، يوضح هذا النموذج أن معالجة مشكلات التواصل داخل المؤسسة لا تبدأ من تحسين الأدوات أو السياسات الاتصالية فحسب، بل من مراجعة شاملة للبنية الثقافية والإدارية التي تؤثر سلوك الأفراد وتجربتهم المؤسسية.

5. خاتمة الفصل الخامس

استعرض هذا الفصل بالتحليل والتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وربطها بالأطر النظرية والمقاربات البحثية ذات الصلة. وقد كشفت النتائج عن أبعاد متعددة لتأثير بيئة العمل الداعمة في الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، موضحة أن هذه البيئة ليست مجرد بنية تنظيمية أو ترتيبات إدارية، بل نظام متكامل يتفاعل فيه الإدراك الفردي، والممارسات القيادية، والسياسات المؤسسية، في إنتاج تجربة وظيفية تؤثر بعمق في سلوك الموظف وادِّيناه وفعاليته.

وأظهرت النتائج أن محاور العدالة التنظيمية، والتوازن بين الحياة والعمل، والدعم الإداري، تمثل أقوى المحددات المؤثرة في بناء بيئة عمل محفزة. كما أثبتت النماذج الإحصائية أن هذه العوامل تُفسر بدرجة عالية الفروقات في الرضا، ومستوى التواصل، والانخراط المؤسسي. وعكست المقارنات بين القطاعات الثلاثة فجوة ملموسة لصالح القطاع الخاص، مما يطرح تساؤلات مهمة حول كفاءة البنية الإدارية في القطاعات الحكومية وغير الربحية، ويدعو إلى مراجعة جادة للسياسات التنظيمية المعمول بها.

وفي ضوء هذه النتائج، تم توظيف عدد من النظريات التفسيرية – كالدعم المدرك، والعدالة التنظيمية، والدافعية الذاتية، والمناخ التنظيمي – لتأطير فهم أعمق للأبعاد النفسية والاجتماعية لبيئة العمل. وقد أثبتت هذه الأطر صلاحيتها التفسيرية في السياق السعودي، مع ضرورة تأويلها ضمن الخصوصية الثقافية والإدارية للمؤسسات المحلية.

كما خلّص الفصل إلى توصيات تطبيقية واقعية تستهدف تعزيز بيئة العمل في القطاعات المختلفة، إضافة إلى اقتراحات بحثية مستقبلية لفتح مسارات جديدة من الدراسة، تنظر إلى بيئة العمل لا كأداة إنتاج فقط، بل كبنية ثقافية تؤسس لعلاقات إنسانية وتنظيمية مستدامة.

بهذا الشكل، يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين التحليل الكمي والعمق التفسيري، ويُمهّد للانتقال إلى الفصل السادس، الذي يقدم خلاصة النتائج العامة، ويوجز أهم المخرجات العلمية والعملية التي تسهم في تطوير السياسات المؤسسية وبيئات العمل في المملكة العربية السعودية.

الفصل السادس: النتائج العامة والتوصيات النهائية

يمثل هذا الفصل تنويجاً للمراحل التحليلية والنظرية التي مرت بها الدراسة، حيث يسعى إلى تقديم صورة شاملة ومركزة لأهم النتائج التي تم التوصل إليها، وإبراز دلالاتها التطبيقية والعلمية، وصولاً إلى التوصيات النهائية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئات العمل في المملكة العربية السعودية، بما يتواءم مع التحديات المؤسسية ومتطلبات رؤية 2030. كما يعرض الفصل المقترحات البحثية التي يمكن أن تشكل امتداداً معرفياً للدراسة، مع توضيح حدودها المنهجية والسياقية.

6.1. النتائج العامة للدراسة

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات استبانة موزعة على عينة من موظفي القطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، بهدف استكشاف أثر بيئة العمل الداعمة على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. وأسفرت النتائج عن جملة من المؤشرات الرئيسية:

1. تأثير بيئة العمل الداعمة على الأداء والإنتاجية:

بيّنت النتائج أن جميع المحاور الستة – العدالة التنظيمية، دعم القيادة، فرص التدريب، التوازن بين الحياة والمهنة، الرضا، والتواصل الداخلي – ترتبط ارتباطاً دالاً وإيجابياً بكل من الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظف. وكانت هذه العلاقات قوية بدرجة تؤكد أن تحسين بيئة العمل يمثل رافعة مركزية لتعزيز كفاءة المؤسسات وجودة الخدمات المقدمة.

2. العدالة والتوازن كأقوى محددات التواصل والرضا:

أظهرت نماذج الانحدار الخطي أن العدالة التنظيمية والتوازن بين الحياة والعمل من أهم المتغيرات التفسيرية في بناء مستوى تواصل داخلي فعال. كما ارتبط كلاهما بشكل قوي بالرضا والإنتاجية، مما يؤكد أن جودة بيئة العمل لا تنفصل عن الإحساس بالإنصاف واحترام الخصوصية الفردية.

3. فروق جوهرية بين القطاعات الثلاثة:

كشفت اختبارات Kruskal-Wallis عن فروق دالة لصالح القطاع الخاص في جميع المحاور، بينما لم تسجل فروق معنوية بين القطاعين الحكومي وغير الربحي، ما يعكس فجوة في تطبيق مفاهيم العدالة والدعم والتحفيز في القطاع العام، وربما استمرارية الثقافة الإدارية التقليدية فيه.

4. المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة كمحددات لإدراك بيئة العمل:

أظهرت التحليلات الإحصائية أن إدراك الموظفين لجودة بيئة العمل يتأثر بشكل دال بموقعهم في الهرم التنظيمي، وعدد سنوات الخبرة، في حين لم تظهر فروق دالة تبعاً للعمر أو النوع الاجتماعي، مما يعزز فرضية أن التجربة المؤسسية تتشكل وفقاً لعوامل تنظيمية أكثر منها بيولوجية.

5. تماسك النظريات المستخدمة مع السياق السعودي:

كشفت الدراسة أن الأطر النظرية الأربعة (العدالة، الدعم المدرك، الدافعية الذاتية، المناخ التنظيمي) تُظهر قدرة تفسيرية قوية عند إسقاطها على البيئة المؤسسية في المملكة، مع أهمية مواءمتها للخصوصيات الثقافية والاجتماعية للمنظومة السعودية.

6.2. التوصيات النهائية

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الأطر النظرية والسياسات المؤسسية السعودية، يمكن صياغة مجموعة من التوصيات العامة التي تهدف إلى تعزيز فعالية بيئة العمل وتحقيق أعلى مستويات الأداء

والإنتاجية. لا تُقدّم هذه التوصيات على نحو تجريدي، بل بوصفها موجّهات يمكن ترجمتها إلى سياسات وممارسات قابلة للتنفيذ:

1. إعادة بناء سياسات العدالة التنظيمية

ينبغي للمؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي، أن تعيد النظر في آليات توزيع الفرص، وتقييم الأداء، والترقيات، من خلال اعتماد أنظمة واضحة، شفافة، وقابلة للمساءلة، بحيث يشعر الموظف أن الإجراءات المتبعة تقوم على أسس موضوعية وليس على الانطباعات أو المحسوبيات.

2. تفعيل نموذج القيادة التشاركية والتحفيزية

توصي الإدارات العليا في مختلف القطاعات بتبني نماذج قيادية تراعي الأبعاد الإنسانية في التوجيه والتحفيز، وتتجاوز النموذج السلطوي القائم على الأوامر. ويتحقق ذلك عبر التدريب المستمر للقادة على مهارات التواصل، وإدارة فرق العمل، والتفويض الفعّال، والاحتواء المهني.

3. اعتماد سياسات مرنة تعزز التوازن المهني/الشخصي

ينبغي تطوير أنظمة داخلية تُراعي الجوانب الاجتماعية والنفسية للموظف، من خلال تقديم بدائل مرنة في ساعات العمل، والاهتمام بسياسات الإجازات، ودعم الرعاية الأسرية. فهذا التوازن لا يسهم فقط في تقليل الضغط، بل يُفضي إلى استقرار وظيفي ينعكس على الأداء العام.

4. ربط برامج التدريب باحتياجات الموظفين والمؤسسة

يُستحسن أن تعتمد المؤسسات على تحليل فعلي للاحتياجات التدريبية، مع ربط برامج التطوير بالمسارات المهنية الفعلية للموظفين. كما يجب تقييم أثر تلك البرامج على بيئة العمل، وليس فقط على الأداء الفردي، لتتحول إلى أدوات استراتيجية لتعزيز الثقة المؤسسية.

5. بناء منظومة اتصال داخلي قائمة على الشفافية

توصي الجهات الإدارية بتأسيس بنية اتصالية ثنائية الاتجاه، تُمكن الموظف من إيصال صوته، والمشاركة في صناعة القرار، ومعرفة ما يجري داخل المؤسسة. لا يتحقق ذلك بمجرد إصدار نشرات أو تنظيم اجتماعات، بل من خلال بناء ثقافة حوارية مفتوحة ومنتظمة.

6. إعادة هيكلة بيئة العمل في القطاع العام

تشير الفروق الجوهرية التي كشفت عنها الدراسة إلى الحاجة العاجلة لإصلاح إداري عميق داخل القطاع الحكومي، يشمل مراجعة أنظمة التقييم، وتخفيف المركزية، وتبني مبادئ التمكين، والانفتاح على نماذج الإدارة الحديثة التي أثبتت فاعليتها في القطاع الخاص.

7. تبني مؤشرات قياس داخلية لبيئة العمل

يُقترح أن تعتمد المؤسسات مؤشرات دورية لقياس العدالة، والرضا، والدعم، والتوازن، والتواصل، ويتم تحليلها داخليًا بشكل سنوي. هذا من شأنه أن يُسهم في تشخيص المشكلات في وقت مبكر، ويحول دون تراكمها أو تفاقمها إلى أزمات مؤسسية.

6.3. مقترحات للبحوث المستقبلية

في ضوء النتائج والتحديات المنهجية والسياقية التي واجهتها الدراسة، يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية التي تمثل امتداداً علمياً طبيعياً، وتستهدف استكشاف عناصر إضافية في بيئة العمل، أو فحص أبعاد لم تكن ضمن نطاق الدراسة الحالية:

1. توسيع الدراسة لتشمل قطاعات حيوية أخرى

ينبغي مستقبلاً إجراء دراسات في قطاعات كالخدمات الصحية، والتعليم العالي، والتقنية، والبنوك، لفحص مدى تكرار النتائج في بيئات عمل أكثر ديناميكية، أو أكثر انضباطاً، ولمعرفة ما إذا كانت العوامل المؤثرة في الرضا والإنتاجية تختلف باختلاف طبيعة النشاط المهني.

2. إجراء دراسات نوعية معمقة

رغم ما توفره البيانات الكمية من موضوعية، إلا أن الدراسات النوعية (كالمقابلات المتعمقة، ومجموعات التركيز) يمكن أن تكشف عن الجوانب الخفية من تجربة الموظف، مثل تفسيراته للسلوك الإداري، أو تأويله لسياسات العدالة والدعم. ويُفضل دمج المنهجين في تصميمات مختلطة لاحقاً. (Mixed Methods)

3. تحليل المتغيرات الوسيطة

توصى الدراسات المقبلة بتطوير نماذج تحليلية أكثر تعقيداً، تتضمن اختبار المتغيرات الوسيطة أو التفاعلية (كالرضا أو الالتزام الوظيفي) بين بيئة العمل والأداء، من خلال استخدام نماذج المعادلة الهيكلية SEM أو PLS-SEM.

4. دراسة الأثر طويل الأجل لبيئة العمل

يمكن مستقبلاً تتبع أثر بيئة العمل على المدى الطويل عبر دراسات طولية (Longitudinal Studies) لقياس العلاقة الزمنية بين التحسينات في بيئة العمل ومستوى أداء المؤسسة، مع مقارنة النتائج قبل وبعد تطبيق سياسات أو برامج تدخلية.

5. تحليل الفروق حسب النوع الاجتماعي أو الجيل المهني

رغم أن الدراسة الحالية لم تجد فروقاً دالة حسب الجنس أو العمر، إلا أن دراسات أخرى قد تكتشف اختلافات دقيقة إذا ما استخدمت مقاييس نوعية أو عينات أكبر، خصوصاً في ضوء التحولات الثقافية والجيلية التي تؤثر في توقعات الموظف من مكان عمله.

6.4. نقاط قوة الدراسة

1. التكامل النظري والتطبيقي:

اعتمدت الدراسة على أربعة أطر نظرية معتمدة في أدبيات علم النفس التنظيمي والإدارة (العدالة التنظيمية، الدعم المدرك، الدافعية الذاتية، المناخ التنظيمي)، وتم توظيفها بفعالية في تفسير النتائج ضمن السياق السعودي.

2. **شمولية المحاور المدروسة:**
تناولت الدراسة سبعة محاور رئيسة تمثل مكونات متكاملة لبيئة العمل، ما أتاح تحليلًا أوسع للعلاقات بين المتغيرات النفسية والتنظيمية والإنتاجية.
3. **المقارنة بين القطاعات:**
وفرت الدراسة مقارنة مباشرة بين القطاعات الحكومي، الخاص، وغير الربحي، وهي نقطة مهمة لفهم التباينات المؤسسية في الممارسات الإدارية وتطبيقات بيئة العمل في السعودية.
4. **استخدام أدوات تحليل متقدمة:**
تم اعتماد حزمة من التحليلات الإحصائية المناسبة مثل Kruskal-Wallis، والانحدار الخطي، وتحليل معاملات الارتباط، ما عزز من موثوقية النتائج ومصداقية التفسير.
5. **درجة عالية من الثبات الداخلي:**
أظهرت أدوات الدراسة معاملات ثبات مرتفعة (Cronbach's Alpha)، مما يعكس جودة بناء الاستبانة وصلاحيته لقياس المتغيرات.
6. **انطلاقها من واقع وطني معاصر:**
استجابت الدراسة لحاجة المؤسسات السعودية لتطوير بيئة العمل بما يتسق مع أهداف رؤية 2030، ما يعزز من قيمتها التطبيقية في تطوير السياسات الإدارية الوطنية.
- 6.5. **نقاط ضعف الدراسة**
 1. **الاعتماد الكامل على المنهج الكمي:**
اقتصرت الدراسة على جمع البيانات من خلال استبانة مغلقة، دون توظيف أدوات نوعية (مثل المقابلات أو مجموعات النقاش) قد تسهم في كشف أعمق للدلالات الثقافية والسلوكية.
 2. **الاقتصار على قطاعات محددة:**
رغم شمول العينة لثلاثة قطاعات، إلا أن الدراسة لم تتناول مؤسسات بعينها بشكل نوعي، مما قلل من إمكانية فهم التباين داخل كل قطاع.
 3. **محدودية التعميم المكاني:**
لم تغط العينة جميع مناطق المملكة بشكل متماثل، ما قد يحد من تعميم النتائج على المؤسسات في المناطق الطرفية أو الريفية.
 4. **الاعتماد على القياس الذاتي (Self-report):**
تم جمع البيانات من خلال تقارير الموظفين أنفسهم، ما قد يفتح المجال لبعض الانحيازات الإدراكية أو تأثيرات الرغبة في الإجابة "الصحيحة اجتماعيًا".
 5. **عدم استخدام تحليل سببي متقدم:**
لم تستخدم الدراسة نماذج تحليل السببية الهيكلية (SEM أو PLS-SEM)، والتي كان يمكن أن توضح العلاقات الوسيطة أو التفاعلية بين المتغيرات بطريقة أعمق.

خاتمة الرسالة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور بيئة العمل الداعمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية على موظفي القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية. وانطلقت من فرضية أن بيئة العمل ليست مجرد وعاء إداري، بل نظام تفاعلي مركب يدمج بين القيادة، والعدالة، والتحفيز، والتوازن، والتواصل، بما يؤثر بعمق في السلوك المهني والفعالية المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، باستخدام أداة استبانة تم توزيعها على عينة تمثيلية من موظفي القطاعات الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي). وأجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Jamovi، وتضمن اختبارات للصدق والثبات، وتحليل الفروق بين القطاعات، والنمذجة الخطية، وتحليل الارتباط. كما تمت مناقشة النتائج في ضوء عدد من الأطر النظرية، أبرزها نظرية العدالة التنظيمية، والدعم المدرك، والدافعية الذاتية، والمناخ التنظيمي.

وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباطات دالة بين مكونات بيئة العمل (وخاصة العدالة والتوازن والدعم الإداري) وكل من الرضا الوظيفي، والإنتاجية، ومستوى التواصل الداخلي. كما أظهرت وجود فروق معنوية بين القطاعات، كان أبرزها تفوق القطاع الخاص في جميع المحاور، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول فجوة السياسات التحفيزية والتنظيمية بين المؤسسات الحكومية والخاصة. وأكدت التحليلات أن مستوى الموظف في الهيكل التنظيمي وعدد سنوات خبرته يشكلان عوامل حاسمة في تشكيل إدراكه لبيئة العمل، في حين لم تظهر متغيرات النوع الاجتماعي أو الفئة العمرية تأثيرات ذات دلالة.

تكمن أهمية الدراسة في تداخلها بين التحليل الكمي والتفسير التنظيمي، وبين المعرفة العلمية والسياسات المحلية. كما تُعد مساهمة بحثية في الربط بين بيئة العمل والأداء داخل بيئات مؤسسية عربية، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية والتأصيل النظري.

وفي ضوء ما تقدّم، فإن بناء بيئة عمل داعمة في المؤسسات السعودية، لا يمكن أن يتحقق من خلال تحسين ظروف العمل فقط، بل من خلال إعادة بناء الثقافة التنظيمية نفسها، بحيث تقوم على العدالة، والانفتاح، والتقدير، وتقدّم الموظف بوصفه شريكاً في صنع القيمة وليس مجرد منفذ للأوامر. ويظل تطوير بيئة العمل ركيزة أساسية لأي إصلاح مؤسسي ناجح، لا سيما في ظل الرؤية الوطنية التي تسعى إلى التحول من البيروقراطية إلى الكفاءة، ومن الإدارة التقليدية إلى الحوكمة القائمة على النتائج.

المراجع:

المراجع العربية

- الثبتي, خ. م., الخيري, ع. ع. ح., الزبيدي, ب. ا., الراشدي, ع. ع. ح. م., الخيري, ع. ع., الجلود, ف. س., الفايز, أ. ف., المبروك, ه. ع., الذروي, أ. ح. & الراجحي, ب. م. 2024. أثر بيئة العمل على أداء الممرضين في القطاع الصحي السعودي. مجلة العلوم الطبية و الصيدلانية, 8, 16-1.
- الحربي & حامد, ص. 2025. أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة, 45, 173-186.
- الحربي, ح. & صالح 2024. العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة, 10, 801-825.
- العتيبي, م. 2024. أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية: الدور الوسيط لارتباط العاملين. جامعة عمان العربية, عمان.
- الغيلاني, س. ب. خ. ب. س. 2022. أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل, سلطنة عمان. Sultan Qaboos University (Oman).
- الهاجري, م. د. ا. & الله, م. د. 2020. واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. The reality of crisis management in middle school schools in the Farwaniya educational region in the State of Kuwait from the teachers point of view (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, 39, 211-241.

المراجع الاجنبية

- ADAMS, J. S. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. Elsevier.
- ARABIA, K. O. S. 2016. *Vision 2030. Kingdom of Saudi Arabia*. [Online]. Available: <https://www.vision2030.gov.sa/en> [Accessed].
- ARIANTI, H. & HAYATI, N. R. The Effect of Perceived Organizational Support and Working Environment on Employee Performance at MTs Negeri 4 Cianjur.
- BALDWIN, T. T. & FORD, J. K. 1988. Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41, 63-105.
- BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, sage.
- BLAU, P. 2017. *Exchange and power in social life*, Routledge.
- CAMERON, K. S. & WHETTEN, D. A. 1983. Organizational effectiveness: one model or several? *Organizational effectiveness*. Elsevier.
- CLARK, S. C. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53, 747-770.
- 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, 425.
- COLQUITT, J. A., LEPINE, J. A., PICCOLO, R. F., ZAPATA, C. P. & RICH, B. L. 2012. Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of applied psychology*, 97, 1.
- CRESWELL, J. W. & CRESWELL, J. D. 2017. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.
- DECI, E. L. & RYAN, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11, 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, 500.
- GLIEM, J. A. & GLIEM, R. R. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. 2003. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community....
- GREENBERG, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12, 9-22.
- HACKMAN, J. R. 2002. *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business Press.
- HAIR, J. F. 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, sage.
- HERMANTO, Y. B. & SRIMULYANI, V. A. 2022. The effects of organizational justice on employee performance using dimension of organizational citizenship behavior as mediation. *Sustainability*, 14, 13322.
- HERZBERG, F. 2003. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* [Online]. Harvard Business Review. Available: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> [Accessed].
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. 1959. The motivation to work (2nd ed.). *John Wiley*.
- JAYAWEERA, T. 2015. Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10, 271.
- KAHN, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33, 692-724.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. *Language*, 11, 23cm.
- 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, 1854-1884.
- KUVAAS, B. 2006. Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27, 365-385.
- MORRISON, E. W. & MILLIKEN, F. J. 2000. Organizational silence :A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25, 706-725.
- NEELY, A. D., ADAMS, C. & KENNERLEY, M. 2002. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Prentice Hall Financial Times London.
- NG, T. W. & FELDMAN, D. C. 2010. The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 63, 677-718.
- NOE, R. A. & PEACOCK, M. 2008. Employee training and development.
- 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, 259-298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. & FETTER, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1, 107-142.
- PORTER, L. W., BIGLEY, G. A. & STEERS, R. M. 2003. Motivation and work behavior.

- RASOOL, S. F., MOHELKA, H., REHMAN, F. U., RAZA, H. & ASGHAR, M. Z. 2025. Exploring the Nexus Between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15, 230.
- RHOADES, L. & EISENBERGER, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87, 698.
- RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S. & JOHNSON, G. 2009. Measuring organizational performance :Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35, 718-804.
- RJ, B. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- ROBBINS, S. & JUDGE, T. 2018. Organizational Behavior : Global Edition. Pearson Deutschland.
- RYAN, R. M. & DECI, E. L. 2024. Self-determination theory. *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer.
- SAKS, A. M. & GRUMAN, J. A. 2018. Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23, 12-32.
- SAUNDERS, M. 2014. Research Methods for Business Students (6th edn).
- SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25, 293-315.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G. & MACEY, W. H. 2013. Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- SEKARAN, U. 2016. *Research methods for business: A skill building approach*, John Wiley & Sons.
- THIBAUT, J. W. & WALKER, L. 1975. Procedural justice: A psychological analysis. (No Title).
- TRIPATHI, A. & KALIA, P. 2024. Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, 26, 257-277.
- ZHENJING, G., CHUPRADIT, S., KU, K. Y., NASSANI, A. A. & HAFFAR, M. 2022. Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400.