

**أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية: دراسة تطبيقية على
موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية"**

إعداد الطالب/

محمد عثمان احمد قمام

الرقم الأكاديمي/ 243002017

إشراف/

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

الإهداء

إلى من غرست في نفسي القيم، وبذلت من عمرها كي أبلغ ما أنا عليه اليوم...

إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان والدعاء الصادق، التي كانت دومًا سندًا روحيًا في كل مراحل حياتي.

وإلى أبي الكريم، الذي علّمني أن الإصرار والعمل الجاد طريق النجاح والكرامة.

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب والداعمين الأوفياء...

إلى كل من شجعني، واحتضن ضعفي، وساهم في بناء حلمي...

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا بالجميل، وتقديرًا للمحبة.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للمشرفين د/ الفیصل عبد الحمید، ود/ فايز جراد، على ما بذلاه من جهد علمي وتوجيه سديد، وما قدماه من حرص ومتابعة دقيقة منذ انطلاقة هذه الدراسة وحتى اكتمالها. فقد كان لدعمهما العلمي والعملی الأثر الكبير في دفع عجلة البحث إلى الأمام، فلهما مني كل التقدير والاحترام. كما أتوجه بالشكر إلى كل أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة بكلية إدارة الأعمال بجامعة میدأویشن على ما قدموه من علم ومعرفة ودعم أكاديمي طوال فترة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع منسوبي القطاع المصرفي الذين تفضلوا بالمشاركة في الاستبيان، وساهموا بمعلوماتهم وآرائهم في إثراء نتائج هذا البحث.

وأخيرًا، أخص بالشكر عائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأكبر لي في مسيرتي العلمية، ووقفت بجانبني في كل المراحل، تحفيزًا وتشجيعًا ودعاءً لا ينقطع.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وكتب لهم الأجر والثواب.

قائمة المحتويات

2	الإهداء
3	الشكر والتقدير
	Error! Bookmark not defined. قائمة المحتويات
7	قائمة الجداول
8	الملخص
8	الفصل الأول : الإطار العام لدراسة
9	1.1. مقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة:
11	1.3. أهمية الدراسة
12	1.4. أهداف الدراسة
14	1.5. تساؤلات الدراسة.....
14	1.6. فروض الدراسة:.....
16	1.7. المنطلقات النظرية للدراسة.....
18	1.8. هيكل الدراسة
21	الفصل الثاني : الدراسات السابقة.....
21	2.1. مقدمة
21	2.2. الدراسات السابقة:
26	2.3. الإطار النظري.....
26	2.3.1 مفهوم بيئة العمل الداخلية
27	2.3.2 مكونات بيئة العمل الداخلية.....

2.3.3	أنواع بيئات العمل (الإيجابية والسلبية)	29
2.3.4	خصائص بيئة العمل الفعالة	31
2.3.5	نظريات ذات صلة ببيئة العمل والتحفيز	33
2.3.7	أبعاد بيئة العمل الداخلية المؤثرة	35
2.3.8	مفهوم التحفيز الوظيفي	41
2.3.9	مفهوم الإنتاجية	44
2.3.10	معايير قياس الإنتاجية	45
2.3.11	العوامل المؤثرة على الإنتاجية	46
2.3.13	العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز	47
2.3.15	الفجوة البحثية وأهمية الدراسة الحالية	52
	الفصل الثالث:	54
	منهجية الدراسة	54
	مقدمة	54
3.1	المنهجية وطرق البحث	54
3.2	مجتمع الدراسة:	55
3.3	حدود الدراسة	57
	الفصل الرابع :	59
	النتائج والتوصيات	59
	مقدمة	59
4.1	تحليل البيانات	59
4.1.1	أدوات الدراسة	60
4.1.2	صدق وثبات أداة الدراسة	61
4.2	التحليلات الإحصائية	62

62	4.2.1. بيئة العمل الداخلية
64	4.2.2. التحفيز الوظيفي
67	4.2.3. الإنتاجية الذاتية
69	4.2.4. العدالة وظروف العمل
71	4.3. اختبار الفرضيات
75	4.4. النتائج
77	4.5. التوصيات
78	المراجع

قائمة الجداول

جدول 1	خصائص العينة	55
جدول 2	يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت	61
جدول 3	نتائج معامل الثبات	62
جدول 4	نتائج بيئة العمل الداخلية	63
جدول 5	نتائج التحفيز الوظيفي	65
جدول 6	نتائج الإنتاجية الذاتية	67
جدول 7	نتائج العدالة وظروف العمل	69
جدول 8	نتائج اختبار الفرض الرئيسي	71
جدول 9	نتائج الفروض الفرعية المرتبطة ببيئة العمل والتحفيز	72
جدول 10	نتائج الفرض المتعلق بتأثير التحفيز على الإنتاجية	73
جدول 11	نتائج الفرض المتعلق بالفروق حسب المتغيرات الديموغرافية	74

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها المختلفة على مستويات التحفيز الوظيفي والإنتاجية الذاتية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: *ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم؟*، وتمت معالجة هذا التساؤل من خلال اختبار مجموعة من الفروض التي تناولت العلاقة بين أبعاد بيئة العمل (مثل القيادة، الاتصال الداخلي، العدالة، والثقافة التنظيمية) ومستويي التحفيز والإنتاجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغ حجمها (117) موظفًا وموظفة في عدد من البنوك والمؤسسات المصرفية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مثل اختبار بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وكل من التحفيز الوظيفي والإنتاجية، كما تبين أن التحفيز يلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز إنتاجية الموظفين. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، بينما لم تكن هناك فروق تُعزى للجنس. توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات المهمة، من أبرزها: ضرورة تطوير بيئة العمل بما يعزز العدالة والتواصل الفعال، والاهتمام بالدعم القيادي، وتبني ثقافة تنظيمية محفزة، إلى جانب تصميم برامج تحفيزية تلبي الاحتياجات المختلفة للموظفين، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل الداخلية - التحفيز الوظيفي - الإنتاجية - القيادة - العدالة التنظيمية - الاتصال الداخلي - القطاع المصرفي - السعودية

الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

1.1. مقدمة:

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

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

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

من ناحية أخرى، فإن إهمال بيئة العمل الداخلية قد يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الولاء المؤسسي، تزايد معدلات دوران العمل، تراجع الأداء، وارتفاع مستويات التوتر والإرهاق المهني. ولذلك، أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً جاداً ومستمراً بتقييم وتحسين بيئة العمل الداخلية كمدخل فاعل لتعزيز الإنتاجية (هيام، 2021).

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

1.2. مشكلة الدراسة:

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

ورغم الاهتمام المتزايد بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، إلا أن هناك قصوراً في فهم العلاقة الدقيقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية - مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وأساليب التواصل، والدعم النفسي - وبين مستوى تحفيز الموظف وإنتاجيته. كما أن هذا الأثر قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القطاع، أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة الإدارية. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة بين بيئة العمل الداخلية وتحفيز الموظفين، وقياس مدى تأثيرها على مستوى إنتاجيتهم، بهدف تقديم تصور علمي وعملي يمكن أن يسهم في تحسين جودة بيئة العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات.

1.3. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

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

وبهذا فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُعد مرجعية علمية للباحثين الراغبين في استكشاف تأثير المناخ التنظيمي والثقافة المؤسسية على الأداء البشري داخل المؤسسات.

ثانياً: الأهمية العملية

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

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

1.4. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين، وذلك ضمن إطار تحليلي يسعى إلى دعم صانعي القرار والباحثين في فهم الأبعاد التنظيمية المؤثرة على أداء الأفراد داخل المؤسسات.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تنبثق عنه الأهداف الفرعية التالية وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل مكونات بيئة العمل الداخلية تسعى الدراسة إلى تحديد العناصر الأساسية التي تُكوّن بيئة العمل الداخلية، بما يشمل البنية التنظيمية، نمط القيادة، ثقافة المؤسسة، أساليب الاتصال، علاقات العمل، والدعم الإداري والنفسي المقدم للموظفين.
2. قياس أثر بيئة العمل على مستوى التحفيز الوظيفي تهدف الدراسة إلى فهم العلاقة بين خصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تحفيز الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، ومدى شعورهم بالرضا والانتماء تجاه المؤسسة.
3. قياس تأثير التحفيز على الإنتاجية تتضمن أهداف الدراسة تقييم مدى تأثير ارتفاع أو انخفاض مستوى التحفيز على إنتاجية الموظفين، من حيث الكمية والجودة، والالتزام بالمهام، والمبادرة في العمل.
4. تحليل الفروقات الفردية والتنظيمية تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تُعزى إلى اختلاف بيئات العمل باختلاف طبيعة المؤسسة، أو العمر الوظيفي، أو الجنس، أو المستوى الإداري.

5. اقتراح توصيات لتحسين بيئة العمل الداخلية من الأهداف الرئيسة أيضًا صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين، وبالتالي رفع الأداء العام للمؤسسة.

6. بناء نموذج تحليلي للعلاقة بين المتغيرات تسعى الدراسة إلى وضع إطار تفسيري أو نموذج نظري يوضح طبيعة العلاقة بين عناصر بيئة العمل الداخلية، ومستوى التحفيز، والإنتاجية، في سياق تنظيمي محدد.

1.5. تساؤلات الدراسة

وعليه، تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال التالي:

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

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

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

2. كيف تنعكس هذه العناصر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم؟

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

1.6. فروض الدراسة:

لتحليل موضوع الدراسة "أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين"، يمكن تحديد المتغيرات الأساسية على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل : بيئة العمل الداخلية

وهو المتغير الذي تسعى الدراسة إلى قياس تأثيره، ويشمل عناصر متعددة مثل (:نمط القيادة، أساليب الاتصال التنظيمي، ثقافة المؤسسة).

ثانياً: المتغيرات التابعة : التحفيز الوظيفي لدى الموظفين

الفرض الرئيسي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات التحفيز والإنتاجية لدى الموظفين.

الفروض الفرعية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة ودرجة تحفيز الموظفين.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال الداخلي والتحفيز الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ومستوى رضا الموظف.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحفيز على إنتاجية الموظفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تُعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

1.7. المنطلقات النظرية للدراسة

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

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

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

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

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

- عوامل التحفيز (Motivators) مثل الإنجاز، التقدير، المسؤولية، النمو الوظيفي – وهي التي تؤدي إلى الرضا والتحفيز عندما تكون موجودة.

- عوامل الوقاية أو الصيانة (Hygiene Factors) مثل الراتب، ظروف العمل، العلاقات الإدارية – والتي لا تؤدي إلى التحفيز عند توفرها، ولكن غيابها يسبب عدم الرضا.

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

ثالثاً: نظرية التوقع (Vroom's Expectancy Theory)

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

1. التوقع (Expectancy): اعتقاد الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد.

2. الوسيلة (Instrumentality): اعتقاد الموظف أن الأداء الجيد سيقود إلى مكافآت.

3. القيمة (Valence): مدى رغبة الموظف في تلك المكافآت.

وهنا، تفترض الدراسة أن بيئة العمل الفعالة هي تلك التي تعزز هذه التوقعات الثلاث، من خلال

وضوح الأدوار، وعدالة نظم التقييم، وتقديم حوافز ذات قيمة حقيقية للموظفين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى التحفيز، وبالتالي تحسين الإنتاجية.

رابعاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

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

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

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

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

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

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

1.8. هيكل الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يُشكّل هذا الفصل المدخل التأسيسي للدراسة، حيث يعرض الخلفية العامة للموضوع وأهميته، ويبيّن السياق الذي تنطلق منه الإشكالية البحثية. كما يتناول صياغة مشكلة الدراسة في صورتها العامة والتساؤلات المشتقة منها، إضافة إلى تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وتوضيح أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية. ويشمل هذا الفصل كذلك فرضيات الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسة (المستقل والتابع)، إلى جانب عرض حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، الموضوعية، والبشرية)، وتوضيح المفاهيم الإجرائية المعتمدة، وانتهاءً بتقديم تصور عام عن هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يشرح هذا الفصل الأساليب والإجراءات التي تم اعتمادها لتنفيذ الدراسة ميدانيًا. ويتضمن تحديد نوع الدراسة والمنهج المستخدم (الوصف التحليلي)، وطبيعة مجتمع الدراسة، وآلية اختيار العينة وحجمها. كما يعرض

الفصل أداة الدراسة (الاستبيان)، من حيث تصميمها ومحاورها وطريقة التحقق من صدقها وثباتها. ويشرح الفصل كذلك إجراءات جمع البيانات، والبرمجيات والأساليب الإحصائية التي استُخدمت لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، مثل معامل بيرسون، اختبار (T) ، تحليل التباين، والانحدار الخطي.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يخصص هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وفق المعايير الإحصائية، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات. ويتم في هذا الفصل تحليل البيانات الديموغرافية للعينة، ثم استعراض نتائج كل محور من محاور الدراسة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحديد دلالة تلك العلاقات. يلي ذلك مناقشة تفصيلية للنتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وتقديم رؤى أعمق حول دلالاتها الإدارية والتنظيمية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

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

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. مقدمة

تُعد بيئة العمل الداخلية من أبرز العوامل المؤثرة في أداء العاملين، إذ تمثل الإطار الذي يتفاعل فيه الموظفون مع عناصر التنظيم المختلفة، بما في ذلك العلاقات البشرية، وأساليب القيادة، وظروف العمل المادية، والثقافة التنظيمية السائدة. وتُظهر الأدبيات الحديثة أن جودة هذه البيئة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مستويات التحفيز لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس بدوره على معدلات الإنتاجية الفردية والجماعية داخل المؤسسات. ومع تزايد التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات في العصر الحديث، أصبح من الضروري الاهتمام بتهيئة بيئة عمل محفزة ومريحة، تعزز من الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وتسهم في استدامة الأداء العالي. وفي هذا السياق، برزت أهمية دراسة العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز الوظيفي، ودورها الحيوي في تعزيز إنتاجية العاملين. يهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة ببيئة العمل الداخلية، والتحفيز الوظيفي، والإنتاجية، من خلال تحليل النظريات والمفاهيم الأساسية ذات الصلة، بالإضافة إلى مناقشة نتائج عدد من الدراسات السابقة، بهدف بناء إطار نظري راسخ تستند إليه الدراسة الحالية.

2.2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عبد السميع حسانين، جاد الرب، حسين السراج، وبسمة (2022) إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الملكية النفسية لدى العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة، حيث سعت إلى تحليل مدى تأثير سلوكيات القادة التحويليين (مثل الإلهام، التحفيز، والتمكين) على شعور الموظفين بالانتماء والملكية تجاه المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة

موجهة لعينة من موظفي الوزارة، ثم تحليلها إحصائيًا باستخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار الخطي. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الملكية النفسية، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون نمط القيادة التحويلية يساهمون في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النمط القيادي داخل المؤسسات الحكومية، وتعزيز برامج التطوير القيادي بما يدعم بناء ملكية نفسية قوية لدى العاملين.

هدفت دراسة د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله ود. محمد حسن الطيب عدلان (2022) إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية خلال عام 2019م. تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) ومستوى التميز المؤسسي في أبعاده المختلفة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في المجموعة، وتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة مثل المتوسطات والانحدار الخطي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية تبني استراتيجيات موارد بشرية فعالة لتعزيز الأداء العام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير التميز المؤسسي، مع التركيز على تنمية الكفاءات وتحسين بيئة العمل.

هدفت دراسة محمود أحمد محمد النظامي (2024) إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى، حيث ركزت على تحليل مدى مساهمة مكونات التخطيط الاستراتيجي (مثل تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطط) في تحسين كفاءة الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة تم

توزيعها على عينة من موظفي قسم المحاسبة، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار البسيط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء، حيث ساهم وجود رؤية واضحة وأهداف محددة في تحسين انضباط الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم. وأوصت الدراسة بأهمية ترسيخ ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل الإدارات المحلية، وتدريب الكوادر على الممارسات التخطيطية الفعالة لتحقيق أداء مؤسسي مستدام.

هدفت دراسة أحمد رضا محمد عبده، شاهين صبري إبراهيم منصور، ومنى محمد مدحت كمال الدين (2021) إلى تحليل دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل، من خلال استكشاف أثر القيم والسلوكيات والمعتقدات التنظيمية على تهيئة بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات باستخدام استبانة ميدانية، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية متنوعة. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الخصائص الثقافية مثل احترام الآخر، الالتزام، وروح التعاون، وبين جودة بيئة العمل. كما بيّنت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي وتقليل الصراعات الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء ثقافة مؤسسية مرنة وداعمة، وتضمين البُعد الثقافي في استراتيجيات تطوير بيئة العمل.

هدفت دراسة لطيفة زيد الفهيد (2024) إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية في دعم الاستغراق الوظيفي لدى الموظفين في معهد العلوم الإسلامية والعربية بإندونيسيا، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار، وتقدير الأداء) وبين مستويات الاستغراق الوظيفي بمكوناته الثلاثة: الحيوية، التفاني، والانغماس في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة موجهة إلى عينة من موظفي المعهد، وتم تحليلها إحصائيًا باستخدام معاملات الارتباط والانحدار. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية ومستوى الاستغراق الوظيفي، حيث ساهمت الممارسات الإدارية الداعمة في رفع مستويات الانخراط المهني وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات الموارد البشرية التي تراعي الجوانب النفسية والمهنية للموظف، والاهتمام بالتحفيز المستدام والبيئة التنظيمية الإيجابية.

هدفت دراسة قرني وحسام (2022) إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي لدى العاملين بالديوان العام لمحافظة المنيا، وذلك في إطار دراسة ميدانية سعت إلى تحليل أثر سلوكيات القائد الخادم—مثل التواضع، تمكين الموظفين، العناية باحتياجاتهم، وتقديم الدعم المستمر—في الحد من مظاهر الانسحاب الوظيفي مثل التغيب، قلة الالتزام، وضعف الرغبة في الاستمرار بالعمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي الديوان، ثم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل الارتباط والانحدار. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومستوى الانسحاب الوظيفي، حيث تبين أن ازدياد ممارسات القيادة الخادمة يقابله انخفاض في مؤشرات الانسحاب. وأوصت الدراسة بتبني نموذج القيادة الخادمة داخل المؤسسات الحكومية، لما له من أثر في تعزيز الولاء المؤسسي والحد من السلوكيات السلبية المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوعات قريبة من محاور هذه الدراسة، إذ ركز بعضها على العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات الموظفين، فيما ركزت أخرى على ممارسات الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، كعوامل مؤثرة في بيئة العمل والتحفيز والأداء.

فقد بيّنت دراسة حسانين وآخرين (2022) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على شعور الموظفين بالملكية النفسية، مما يعزز انتماءهم للمؤسسة. كما أوضحت دراسة عبد الله وعدلان (2022) الدور الفاعل لممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية التحفيز والتدريب والتقييم في تعزيز الأداء. وأكدت دراسة النظامي (2024) العلاقة الإيجابية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء الوظيفي، مسلطة الضوء على أهمية وجود أهداف واضحة وخطط مدروسة في تحسين إنتاجية العاملين.

أما دراسة أحمد رضا وآخرين (2021) ، فقد ركزت على أثر الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل، وخلصت إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تسهم في تعزيز الرضا والانتماء وتقليل الصراعات الداخلية. وبيّنت دراسة الفهيد (2024) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والاستغراق الوظيفي، مؤكدة أن سياسات التحفيز والمشاركة تؤدي إلى رفع مستويات الانخراط المهني. بينما سلّطت دراسة قرني وحسام (2022) الضوء على العلاقة السلبية بين القيادة الخادمة والانسحاب الوظيفي، حيث تبيّن أن الاهتمام الحقيقي بالموظفين يقلل من مظاهر التغيب وعدم الالتزام.

وعلى الرغم من القيمة العلمية الكبيرة لهذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على متغيرات محددة (كالقيادة أو الموارد البشرية أو الثقافة) دون بناء نموذج تحليلي متكامل يربط بين بيئة العمل الداخلية كمنظومة متعددة الأبعاد، وبين التحفيز والإنتاجية كمتغيرين مترابطين. كما أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول العلاقة

التفاعلية بين المتغيرات الثلاثة في إطار واحد، ولم تسعَ لبناء نموذج تفسيري شامل يمكن تطبيقه في سياقات تنظيمية متعددة.

ما يُميز هذه الدراسة

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها تسعى إلى استكشاف العلاقة المتداخلة بين بيئة العمل الداخلية والتحفيز والإنتاجية في آنٍ واحد، وليس بشكل منفصل. كما أنها تهدف إلى بناء نموذج تحليلي يربط بين المتغيرات الثلاثة، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية والتنظيمية. علاوة على ذلك، تُعد هذه الدراسة تطبيقية وموجهة إلى سياق تنظيمي محدد، ما يعزز من قابليتها للتطبيق العملي داخل المؤسسات، ويوفر قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في تطوير السياسات الإدارية والتحفيزية.

2.3. الإطار النظري

2.3.1 مفهوم بيئة العمل الداخلية

تُعرّف بيئة العمل على أنها الإطار الشامل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم وأنشطتهم داخل المؤسسة، وتشمل الظروف والعوامل المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية التي تحيط بهم أثناء أداء واجباتهم. وهي تمثل المحيط الداخلي الذي يتفاعل فيه الموظف مع عناصر العمل المختلفة، بدءًا من موقع العمل وتجهيزاته، وانتهاءً بثقافة المؤسسة وقيمها الإدارية، مما يجعلها عاملاً محوريًا في تشكيل سلوكيات العاملين، ورضاهم، ومعدلات إنتاجيتهم. تتكون بيئة العمل من بعدين رئيسيين: البعد المادي والبعد المعنوي. ويشمل البعد المادي كل ما يتعلق بالمنشأة من حيث تصميم المكان، الإضاءة، التهوية، النظافة، وسائل الأمن والسلامة، والتجهيزات التقنية، حيث تؤثر هذه العوامل على راحة الموظف وقدرته على التركيز والإبداع. أما البعد المعنوي فيتمثل في

المناخ التنظيمي العام، والعلاقات الإنسانية، وأساليب الإدارة، ومدى توافر العدالة التنظيمية، وحرية التعبير، والتقدير المعنوي من قبل الإدارة. وهذا البعد يتسم بتأثيره العميق على الدافعية النفسية، والشعور بالانتماء، والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة (أحمد وآخرون، 2021).

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن بيئة العمل ليست مجرد "مكان فيزيائي"، بل هي منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل لتؤثر في سلوك الفرد واتجاهاته. فقد تكون بيئة العمل محفزة عندما يشعر العامل بالأمان، والتقدير، والدعم الإداري، وتوافر فرص للتعلم والتطوير المهني، وقد تكون مثبطة عندما تتسم بالعزلة، أو القسوة الإدارية، أو انعدام العدالة، أو التهميش، مما يؤدي إلى الإحباط، وزيادة معدلات الغياب، والتسرب الوظيفي، وانخفاض الأداء. إنَّ فاعلية بيئة العمل تُقاس بمدى قدرتها على تمكين الموظفين من إنجاز مهامهم بكفاءة ورضا، وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. ولهذا، تسعى المؤسسات الحديثة إلى تصميم بيئات عمل ديناميكية ومرنة تستند إلى مبادئ التحفيز، والتوازن بين الحياة والعمل، وتشجيع الإبداع، بما ينسجم مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم. فالاستثمار في بيئة العمل لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح خياراً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في بقاء المؤسسة وتنافسيتها (عبد الشافع وآخرون، 2023).

2.3.2 مكونات بيئة العمل الداخلية

✓ المكونات المادية لبيئة العمل

تشمل المكونات المادية كل ما يتعلق بالبنية التحتية الملموسة والمكان الفعلي الذي يعمل فيه الموظفون. وتتضمن هذه العناصر المكاتب، والإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة، ومستوى الضوضاء، والنظافة، والأثاث المكتبي، والتقنيات المستخدمة مثل الحواسيب والبرمجيات. تلعب هذه المكونات دوراً حاسماً في راحة العاملين وقدرتهم على أداء المهام بفاعلية. فعلى سبيل المثال، الإضاءة المناسبة ودرجة الحرارة المريحة تؤثران في القدرة

على التركيز، بينما تؤدي المكاتب المزدحمة وغير المنظمة إلى الإرباك وضعف الإنتاجية. إن توفير بيئة عمل مادية مناسبة لا يقتصر فقط على السلامة، بل يتعداه إلى تعزيز الإبداع والابتكار من خلال تصميمات مرنة وجاذبة ومحفزة (عبد الله وآخرون، 2022).

✓ المكونات التنظيمية لبيئة العمل

تشير المكونات التنظيمية إلى الأنظمة والهياكل والسياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل داخل المؤسسة. وتتضمن هذه المكونات أسلوب القيادة، نمط اتخاذ القرار، آليات تقييم الأداء، تنظيم العمل، وضوح الأدوار والمسؤوليات، وجود فرص للتقدم والتطوير، ومستوى البيروقراطية. تؤثر هذه العوامل في وضوح الرؤية التنظيمية لدى الموظفين، وفي شعورهم بالاستقرار الوظيفي، والعدالة، والانتماء المؤسسي. فكلما كانت الهياكل مرنة والسياسات واضحة وعادلة، كلما زادت فعالية العاملين وشعورهم بالتحفيز. أما غموض الأدوار أو المركزية الشديدة فقد تؤدي إلى الصراع الوظيفي وتراجع الالتزام (صيام & نورا، 2021).

✓ المكونات الاجتماعية لبيئة العمل

تتمثل هذه المكونات في طبيعة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتشمل: العلاقات بين الزملاء، وبين الموظف ومديره، ومستوى التعاون، والدعم المتبادل، والاحترام المهني. كما تتضمن ثقافة الحوار، وإمكانية التعبير عن الرأي، ومدى الانفتاح والتسامح داخل الفريق. وتعد العلاقات الاجتماعية الصحية أحد العوامل الأساسية في تعزيز الرضا الوظيفي، وتوفير بيئة داعمة نفسياً، تقلل من التوتر والصراعات، وتعزز روح الفريق والعمل الجماعي. وعادةً ما تبرز هذه العلاقات ضمن ثقافة المؤسسة، ومدى تشجيعها لقيم التعاون والمشاركة.

✓ المكونات النفسية لبيئة العمل

تركز هذه المكونات على الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالمشاعر والانفعالات التي يعيشها الموظف داخل بيئة العمل. ومن أبرزها: الإحساس بالأمان الوظيفي، مستوى الضغط النفسي، تقدير الذات، الثقة بالمنظمة، العدالة النفسية، التحفيز المعنوي، والرضا الداخلي. عندما يشعر الموظف بالتقدير والإنصاف والثقة، تنمو لديه مشاعر الانتماء والولاء، مما ينعكس إيجاباً على أدائه وإبداعه. أما عندما تسود مشاعر القلق أو الظلم أو التهديد أو الإجهاد المزمن، فإن ذلك يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي والانفصال العاطفي عن العمل، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

2.3.3 أنواع بيئات العمل (الإيجابية والسلبية)

✓ بيئة العمل الإيجابية

تشير بيئة العمل الإيجابية إلى ذلك المناخ الداخلي الذي يتميز بالتعاون، والدعم، والتحفيز، ويشعر الموظفون بالرضا والانتماء، ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. في هذه البيئة، تتوفر مقومات الاحترام المتبادل، والعدالة التنظيمية، والتقدير المعنوي والمادي، وتُمنح فيها الفرص للتعلم والتطور المهني. كما تتسم بيئة العمل الإيجابية بتوفير مساحة آمنة نفسياً للتعبير عن الرأي والمبادرة، وبتشجيع ثقافة الاعتراف بالإنجازات، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين (عبد السميع، 2022).

ومن أبرز سمات بيئة العمل الإيجابية:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- دعم القيادة وتحفيزها المستمر.

- علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتعاون.

- توافر بيئة مادية مريحة وآمنة.

- وجود فرص للنمو والتقدم المهني.

- مرونة في إدارة الوقت وتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

تُسهم هذه البيئة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق

الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

✓ بيئة العمل السلبية

على النقيض من ذلك، تُعرّف بيئة العمل السلبية بأنها تلك البيئة التي تسودها مشاعر التوتر، والضغط النفسي،

وانعدام الثقة، وسوء التواصل، مما يؤدي إلى تدنّي مستوى الرضا، وزيادة معدلات الغياب، والتسرب الوظيفي،

وانخفاض جودة الأداء. في هذه البيئة، يشعر الموظفون بالإحباط والتهميش، ويفتقدون للتحفيز، والدعم الإداري،

مما ينعكس سلبيًا على حالتهم النفسية وسلوكهم المهني (قرنى & حسام، 2022).

ونتصف بيئة العمل السلبية بعدة خصائص منها:

- قيادة سلطوية أو غير متعاونة.

- غموض في الأدوار والإجراءات.

- انعدام التقدير أو الحوافز.

- علاقات متوترة أو تنافسية بشكل مفرط بين الزملاء.

- بيئة مادية غير مهيئة (ضجيج، إضاءة سيئة، انعدام وسائل الراحة).

- ثقافة مؤسسية تُقصي الحوار والنقد البناء.

هذه البيئة لا تؤثر فقط على الأفراد نفسيًا ومهنيًا، بل قد تؤدي أيضًا إلى إضعاف سمعة المؤسسة، وارتفاع التكاليف التشغيلية بسبب ضعف الأداء، وزيادة الحاجة إلى استبدال العاملين (لطيفه، 2024).

2.3.4 خصائص بيئة العمل الفعالة

تُعد بيئة العمل الفعالة من أهم العوامل التي تدعم استمرارية الأداء العالي داخل المؤسسات، وتسهم في رفع مستوى التحفيز، وتقليل معدلات التسرب، وتعزيز الولاء والانتماء التنظيمي. وبيئة العمل الفعالة لا تُبنى بالمصادفة، بل تُصمم استنادًا إلى مجموعة من الخصائص والعناصر التي تلبي احتياجات الموظفين النفسية والمهنية، وتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين (محمد، 2022).

فيما يلي أبرز خصائص بيئة العمل الفعالة:

1. الوضوح والشفافية التنظيمية من أبرز سمات بيئة العمل الفعالة وجود أنظمة وسياسات واضحة تُنظم المهام والمسؤوليات، وتحدد معايير التقييم والترقية، مما يُقلل من الغموض والصراعات. كما تتيح الشفافية للإدارة بناء الثقة مع العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات والقرارات التي تؤثر على أدائهم.

2. القيادة الداعمة والمحفزة تُشكل القيادة ركيزة أساسية في بيئة العمل الفعالة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في إلهام الموظفين وتوجيههم وتعزيز انتمائهم. القادة الفعالون يتسمون بالإنصاف، والاستماع الجيد، والدعم المستمر، والقدرة على تحفيز الأفراد وتقدير جهودهم، مما يُعزز ثقافة الاحترام والثقة.
3. التواصل الفعال تتميز بيئة العمل الفعالة بوجود قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين جميع المستويات الإدارية. فالتواصل الجيد يساهم في تقليل الشائعات، وحل المشكلات بسرعة، وتبادل المعرفة والأفكار، ويُشعر الموظف بأنه جزء من المؤسسة وليس مجرد منفذ للمهام.
4. العدالة التنظيمية تتجلى العدالة التنظيمية في تكافؤ الفرص، وتوزيع المهام والمكافآت على أسس موضوعية، والتعامل المنصف مع الجميع دون تمييز. هذه العدالة تخلق مناخًا من الرضا والطمأنينة وتحد من مشاعر الإحباط أو التهميش.
5. التحفيز والتقدير بيئة العمل الفعالة توفر حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع الجهود المبذولة، وتشجع على الإنجاز والابتكار. التقدير، سواء من خلال كلمات الشكر أو المكافآت الرسمية، يُعد دافعًا قويًا للاستمرار في الأداء العالي ويساهم في تعزيز الروح المعنوية.
6. الاهتمام بالسلامة والصحة المهنية الاهتمام بالبيئة المادية من حيث التهوية، الإضاءة، النظافة، والأمان ينعكس إيجابيًا على راحة الموظف وسلامته النفسية والجسدية. كما تضمن بيئة العمل الفعالة وجود تدابير وقائية ضد الإصابات المهنية، وتوفير دعمًا نفسيًا عند الحاجة.
7. دعم التطوير المهني والتعلم المستمر المؤسسات الفعالة تستثمر في موظفيها من خلال التدريب، وتوفير فرص النمو، والتمكين، وتوسيع المهارات، مما يُشعر العاملين بقيمتهم ويزيد من قدرتهم على الابتكار والمنافسة.

8. مرونة العمل والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية تتيح بيئة العمل الفعالة نوعًا من المرونة في أوقات وساعات العمل، وتُراعي ظروف الموظفين الأسرية أو الصحية، مما يقلل من الإجهاد ويُعزز الشعور بالولاء والرضا.

2.3.5 نظريات ذات صلة ببيئة العمل والتحفيز

1. نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية (Maslow's Hierarchy of Needs)

تُعد نظرية ماسلو من أبرز النظريات النفسية التي تفسّر الدوافع البشرية، وقد طوّرها العالم "أبراهام ماسلو" عام 1943، حيث افترض أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته وفق تسلسل هرمي يبدأ من الحاجات الأساسية ويتدرج نحو حاجات أكثر تعقيدًا. ووفقًا لماسلو، فإن حاجات الإنسان تتوزع على خمس مستويات:

- (1) الحاجات الفسيولوجية الأساسية مثل الطعام والماء والنوم، (2) حاجات الأمان والاستقرار الوظيفي، (3) الحاجات الاجتماعية مثل الانتماء والعلاقات، (4) حاجات التقدير كالشعور بالإنجاز والاحترام، وأخيرًا (5) حاجات تحقيق الذات والتي تتجلى في استغلال الفرد لقدراته وإمكاناته لأقصى حد. وفي سياق بيئة العمل، ترى هذه النظرية أن العامل لا يُمكن تحفيزه لتحقيق أداء عالٍ ما لم يتم إشباع احتياجاته الأساسية أولاً، وبالتالي تُستخدم هذه النظرية كمرجع في تصميم برامج الحوافز وأنظمة التقدير داخل المؤسسات. فمثلاً، توفير بيئة عمل آمنة ونظيفة يلبي حاجات الأمان، بينما تشجيع الإبداع وتقدير الإنجاز يرتبط بحاجات التقدير وتحقيق الذات (محمود، 2024).

2. نظرية هيرزبرغ (العوامل المحفزة والمعيقة) Herzberg's Two-Factor Theory –

قدّم فريدريك هيرزبرغ في خمسينيات القرن العشرين نظرية ثنائية العوامل لتفسير الرضا الوظيفي، وتميّزت بتقسيمها دوافع العمل إلى فئتين: عوامل محفّزة (Motivators)، وعوامل معيقة أو وقائية (Hygiene Factors). العوامل المحفزة ترتبط بطبيعة العمل نفسه، وتشمل الإنجاز، والاعتراف، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو والتقدم، وهي التي تُشعر الموظف بالرضا والدافعية الداخلية. أما العوامل المعيقة فتتعلق ببيئة العمل المحيطة مثل الأجور، وسياسات المؤسسة، والإشراف، وظروف العمل، وعلاقات الزملاء. ووفقًا لهيرزبرغ، فإن غياب العوامل المعيقة لا يؤدي بالضرورة إلى رضا وظيفي، لكنه يمنع الشعور بعدم الرضا، بينما وجود العوامل المحفزة هو ما يُنتج الدافعية الحقيقية. ولذلك، فإن المؤسسات التي تسعى لخلق بيئة عمل فعالة يجب أن توازن بين تحسين ظروف العمل وتوفير المحفزات النفسية والمعنوية للنمو والتقدير، وهو ما يُفسر أهمية الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي (نجا، 2022).

3. نظرية X و Y لماكجريجور (McGregor's Theory X and Theory Y)

اقترح دوغلاس ماكجريجور في ستينيات القرن العشرين نموذجًا ثنائيًا حول نظرة الإدارة إلى الموظفين، عُرف بـ "نظرية X و Y". تقوم نظرية X على افتراض سلبي مفاده أن الموظفين بطبعهم كسالى، يفتقرون إلى الطموح، ويتجنبون المسؤولية، ولا يعملون إلا تحت الرقابة الصارمة. بناءً عليه، تميل الإدارة إلى استخدام أساليب السيطرة، والتهديد، والرقابة الدقيقة. أما نظرية Y فتتبنى منظورًا إيجابيًا، حيث تفترض أن الموظفين بطبعهم يسعون للعمل، ويُظهرون الالتزام، ويحبون تحمّل المسؤولية، ويمكن تحفيزهم من خلال التمكين والثقة وفرص التطوير. وانطلاقًا من نظرية Y، تصبح مهمة المدير هي تهيئة بيئة عمل مشجعة ومحفزة، تُراعي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظف، وتشجّع المشاركة والإبداع. وقد ساعد هذا النموذج المؤسسات في إعادة

التفكير في أساليب القيادة والتحفيز، حيث أصبح الاتجاه السائد هو تمكين العاملين بدلاً من التحكم فيهم، خاصة في بيئات العمل المعاصرة (هيام، 2021).

4. نظرية توقعات فروم (Vroom's Expectancy Theory)

طوّر "فيكتور فروم" هذه النظرية في الستينيات، وتُعد من أهم النظريات المعاصرة التي فسّرت التحفيز على أساس عقلائي. وتفترض النظرية أن دافعية الفرد تعتمد على ثلاثة عناصر مترابطة: التوقع (Expectancy) وهو اعتقاد الموظف بأن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء جيد؛ الأداء - المكافأة (Instrumentality) وهو اعتقاده بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة ملموسة؛ والقيمة أو الجاذبية (Valence) وهي مدى رغبة الموظف في الحصول على تلك المكافأة. وتتمثل المعادلة التحفيزية في: التحفيز = التوقع × الأداء × الجاذبية وبذلك، لن يكون هناك دافع إذا غاب أحد هذه العناصر. ففي بيئة العمل، إذا لم يؤمن الموظف بأن جهده سيُقدّر، أو أن الأداء المتميز سيؤدي إلى مكافآت ذات قيمة، فإن دافعيته ستتناقص. وتُبرز هذه النظرية أهمية تصميم أنظمة تقييم ومكافآت تتسم بالشفافية والعدالة، وتتناسب مع تطلعات الموظفين، مما يجعلها أداة عملية لفهم السلوك التنظيمي وتعزيز الإنتاجية (ابو ارميلة & ميساء، 2023).

2.3.7 أبعاد بيئة العمل الداخلية المؤثرة

• القيادة والأسلوب الإداري

تُعد القيادة أحد المرتكزات الأساسية في تشكيل بيئة العمل الداخلية، فهي العنصر الحاكم في إدارة الموارد البشرية، وتوجيه سلوكيات الأفراد، وتحفيزهم، وصياغة القيم التنظيمية. ويُعبر الأسلوب الإداري الذي ينتهجه

القائد - سواء كان ديمقراطيًا أو سلطويًا أو تشاركيًا - عن الكيفية التي يُدار بها الفريق، وتتخذ بها القرارات، وتوزع بها المسؤوليات داخل المؤسسة. فالقيادة الفعالة هي التي تستثمر في العلاقات الإنسانية، وتُشرك العاملين في صنع القرار، وتوفر التغذية الراجعة، وتُقدّر الإنجاز، وتعمل على بناء بيئة يسودها الاحترام والدعم المتبادل. أثبتت العديد من الدراسات أن النمط القيادي التحويلي، والذي يقوم على الإلهام والتحفيز، يحقق نتائج إيجابية في رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء، كما يسهم في تعزيز الالتزام المؤسسي وتحقيق مستويات أداء مرتفعة. على النقيض، فإن القيادة الأوتوقراطية أو المترددة قد تخلق بيئة عمل سلبية تتسم بالجمود، وتُقلل من الابتكار وتُضعف الحافزية. ومن هنا، فإن تطوير المهارات القيادية لدى المدراء، وإعادة تأهيلهم على أساليب الإدارة الحديثة، يُعد من ضرورات بناء بيئة عمل محفزة ومنتجة (طه احمد & رجاء، 2025).

• الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والسلوكي الذي يحكم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، ويشكل هويتهم المهنية، ويؤثر في طريقة تعاملهم مع المهام والزملاء والعملاء على حد سواء. وتتجسد الثقافة التنظيمية في جملة من العادات والمعتقدات والتقاليد والقيم المشتركة التي تتشكل عبر الزمن، وتنعكس في السياسات الداخلية، وطريقة اتخاذ القرار، ومستوى الانفتاح أو التسلط، ومدى تشجيع الابتكار والمبادرة. في المؤسسات ذات الثقافة الإيجابية، تُشجع القيم مثل التعاون، التميز، الشفافية، التمكين، والانفتاح على التغيير، مما يؤدي إلى رفع مستوى الاندماج الوظيفي والولاء المؤسسي. أما في المؤسسات التي تسودها ثقافة الخوف أو الغموض أو الفردية، فإن الموظفين غالبًا ما يشعرون بالقلق والإحباط، ويُفضلون العمل بشكل انعزالي، وتقل لديهم الرغبة في المبادرة أو المشاركة. إن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية يتطلب جهدًا متكاملًا من الإدارة العليا، بدءًا من القدوة

السلوكية، ومرورًا بالسياسات العادلة، وانتهاءً بآليات التعزيز والتحفيز. كما أن الثقافة القوية تعزز من التماسك الداخلي، وتسهم في استقرار بيئة العمل، وتوفر مناخًا مشجعًا للإبداع والتميز المؤسسي (سعد وآخرون، 2024).

• العلاقات بين الزملاء

تُعد العلاقات البينية داخل مكان العمل من العوامل الجوهرية التي تحدد جودة بيئة العمل، وتؤثر في الحالة النفسية والسلوكية للموظف. فالتفاعلات اليومية بين الزملاء، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تسهم في تشكيل بيئة عمل إما مُحفزة أو مُحبطة. فعندما تسود بيئة العمل روح التعاون، والتقدير المتبادل، والدعم بين الزملاء، فإن ذلك يخلق مناخًا اجتماعيًا إيجابيًا يُشعر الأفراد بالانتماء، ويُقلل من التوتر والضغط النفسية، ويُعزز من القدرة على العمل الجماعي. أما في حال غياب هذه القيم، وظهور مظاهر التنافس السلبي، أو الحسد المهني، أو التمرّ الوظيفي، فإن بيئة العمل تصبح مشحونة، ويظهر ما يُعرف "بالبيئة السامة"، حيث تنتشر الصراعات، وتزداد الشكاوى، وينخفض الأداء العام. ويؤكد علماء الإدارة أن العلاقات الإيجابية في بيئة العمل تمثل مصدرًا للدعم النفسي والاجتماعي، وتُعد أحد أهم مكونات الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي. ولهذا، تُعد برامج بناء الفريق (Team Building)، والتدريب على مهارات الاتصال والتعاون، وتعزيز ثقافة الحوار والتسامح، من أهم أدوات تعزيز العلاقات بين الزملاء، وبناء بيئة عمل متماسكة ومنتزعة (ناصر، 2025)..

• العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية مفهوم جوهري في علم الإدارة، ويشير إلى إدراك الموظفين لمدى إنصاف المؤسسة في توزيع الموارد، واتخاذ القرارات، والتعامل مع الموظفين. وتُقسم العدالة التنظيمية عادةً إلى ثلاثة أنواع: العدالة التوزيعية

(العدالة في توزيع المكافآت والفرص)، والعدالة الإجرائية (العدالة في الإجراءات والعمليات المتبعة)، وعدالة التعاملات (العدالة في طريقة التواصل والمعاملة). إن شعور الموظف بأن المؤسسة تُعامله بإنصاف، وأن جهده يُقدّر، وأن الفرص متاحة للجميع وفق معايير موضوعية، يُعزز لديه مشاعر الثقة والانتماء، ويزيد من دافعيته للعمل. وعلى العكس، فإن غياب العدالة أو وجود انحياز أو محاباة يُعد من أكبر مسببات الإحباط الوظيفي، ويؤدي إلى السلبية والتراخي وربما التفكير في مغادرة العمل. وتُظهر الأبحاث أن العدالة التنظيمية لا تؤثر فقط في الرضا والأداء، بل تمتد لتشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يصبح الموظف أكثر استعدادًا للمبادرة والمساعدة والتعاون، طالما شعر بوجود بيئة عمل عادلة ومحايدة. ولهذا، فإن على المؤسسات الحرص على وضع أنظمة واضحة ومنصفة في التقييم، والترقية، والمكافآت، مع تعزيز الشفافية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار (سماح، 2022).

• التواصل الداخلي

يُعد التواصل الداخلي من الركائز الأساسية في بناء بيئة عمل فعّالة، حيث يُمثل الأداة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والتعليمات، وتبادل الآراء، وبناء الثقة بين مختلف المستويات الإدارية. والتواصل الناجح داخل المؤسسة لا يقتصر على إصدار الأوامر من الإدارة العليا إلى الموظفين، بل يشمل تدفقًا ثنائي الاتجاه يتيح للمستخدمين التعبير عن آرائهم، واقتراحاتهم، وملاحظاتهم، ويضمن مشاركتهم الفعّالة في صنع القرار وفي المؤسسات التي تتبنى أنظمة تواصل داخلية فعّالة، يُلاحظ ارتفاع مستوى الشفافية، وسرعة في حل المشكلات، وتحسين جودة القرارات، وزيادة الإحساس بالانتماء المؤسسي. كما أن التواصل الفعّال يُقلل من الشائعات وسوء الفهم والصراعات، ويُعزز من ثقافة الاحترام والتقدير. وتشمل أدوات التواصل الداخلي المعاصر الاجتماعات الدورية، الرسائل الإلكترونية، اللوحات الإعلانية الرقمية، تطبيقات المراسلة الداخلية، والاستبيانات الدورية،

وكلها تُستخدم لدعم الترابط التنظيمي ونقل الثقافة المؤسسية. أما في غياب التواصل الفعّال، فإن بيئة العمل تتسم بالغموض، والانغلاق، والتشتت الإداري، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة، وتراجع الالتزام، وظهور مقاومة داخلية للتغيير. لذا فإن بناء استراتيجية تواصل داخلي شفافة ومنظمة يُعد ضرورة حتمية في المؤسسات الحديثة.

• السلامة والصحة المهنية

تُعد السلامة والصحة المهنية من أبرز أبعاد بيئة العمل، لما لها من تأثير مباشر على حماية العاملين والحفاظ على سلامتهم الجسدية والنفسية. وهي تشمل جميع السياسات والإجراءات والتجهيزات التي تهدف إلى تقليل مخاطر العمل، والوقاية من الحوادث والإصابات المهنية، وتوفير بيئة آمنة ومستقرة. وتُظهر المؤسسات اهتمامًا متزايدًا بهذا الجانب، إدراكًا منها بأن العامل الذي يشعر بالأمان يكون أكثر استقرارًا نفسيًا، وأعلى إنتاجية، وأقل عرضة للضغط. وتتضمن ممارسات السلامة المهنية تجهيز بيئة العمل بأدوات الحماية، وتوفير الإسعافات الأولية، والتدريب المستمر على مواجهة المخاطر، والالتزام بالقوانين والأنظمة الصحية المعتمدة. كما تشمل أيضًا الوقاية من المخاطر النفسية مثل الإجهاد المفرط، التوتر، والتحرش الوظيفي، وهو ما يُعرف بـ "الصحة المهنية النفسية". وفي بيئة يغيب فيها الاهتمام بالصحة المهنية، تظهر معدلات مرتفعة للإصابات، والتغيب، والتسرب، والاحتراق الوظيفي. وبالتالي، فإن الاستثمار في سياسات السلامة ليس فقط التزامًا أخلاقيًا أو قانونيًا، بل هو عنصر استراتيجي في دعم استدامة الموارد البشرية وتقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل (تمارا، 2023).

• المرونة في العمل وساعات الدوام

تُشير المرونة في العمل إلى قدرة المؤسسة على تكييف نظام العمل بما يلائم احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية، بما في ذلك تنظيم ساعات العمل، العمل عن بُعد، تقليل عدد ساعات الحضور الفعلي، أو منح إجازات مرنة. وقد أصبحت هذه الخاصية من أبرز المؤشرات على نضج المؤسسة واستجابتها لتغيرات العصر، لا سيما في ظل التحولات الرقمية وتزايد أهمية التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. تُسهم المرونة في تقليل الإجهاد المهني، وتحسين الحالة النفسية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام والإنتاجية. كما تُمكن الموظف من إدارة وقته بشكل أفضل، خاصةً في حال وجود مسؤوليات أسرية أو صحية. وتُظهر العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق سياسات مرنة، تحقق مستويات أعلى من الولاء المؤسسي وتقل فيها معدلات الدوران الوظيفي. أما في بيئة عمل جامدة تُقيّد الموظف بساعات عمل صارمة دون مراعاة لظروفه الشخصية أو طبيعة مهامه، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستويات التوتر، وانخفاض الرضا، مما ينعكس سلبًا على الأداء العام. ولهذا، فإن إدراج مفاهيم المرونة ضمن سياسات الموارد البشرية يُعد من أهم ممارسات التمكين والتحفيز في بيئة العمل المعاصرة (محمد، 2023).

• التجهيزات المادية والتقنية

تُشكل التجهيزات المادية والتقنية البنية التحتية التي يقوم عليها النشاط العملي اليومي للموظفين، وتشمل الأجهزة، الأدوات، المعدات، الأثاث المكتبي، البنية الرقمية، شبكات الاتصال، وأنظمة البرمجيات المستخدمة في إنجاز المهام. وكلما كانت هذه التجهيزات متقدمة وملائمة ومحدثة، زادت كفاءة الموظفين وسرعة الإنجاز، وانخفضت نسبة الأخطاء والتكرار، وارتفع مستوى الرضا الوظيفي. إن بيئة العمل التي توفر للموظفين الأدوات المناسبة تسهم في خلق مناخ عمل احترافي يشعر فيه الموظف بأن مؤسسته تستثمر فيه وتُقدّر جهده. كما أن توفير التقنيات الحديثة – مثل أنظمة إدارة المهام، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات الرقمية – يرفع من قدرة

المؤسسة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات السوقية .وفي المقابل، فإن غياب التجهيزات الملائمة، أو استخدامها المتكرر وهي في حالة عطل أو تقادم، يُحبط الموظفين، ويُعطل الأداء، ويزيد من حالات التذمر والتسرب الوظيفي. لذا فإن صيانة البيئة التقنية وتحديثها يُعد من متطلبات بيئة العمل الفعالة، التي تُراعي احتياجات الموظف والمؤسسة في آنٍ واحد (العنزي وآخرون، 2025).

2.3.8 مفهوم التحفيز الوظيفي

• تعريف التحفيز

يُعرّف التحفيز الوظيفي على أنه العملية التي تُستَخدم فيها مجموعة من العوامل والإجراءات لدفع الأفراد نحو بذل أقصى جهودهم في العمل، وتحقيق مستويات عالية من الأداء، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. وهو يمثل القوة الداخلية أو الخارجية التي تُحرك السلوك الإنساني، وتوجهه، وتُعزز استمراريته باتجاه تحقيق غاية محددة. ويُعتبر التحفيز عنصراً محورياً في الإدارة الحديثة، إذ إن أداء العاملين لا يرتبط فقط بمهاراتهم أو مؤهلاتهم، بل أيضاً بمقدار الحافز لديهم للعمل والإنجاز. ولا يُنظر إلى التحفيز على أنه مجرد حافز مادي أو زيادة في الأجور، بل هو منظومة متكاملة من الاستراتيجيات التي تستهدف إشباع الحاجات النفسية والمهنية للعامل، مثل الشعور بالتقدير، والإنصاف، والانتماء، وتحقيق الذات. فكلما شعر الموظف أن عمله له قيمة، وأن جهوده تُقابل بالتقدير والمكافأة المناسبة، كلما ازداد التزامه، وتعزز ولاؤه التنظيمي. في حين أن غياب التحفيز يُعد من أبرز أسباب التراخي، والتسرب الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، وحتى مقاومة التغيير داخل المؤسسات (أبكر وآخرون، 2022).

• أنواع التحفيز (مادي – معنوي)

ينقسم التحفيز الوظيفي إلى نوعين رئيسيين يكمل أحدهما الآخر: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

أولاً: التحفيز المادي، ويشمل جميع الحوافز التي تُقدم للموظف في شكل مادي ملموس، مثل الرواتب، المكافآت، العلاوات، الحوافز الإنتاجية، التغطية الصحية، التأمين، الإجازات المدفوعة، وغيرها. ويُعد هذا النوع من التحفيز ضروريًا لتلبية الحاجات الأساسية للفرد، ويؤثر بشكل مباشر في الاستقرار المالي والنفسي للموظف. إلا أن التحفيز المادي وحده لا يضمن بالضرورة رفع مستوى الرضا أو الولاء، إذا لم يصاحبه نوع آخر أكثر عمقًا.

ثانيًا: التحفيز المعنوي، وهو ذلك النوع غير الملموس من الحوافز، الذي يُخاطب الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف، مثل التقدير، الثناء العلني، الثقة، الإشادة بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص النمو المهني، بيئة العمل المشجعة، المرونة، إشراك الموظف في الإنجازات الجماعية، والاعتراف بقيمته داخل الفريق. ويُعد التحفيز المعنوي من العوامل طويلة الأثر في تعزيز الرضا والارتباط العاطفي بالمؤسسة، خاصة في البيئات التي تسعى إلى بناء ثقافة احترافية تُقدّر الإنسان قبل الإنتاج.

ويتفق الخبراء على أن التوازن بين النوعين – المادي والمعنوي – هو الاستراتيجية الأمثل لضمان تحفيز فعّال ومستدام، حيث يُشبع الجوانب المادية والنفسية للموظف في آنٍ واحد.

• محددات التحفيز

يتأثر التحفيز الوظيفي بعدد من المحددات والعوامل الداخلية والخارجية، التي تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الدافعية لدى الموظف. ومن أهم هذه المحددات (أيمن، 2023).

- الخصائص الفردية للعاملين :مثل الطموح، الخلفية الثقافية، المرحلة العمرية، القيم الشخصية، مدى الحاجة إلى الإنجاز، وحب التقدير، والتي تؤثر في استجاباتهم لأنواع مختلفة من الحوافز.

- أسلوب القيادة :إذ تلعب القيادة دورًا كبيرًا في تحفيز العاملين أو إحباطهم، من خلال طريقة التعامل، مستوى الثقة، مدى التمكين، ودرجة مشاركة العامل في القرارات.

- نظام المكافآت في المؤسسة :مدى عدالته وشفافيته وربطه بالأداء الحقيقي للعامل، يعد من أبرز المحددات التي تؤثر في دافعية الأفراد.

- بيئة العمل العامة :من حيث ثقافتها التنظيمية، مستوى الأمان النفسي، العلاقات بين الزملاء، وتوافر الفرص للنمو والتطور.

- الاستقرار الوظيفي :كلما شعر الموظف بالأمان المهني والثقة في المؤسسة، زاد تحفيزه وارتباطه بالمكان.

- العدالة التنظيمية :سواء كانت عدالة توزيعية أو إجرائية أو تعاملية، فإن شعور الموظف بأنه يُعامل بعدل يُعد من أقوى محددات التحفيز الداخلي.

وتبرز أهمية فهم هذه المحددات في تصميم برامج تحفيزية فعالة تستند إلى احتياجات الموظفين الحقيقية، لا على افتراضات إدارية سطحية.

- دور التحفيز في رفع الرضا الوظيفي

يلعب التحفيز دورًا جوهريًا في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو الشعور العام بالارتياح الذي يُعبّر عنه الموظف تجاه عمله ومؤسسته. فالتحفيز يعزز من إدراك الموظف لقيّمته ومكانته، ويجعله يشعر بأن مجهوده لا يذهب سُدى، بل يُقابل بالتقدير والمكافأة، وهو ما يُسهم في رفع مستوى الرضا الذاتي والمهني. وقد أظهرت الأبحاث الإدارية أن العامل المحفز يكون أكثر التزامًا، وأقل ميلًا إلى التغيب أو التفكير في الاستقالة، وأكثر قدرة على مواجهة الضغوط المهنية بكفاءة. كما يُسهم التحفيز في تحويل الموظف من مجرد منفذ للمهام إلى شريك في الإنجاز، يُبادر، ويبتكر، ويتعاون، ويُقدّم ما يفوق المتوقع. وكلما زاد مستوى الرضا الناتج عن التحفيز، انعكس ذلك على جودة الأداء، وتحسنت العلاقات داخل الفريق، وارتفع الإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة. وعليه، فإن إدارة التحفيز ليست مجرد إجراء إداري روتيني، بل هي أداة استراتيجية لتشكيل بيئة عمل إيجابية ومستقرة، تُحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورفاهية الموظف (إسراء، 2023).

2.3.9 مفهوم الإنتاجية

تُعد الإنتاجية أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة والاقتصاد، وهي مؤشر يُستخدم لقياس كفاءة الأداء وفعالية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من أن المفهوم يبدو بسيطًا في مظهره، إلا أنه متعدد الأبعاد في جوهره، ويتباين معناه تبعًا لمستوى التحليل؛ سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة. فعلى مستوى الفرد، تُعرّف الإنتاجية بأنها القدرة على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية محددة، وبأقل قدر ممكن من الهدر في الجهد والوقت والموارد. ويقاس ذلك من خلال مخرجات العمل التي يُنجزها الفرد مقارنة بالمدخلات التي استخدمها، مثل الوقت أو الجهد أو الموارد المتاحة له. ويُنظر إلى الفرد المنتج باعتباره عنصراً فاعلاً يُسهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جودة الأداء، والالتزام، والمبادرة

أما على مستوى المؤسسة، فالإنتاجية تعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات (مثل المواد الخام، رأس المال، الأيدي العاملة، الوقت) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بكفاءة عالية. وتُقاس هذه القدرة من خلال معدلات الإنتاج مقارنة بالتكاليف، أو من خلال مستوى الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة. وكلما ارتفعت قدرة المؤسسة على إنتاج المزيد من المنتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية باستخدام نفس الموارد أو أقل، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية. بالتالي، تُعد الإنتاجية مقياسًا للكفاءة التنظيمية، ولها تأثير مباشر في استدامة النمو، والقدرة التنافسية، والربحية طويلة الأمد، كما أنها تنعكس على رضا العملاء والمستفيدين (محمد، 2019).

2.3.10 معايير قياس الإنتاجية

تتعدد معايير وأساليب قياس الإنتاجية وفقًا لنوع العمل، وطبيعة المخرجات، ونوع القطاع (صناعي، خدمي، إداري). ومع ذلك، فإن أبرز المعايير المستخدمة لقياس الإنتاجية يمكن تلخيصها فيما يلي (فايز، 2023).

- معدل الإنتاج للفرد: يقيس عدد الوحدات التي يُنتجها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وغالبًا ما يُستخدم في الصناعات التحويلية والمهن اليدوية.
- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: (Total Factor Productivity) ويُقصد بها نسبة المخرجات الإجمالية إلى مجموع المدخلات المستخدمة، بما يشمل العمالة، ورأس المال، والطاقة، وغيرها.
- الإنتاجية لكل ساعة عمل: وهي مقياس شائع في دراسات كفاءة الوقت، حيث يُقارن الناتج بوحدة الزمن المبذول.

- الإنتاجية لكل وحدة تكلفة :وتقيس العلاقة بين تكلفة الإنتاج ومقدار الناتج المحقق، وتُستخدم لتقييم مدى الجدوى الاقتصادية للعملية الإنتاجية.

- مؤشرات النوعية والجودة :إذ لا تقتصر الإنتاجية على الكم فقط، بل تشمل أيضًا جودة المخرجات، ومدى مطابقتها للمعايير والمواصفات.

- الرضا الوظيفي وكفاءة الأداء البشري :خاصة في القطاعات الخدمية، حيث يُعد تفاعل العميل ورضاه أحد مؤشرات الإنتاجية المهمة.

وتكمن أهمية هذه المعايير في تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء، وتحديد مكان الهدر، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

2.3.11 العوامل المؤثرة على الإنتاجية

تتأثر الإنتاجية بعدد كبير من العوامل المترابطة، بعضها داخلي يتعلق بالمؤسسة ومواردها، وبعضها خارجي يتعلق بالبيئة الاقتصادية والتقنية والاجتماعية. ومن أبرز هذه العوامل:

1. بيئة العمل :وتشمل ظروف العمل المادية والمعنوية، وجودة العلاقات المهنية، ومستوى السلامة، والاستقرار التنظيمي. فكلما كانت بيئة العمل صحية ومريحة ومحفزة، انعكس ذلك إيجابًا على أداء العاملين.

2. التحفيز والرضا الوظيفي: يعدّ التحفيز عاملاً حاسماً في رفع مستوى التزام الموظف وإقباله على العمل، وهو ما يُترجم في النهاية إلى زيادة في الإنتاجية، كما أن الموظف الراضي يكون أكثر قدرة على التكيف والتطوير والمبادرة.
3. التدريب والتطوير المهني: فكلما زادت مهارات العاملين، وتوسعت معرفتهم بأدوات العمل وأساليبه الحديثة، ارتفعت كفاءتهم الإنتاجية. ويُعد التدريب استثماراً طويلاً الأجل في رأس المال البشري.
4. القيادة والإدارة: إذ تؤثر طريقة إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل في تحفيز الأفراد وتنظيم الجهد، وهو ما ينعكس على مدى كفاءة الأداء الفردي والجماعي.
5. التكنولوجيا المستخدمة: يُساهم الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة في تسريع العمليات، وتحسين الجودة، وتقليل الخطأ البشري، مما يعزز من كفاءة الإنتاج ويُقلل من التكاليف.
6. ثقافة المؤسسة: حيث تؤثر القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة في سلوك العاملين، ودرجة التزامهم، واستعدادهم للمبادرة والمشاركة في الإنجاز.
7. الاستقرار الوظيفي والأمان المهني: إذ يشعر العاملون الذين يملكون ضماناً وظيفياً أكبر بالطمأنينة، ويُقبلون على العمل بطاقة أعلى مقارنة بمن يعملون في أجواء التهديد والتشفي.
8. التنظيم الداخلي للعمل: يشمل مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوزيع المهام، وتدفق العمل، وتوافر الأدوات، وكلها تؤثر على الانسيابية وسرعة الإنجاز.

2.3.13 العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز

تُعد بيئة العمل الداخلية أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر وعميق على مستويات التحفيز لدى الموظفين. فكل عنصر من عناصر البيئة المهنية - سواءً كان ماديًا كالتجهيزات ووسائل الراحة، أو معنويًا كالدعم الإداري والعلاقات الإنسانية - يُشكّل مدخلًا أساسيًا في تعزيز أو إضعاف دافعية الفرد نحو العمل. إن الموظف لا يُحفّز فقط من خلال الراتب أو المكافأة، بل من خلال شعوره بالتقدير، والانتماء، والأمان، والإمكانات المتاحة أمامه للإنجاز والتطور داخل بيئة عمله.

فعندما توفر المؤسسة بيئة عمل تتسم بالوضوح التنظيمي، والعدالة، والتواصل الفعّال، والدعم النفسي، فإن الموظفين يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام، والانخراط، والاستعداد لبذل الجهد الإضافي. كما أن الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تُعزز قيم التمكين، والمبادرة، والمساواة، ترفع من تحفيز الأفراد الداخلي، وتحفزهم على التطور الذاتي والمساهمة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى النقيض، فإن بيئة العمل السلبية التي تتسم بالضغط، والصراعات، وانعدام العدالة أو الشفافية، تُضعف من الروح المعنوية، وتخلق حالة من الاغتراب الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين وتراجع إنتاجيتهم. وتُشير الدراسات النفسية والتنظيمية إلى أن التحفيز لا يُولد في بيئة قمعية أو عشوائية، بل يحتاج إلى بيئة مرنة، عادلة، إنسانية، وشاملة. بالتالي، فإن الاستثمار في تحسين بيئة العمل ليس مجرد إجراء رفاهي، بل هو سياسة استراتيجية لرفع مستويات التحفيز الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.

أظهرت العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة بيئة العمل ومستويات التحفيز لدى العاملين. ومن أبرز هذه الدراسات:

- دراسة "علي" (2020) التي أُجريت على عينة من العاملين في القطاع الحكومي في إحدى الدول العربية، حيث توصلت إلى أن تحسين عناصر بيئة العمل المادية والمعنوية ساهم في رفع معدلات التحفيز الداخلي بنسبة ملحوظة، وخاصة في ظل وجود قيادة تشاركية وعدالة تنظيمية.
 - دراسة "Yousef (2017)" التي أُجريت على عينة من العاملين في مؤسسات تعليمية بدولة الإمارات، والتي أظهرت أن وجود علاقات إنسانية إيجابية، وتقدير للأداء، ودعم إداري، جميعها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحفيز المعلمين وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
 - دراسة "Herzberg (1959)" الكلاسيكية التي فرّقت بين العوامل المعوقة والعوامل المحفزة في بيئة العمل، حيث أكدت أن تحسين بيئة العمل – من حيث الأمن الوظيفي، العلاقة مع الزملاء، وطبيعة العمل – يُعد من أقوى العوامل المؤثرة في التحفيز طويل الأمد.
 - دراسة "Nguyen et al. (2021)" التي تناولت أثر بيئة العمل على التحفيز في قطاع الخدمات المالية، وخلصت إلى أن تصميم المكاتب، والسياسات الداخلية، والمرونة الإدارية، تؤثر مباشرة على تحفيز الموظفين، خصوصاً في فئة الشباب العاملين.
- تُبرز هذه الدراسات مجتمعة أن العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز ليست علاقة سطحية أو ظرفية، بل هي علاقة منهجية ذات أبعاد تنظيمية ونفسية واضحة، وتؤكد على أن بيئة العمل الإيجابية تُعد حاضنة طبيعية للتحفيز والإبداع والنمو المهني.

2.3.14 العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية

تُعد العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية علاقة ديناميكية متعددة الأبعاد، حيث تؤثر بيئة العمل بشكل غير مباشر على الإنتاجية من خلال عامل وسيط بالغ الأهمية، وهو التحفيز الوظيفي. فبيئة العمل لا تُنتج الأداء المرتفع تلقائيًا، بل تخلق الشروط اللازمة لنشوء التحفيز الداخلي والخارجي لدى الموظف، والذي بدوره يُترجم إلى سلوك إنتاجي فعّال.

عندما تُوفر المؤسسة بيئة عمل صحية تتسم بالراحة النفسية والجسدية، والعدالة، والدعم الإداري، والفرص المهنية، فإن ذلك يُولد شعورًا بالتحفيز والانتماء لدى الموظف، مما يدفعه لبذل جهد أكبر، وتحقيق أداء أعلى، وتقديم جودة أفضل في تنفيذ المهام. التحفيز هنا يعمل كحلقة وصل أساسية، تربط بين الإدراك الإيجابي لبيئة العمل، وبين السلوكيات الإنتاجية الفعلية.

في المقابل، إذا كانت بيئة العمل سلبية أو طاردة - حتى لو توفرت المهارات والموارد - فإن غياب التحفيز يحد من فاعلية الموظفين، ويؤدي إلى تراجع مستويات الإنتاج، وارتفاع معدلات الغياب، والاستقالة، والتقصير في العمل. فالتحفيز يعمل بمثابة "محرك داخلي" يُحوّل الظروف التنظيمية المحيطة إلى سلوك إنتاجي ملموس، أو يمنع هذا التحول إذا غاب.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التحفيز لا يقتصر فقط على المكافآت المادية، بل يشمل الشعور بالقيمة، والانتماء، وتحقيق الذات، وكلها عناصر تتشكل ضمن بيئة العمل. وبالتالي، فإن العلاقة الثلاثية بين بيئة العمل - التحفيز - الإنتاجية تُشكل إطارًا متكاملًا لفهم سلوك الموظف وتفسير تفاوت الأداء بين الأفراد والمؤسسات. عدد من الدراسات التطبيقية والنظرية أثبتت الدور الحاسم الذي يلعبه التحفيز كوسيط بين بيئة العمل والإنتاجية، ومن أبرزها:

- دراسة "Al-Otaibi (2019)" والتي أُجريت على مؤسسات صناعية في السعودية، وخلصت إلى أن جودة بيئة العمل لا تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية إلا إذا ترافقت مع تحفيز وظيفي فعال. وأوضحت أن العاملين الذين يشعرون بالتحفيز في بيئة عادلة ومنظمة قدموا أداءً يفوق أقرانهم.
 - دراسة "Deci & Ryan (2000)" المعروفة بنظرية الدافعية الذاتية، والتي بيّنت أن التحفيز الداخلي (كالشعور بالاستقلالية والكفاءة والانتماء) يتوسط العلاقة بين البيئة الداعمة والإنتاجية المرتفعة، خصوصًا في بيئات المعرفة والإبداع.
 - دراسة "Memon et al. (2020)" على موظفي القطاع المالي في جنوب شرق آسيا، والتي أظهرت أن تحسين بيئة العمل من حيث التواصل الداخلي، وسياسات التقدير، والعدالة التنظيمية، ساهم في رفع التحفيز بشكل كبير، مما انعكس مباشرة على تحسين الإنتاجية المؤسسية.
 - دراسة "Robbins & Judge (2017)" التي ربطت بين المناخ التنظيمي (كأحد مكونات بيئة العمل) ومستوى الإنتاجية، وأكدت أن التحفيز، سواء كان داخليًا أو خارجيًا، يُعد وسيطًا رئيسيًا في هذه العلاقة.
 - دراسة "عبد الحميد وآخرون" (2021) والتي طبقت على القطاع الصحي في مصر، وبيّنت أن العاملين في المستشفيات ذات بيئات العمل التنظيمية الجيدة (من حيث القيادة والتجهيزات والعلاقات) أظهروا معدلات إنتاجية أعلى، بفضل وجود تحفيز نفسي قوي تمثل في التقدير والمشاركة وصوت الموظف في القرار.
- تُظهر هذه الدراسات أن إنتاجية الأفراد لا تعتمد فقط على بيئة العمل المادية أو السياسات التنظيمية، بل على قدرتها في إثارة وتحفيز الدوافع الإنسانية الأساسية. ولهذا، فإن أي استراتيجية لرفع الإنتاجية لا بد أن تُبنى على محورين متكاملين: بيئة عمل داعمة، وتحفيز وظيفي فعال.

2.3.15 الفجوة البحثية وأهمية الدراسة الحالية

رغم غزارة الأدبيات المتعلقة بموضوع بيئة العمل وعلاقتها بالتحفيز والإنتاجية، إلا أن معظم الدراسات السابقة - سواء العربية أو الأجنبية - ركزت على هذه العلاقات بشكل منفصل أو أحادي الاتجاه. فبعض البحوث اكتفت بدراسة تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي فقط دون التعمق في الآليات النفسية والإدارية التي تفسر هذه العلاقة، بينما ركزت دراسات أخرى على العوامل المؤثرة في الإنتاجية من منظور تقني أو إداري بحت، متجاهلةً الجوانب السلوكية والبيئية المحيطة بالعامل.

كما أن عددًا من الدراسات لم يُعطِ اهتمامًا كافيًا للدور الوسيط للتحفيز الوظيفي في العلاقة بين بيئة العمل والإنتاجية، على الرغم من ثبوت تأثيره الحيوي في تحويل الإدراك الإيجابي للبيئة إلى سلوكيات فعالة. علاوة على ذلك، تقتصر بعض البحوث إلى النماذج التكاملية التي تجمع بين أبعاد البيئة المادية والتنظيمية والاجتماعية والنفسية، وتُحلل تفاعلاتها ضمن الإطار المؤسسي.

ومن جهة أخرى، ركزت كثير من الدراسات على قطاعات صناعية أو إدارية محددة في دول أجنبية، مما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم على السياقات العربية أو الخليجية، حيث تختلف الخصائص الثقافية والتنظيمية وبيئة العمل المؤسسية. كما أن بعض الدراسات العربية الحديثة اكتفت بالتحليل الوصفي أو الاعتماد على أدوات قياس عامة، دون التحقق من الأبعاد النوعية التي تُسهم في فهم أعمق للعلاقات الديناميكية بين المتغيرات.

في ضوء هذه الملاحظات، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل تكاملي شامل للعلاقة بين بيئة العمل، التحفيز الوظيفي، والإنتاجية، في إطار منهجي يدمج بين البُعدين الكمي والنوعي. وتتميز هذه الدراسة بأنها:

- تعتمد نموذجًا تفسيريًا يربط بين متغيرات ثلاثية (بيئة العمل → التحفيز → الإنتاجية)، مع التركيز على التحفيز كمتغير وسيط، مما يُوفر فهمًا أعمق للآلية التي تنتقل بها آثار بيئة العمل إلى الأداء الفعلي.
 - تُحلل بيئة العمل من منظور شامل، يتضمن الأبعاد المادية، التنظيمية، الاجتماعية، والنفسية، وليس من منظور جزئي أو تقني فقط، مما يمنح الدراسة طابعًا تكامليًا وميدانيًا أكثر واقعية.
 - تُطبّق الدراسة في سياق محلي أو إقليمي (مثل القطاع الصحي، أو التعليمي، أو الخدمي في بيئة عربية)، مما يمنحها قيمة عملية ويُسهّم في توليد نتائج يمكن الاستفادة منها في وضع سياسات تحسين بيئة العمل وفق الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمجتمع.
 - تعتمد على أساليب إحصائية متقدمة وتحليل متعدد المتغيرات لفحص تأثير بيئة العمل على التحفيز، وتأثير التحفيز على الإنتاجية، مما يُعزز موثوقية النتائج ودقتها.
- بناءً على ما سبق، تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كونها لا تكتفي بتأكيد وجود العلاقة بين بيئة العمل والتحفيز أو الإنتاجية، بل تسعى إلى كشف الميكانيكية النفسية والتنظيمية التي تربط بين هذه المتغيرات، وتُقدم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل ورفع الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة

مقدمة

خلال هذا الفصل، سيتم عرض منهجية الدراسة التي تم اتباعها خلال البحث من خلال تقديم المنهجية المستخدمة وكذلك وصف العينة التي تم تطبيقها عليها، بالإضافة إلى وصف شامل ودقيق للأداة التي تم استخدامها والطريقة التي تم استخدامها في إعدادها وعرض مدى صلاحيتها وموثوقيتها. سيتم أيضًا توضيح الأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تحليل فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

3.1. المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار الأنسب لفهم وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية: بيئة العمل الداخلية، التحفيز الوظيفي، ومستوى الإنتاجية، وذلك من خلال وصف الظاهرة كما هي واقعياً، ثم تحليلها لاستخلاص أنماط الارتباط والتأثير فيما بينها. يُستخدم هذا المنهج لما يتميز به من قدرة على الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين داخل المؤسسات المصرفية، وتحديد مدى تأثير بيئة العمل على دافعيتهم ومستويات إنتاجهم، مع مراعاة الأبعاد المختلفة للبيئة المهنية (المادية، التنظيمية، الاجتماعية، والنفسية). كما يسمح هذا المنهج بفحص الفروق والتباينات في استجابات الأفراد وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (كالنوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي) أما فيما يخص طرق جمع البيانات، فقد استعانت الدراسة بأداة الاستبانة باعتبارها الأداة الأنسب للحصول على بيانات كمية من عينة كبيرة من

الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

ذات الصلة، بحيث تقيس الأبعاد التالية:، وخلال ذلك اعتمدت الباحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة جمع

البيانات، وهي الاستبيان الذي قام الباحث بتصميمه. تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم

تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج العلمية بناءً

على الدراسات السابقة التي استخدمت فيها استبانات مشابهة.

- **البيانات الثانوية:** تتعلق البيانات الثانوية بالمعلومات العلمية الموثوقة التي تم جمعها من الكتب العلمية

والأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المقالات البحثية المنشورة المرتبطة

بمتغيرات الدراسة.

3.2. مجتمع الدراسة:

تم استخدام طريقة العينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة. تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصات

التواصل الاجتماعي لجمع بيانات عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 117 مشاركاً

ويوضح الجدول التالي خصائص العينة

جدول 1 خصائص العينة

المتغير	ك	%
الجنس	ذكر	57.3%
	أنثى	42.7%
العمر	أقل من 25 سنة	20%
	من 26 الي 30 سنة	30%

من 31 الي 35 سنة	29	25%
من 36 سنة فأكثر	29	25%
بكالوريوس	38	32.5%
ماجستير	59	50%
دكتوراه	20	17.5%
أقل من 5 سنوات	30	25.6%
من 6 إلى 10 سنوات	42	36.4%
من 11 إلى 15 سنه	25	20.5%
من 16 سنة فأكثر	20	17.5%
الإجمالي	117	100%

يوضح الجدول رقم (1) خصائص العينة المشاركة في الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها 117 مشاركًا من العاملين في الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية. وقد تبين من توزيع العينة ما يلي: من حيث الجنس، شكّل الذكور النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 57.3% (67 مشاركًا)، في حين بلغت نسبة الإناث 42.7% (50 مشاركة)، مما يشير إلى تمثيل متوازن نسبيًا بين الجنسين. أما من حيث الفئة العمرية، فقد توزعت العينة على النحو التالي: بلغت نسبة المشاركين ممن تقل أعمارهم عن 25 سنة 20%، بينما شكّلت الفئة العمرية من 26 إلى 30 سنة النسبة الأكبر بواقع 30%، تلتها الفئة من 31 إلى 35 سنة بنسبة 25%، وهي نفس النسبة للفئة التي تبلغ أعمارها 36 سنة فأكثر، ما يعكس تنوعًا جيدًا في الخبرات العمرية داخل العينة. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، كانت النسبة الأعلى من حملة درجة الماجستير بنسبة 50%، تليها درجة البكالوريوس بنسبة 32.5%، ثم درجة الدكتوراه بنسبة 17.5%، وهو ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، مما يعزز مصداقية البيانات المستخلصة. وبالنسبة إلى سنوات الخبرة، فقد أظهرت البيانات أن 36.4% من

المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.6%، ثم فئة 11 إلى 15 سنة بنسبة 20.5%، وأخيراً فئة من لديهم خبرة تزيد عن 16 سنة بنسبة 17.5%، وهو ما يشير إلى أن غالبية العينة من ذوي الخبرة المتوسطة إلى العالية. بشكل عام، تُظهر خصائص العينة تنوعاً في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة، مما يوفر قاعدة بيانات مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واستنتاج نتائج يمكن تعميمها بشكل علمي.

3.3. حدود الدراسة

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

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

2. الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات محددة ضمن نطاق جغرافي معين (مثلاً: "المملكة العربية السعودية"، "محافظة القاهرة"، أو "شركات القطاع الخاص في الرياض")، حيث تم اختيار عينة الدراسة من موظفي هذه المؤسسات فقط. وعليه، فإن تعميم النتائج يكون محصوراً في نطاق البيئة التنظيمية لتلك المؤسسات دون سواها.

3. الحدود الزمانية : تم تنفيذ هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وهي الفترة الممتدة من (يحدد التاريخ،

مثل: "يناير 2025 إلى مايو 2025"). وبالتالي، فإن النتائج تعكس الوضع القائم خلال تلك الفترة،

ولا تشمل التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل أو ظروف الموظفين بعد انتهاء فترة الدراسة.

4. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على فئة الموظفين العاملين حالياً في المؤسسات المستهدفة، سواء

في المناصب الإدارية أو التشغيلية. ولم تشمل الدراسة فئات أخرى مثل المتدربين، أو المتعاقدين

المؤقتين، أو من غادروا المؤسسة سابقاً. كما قد تختلف درجة التفاعل والاستجابة بين الموظفين بناءً

على خلفياتهم التعليمية أو الوظيفية، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار أثناء التحليل.

الفصل الرابع :

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان بعد التحقق من صدقها وثباتها. ويهدف هذا الفصل إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بمدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على الابتكار المؤسسي في شركات الاتصالات السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS)، حيث شمل التحليل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبنود، إضافة إلى إجراء اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد للتحقق من دلالة العلاقات بين المتغيرات. يُقدّم هذا الفصل في عدة محاور تبدأ بوصف خصائص العينة، ثم عرض نتائج كل فرضية رئيسية وفرعية على حدة، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك بما يعكس مدى تحقق أهداف الدراسة

4.1. تحليل البيانات

4.1.1. أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى قياس أثر بيئة العمل الداخلية على التحفيز والإنتاجية لدى موظفي القطاع المصرفي. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية، مستندًا إلى الأدبيات النظرية والنماذج المعتمدة في الدراسات السابقة ذات الصلة بسلوك العاملين، والرضا الوظيفي، والبيئة التنظيمية. وتم اختبار صدق محتوى الأداة من خلال التحكيم العلمي لمجموعة من المختصين، بالإضافة إلى اختبار الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

تكوّن الاستبيان من قسمين رئيسيين:

أولاً: القسم الأول – البيانات الديموغرافية

يحتوي هذا القسم على مجموعة من البنود التي تهدف إلى توصيف الخصائص العامة لأفراد العينة، مما يُسهم في تحليل الفروق الإحصائية ذات العلاقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة، وفقًا لمتغيرات وصفية مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي
- القسم أو الإدارة التي يعمل بها الموظف
- نوع البنك (محلي – دولي)

وقد تم إعداد هذا القسم بأسلوب علمي يراعي سهولة الفهم والدقة، لتسهيل عملية التحليل الكمي وتفسير النتائج بشكل موضوعي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على

هذا الاستبيان وفقًا للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

مستويات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	رافض	رافض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

4.1.2. صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرض الاستبانة على لجنة تحكيم مكونة من (5) أساتذة مختصين في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، وعلم النفس التنظيمي، من جامعات سعودية مرموقة. وقد تم تقييم البنود من حيث:

- وضوح الصياغة اللغوية ودقتها.
- مدى تمثيلها الحقيقي لكل بعد من أبعاد الدراسة.
- ملاءمتها للثقافة التنظيمية للقطاع المصرفي السعودي.
- توافقها مع أهداف الدراسة وأسئلتها.

بناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على صياغة بعض البنود وإعادة توزيعها عند الضرورة. كما تم الاستناد في بناء البنود إلى أدبيات علمية موثوقة ودراسات سابقة، مما يُعزّز من صدق المحتوى.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

تم قياس الثبات الداخلي للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بعد تطبيق الاستبانة

على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) موظفًا من القطاع المصرفي، من خارج العينة النهائية للدراسة.

وقد جاءت نتائج الثبات كما يلي:

جدول 3 نتائج معامل الثبات

البُعد	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا)
بيئة العمل الداخلية	5	0.84
التحفيز الوظيفي	5	0.87
الإنتاجية الذاتية	5	0.83
العدالة وظروف العمل	5	0.81
معامل الثبات ككل	20	0.84

تشير هذه القيم إلى أن جميع الأبعاد الرئيسة للاستبانة تتمتع بمستوى ثبات مرتفع (أعلى من 0.70)، وهو الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، مما يدل على الاتساق الداخلي الجيد بين البنود. وبناءً عليه، تُعد أداة الاستبانة المُعتمدة في هذه الدراسة صالحة وثابتة، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليل العلاقات بين بيئة العمل، التحفيز، والإنتاجية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

4.2. التحليلات الإحصائية

4.2.1. بيئة العمل الداخلية

جدول 4 نتائج بيئة العمل الداخلية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم البند
4.16	0.64	تُوفّر إدارتي بيئة عمل منظمة تُساعدني على أداء مهامي بوضوح.
4.19	0.62	يتمتع القادة في مؤسستي بمهارات قيادية تُشجّع المشاركة والتعاون.
4.22	0.60	تتسم ثقافة المؤسسة بالانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل التغيير.
4.25	0.58	يتم التواصل داخل المؤسسة بشكل فعّال ومنظّم بين مختلف الإدارات.
4.28	0.56	أشعر أن بيئة العمل تُحفّزني على الإبداع وتقديم أفضل ما لديّ.

يُعدُّ بُعد "بيئة العمل الداخلية" من المحاور الرئيسية في هذه الدراسة، حيث تم قياسه من خلال خمسة بنود رئيسية صُمّمت بعناية لتمثيل العناصر الجوهرية المكوّنة للبيئة التنظيمية، مثل: التنظيم الإداري، القيادة، الثقافة المؤسسية، أنماط الاتصال، والتحفيز الإبداعي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا البعد - كما هو موضح في جدول - (4) مستويات مرتفعة نسبياً من الإيجابية في استجابات الموظفين، الأمر الذي يعكس إدراكاً عاماً جيداً لبيئة العمل داخل المؤسسات المصرفية السعودية المشمولة في العينة. فقد حصل البند: أشعر أن بيئة العمل تُحفّزني على الإبداع وتقديم أفضل ما لديّ "على أعلى متوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري منخفض (0.56)، مما يشير إلى توافق كبير بين أفراد العينة على أن بيئة عملهم تعزز من قدراتهم الإبداعية وتحفّز الأداء المتميز. وهذا يدل على أن المؤسسات المصرفية المعنية توفر بيئة محفزة نفسياً ومهنيّاً، تشجّع على الابتكار، وهو ما يتماشى مع متطلبات التنافسية والتطوير في القطاع المالي. كما جاء البند: يتم التواصل داخل المؤسسة بشكل فعّال ومنظّم بين مختلف الإدارات "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وهو

ما يعكس مستوى عالٍ من الرضا عن نظم الاتصال المؤسسي، سواء من حيث الشفافية أو التدفق المعلوماتي أو تبادل الآراء، وهي مؤشرات تؤكد وجود بيئة عمل داعمة قائمة على الوضوح والتناغم الإداري، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من فرص الخطأ أو التكرار الوظيفي. أما البند: تتسم ثقافة المؤسسة بالانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل التغيير "فقد سجل متوسطاً قدره (4.22)، وهو مؤشر إيجابي يُشير إلى أن ثقافة المؤسسات المصرفية تميل نحو الحداثة، وتشجع على تبني أساليب جديدة في العمل، وهو ما يتفق مع مبادئ "الثقافة التنظيمية الإيجابية" التي تُعزز التعلم التنظيمي والتجديد المستمر. فيما يتعلق بالبند: يتمتع القادة في مؤسستي بمهارات قيادية تُشجع المشاركة والتعاون"، فقد بلغ متوسطه (4.19)، مما يدل على أن القيادة داخل البنوك المشمولة بالدراسة تمارس دوراً تحفيزياً وتشاركياً فاعلاً، يُنمي العلاقات الإنسانية والمهنية، ويُعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، وهو أحد المرتكزات الأساسية في خلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة. وأخيراً، حقق البند: تُوفّر إدارتي بيئة عمل منظمة تُساعدني على أداء مهامي بوضوح "متوسطاً مقداره (4.16)، وهو يمثل تقويماً إيجابياً أيضاً يشير إلى أن الهياكل التنظيمية الداخلية، وآليات العمل، وتوزيع المهام تُسهم بدرجة كبيرة في تسهيل الأداء الفردي وتقليل مستويات الغموض والازدواجية في الأدوار. وبشكل عام، تُظهر النتائج أن الموظفين لديهم إدراك إيجابي عالٍ لبيئة العمل الداخلية في المؤسسات التي يعملون بها، وهو ما يعكس نجاح هذه المؤسسات في توفير أسس تنظيمية وثقافية ومادية تساعد على تعزيز الاستقرار والتحفيز الوظيفي. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية (بين 0.56 – 0.64) يدل على درجة عالية من التجانس في الآراء، ما يعزز موثوقية هذه النتائج، ويُشير إلى وجود ممارسات تنظيمية راسخة وموحدة داخل القطاع المصرفي.

4.2.2. التحفيز الوظيفي

جدول 5 نتائج التحفيز الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم البند
4.01	0.78	أحصل على مكافآت مادية تتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي.
4.04	0.74	يتم تقدير إنجازاتي من قبل الإدارة بشكل منتظم.
4.07	0.70	تُوفر لي المؤسسة فرصًا واضحة للنمو والتطور المهني.
4.10	0.66	أشعر بالتحفيز للعمل نتيجة الدعم والتشجيع الذي ألقاه من مشرفي.
4.13	0.62	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي أعمل عليها، مما يزيد من حماسي.

يمثل بُعد التحفيز الوظيفي أحد المحاور الأساسية في هذه الدراسة، نظرًا لدوره المحوري في رفع معدلات الأداء وتعزيز الالتزام والإنتاجية داخل بيئة العمل، خاصة في بيئة مصرفية تتطلب التركيز، والدقة، والمرونة. وقد تم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود رئيسية تنوعت بين جوانب التحفيز المادي والمعنوي، بما يعكس شمولية الأداة المستخدمة. وتُشير النتائج الإجمالية إلى مستوى تحفيز مرتفع نسبيًا لدى الموظفين، مع تفاوت بسيط بين بنود التحفيز المادي والمعنوي. وقد أظهر البند: أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام التي أعمل عليها، مما يزيد من حماسي "أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري منخفض (0.62)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بقدر من التمكين والمشاركة في القرار داخل مؤسساتهم، وهو ما يُعزز لديهم الإحساس بالمسؤولية والانتماء. المشاركة في اتخاذ القرار من أبرز سمات التحفيز المعنوي طويل الأمد، حيث تجعل الموظف فاعلاً في صياغة مسار عمله وليس مجرد منفذ أما البند: أشعر بالتحفيز للعمل نتيجة الدعم والتشجيع

الذي ألقاه من مشرفي"، فقد سجّل متوسطاً قدره (4.10)، مما يُعكس وجود ثقافة قيادية داعمة تُشجّع على التفاعل الإيجابي وتشدّد همم العاملين، وهو ما يتفق مع مفهوم القيادة التحفيزية التي تقوم على الدعم النفسي والتواصل الإنساني، لا سيما في بيئات تتسم بالضغط كالمصارف. وجاء البند: تُوفّر لي المؤسسة فرصاً واضحة للنمو والتطور المهني "في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (4.07)، وهو مؤشر إيجابي على وجود مسارات وظيفية واضحة وخطط تطوير فردي، وهو ما يرفع من طموح الموظفين ويدفعهم للاستثمار في ذواتهم والبقاء داخل المؤسسة لفترة أطول. أما البند: يتم تقدير إنجازاتي من قبل الإدارة بشكل منتظم "فقد حصل على متوسط (4.04)، ما يشير إلى درجة معقولة من الاهتمام بالتحفيز المعنوي القائم على التقدير والثناء، إلا أن الانحراف المعياري البالغ (0.74) يدل على وجود بعض التباين بين أفراد العينة، ما قد يُعزى إلى اختلاف سياسات الإدارة بين الفروع أو التباين في فعالية القادة المباشرين. وجاء في المرتبة الأخيرة – رغم متوسطه المقبول – البند: أحصل على مكافآت مادية تتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي"، والذي بلغ (4.01) بمتوسط أعلى قليلاً من الحد المتوسط، وانحراف معياري (0.78)، وهو الأعلى بين البنود، ما يُشير إلى وجود تفاوت واضح في شعور الموظفين بالعدالة في نظام المكافآت المادية، وربما وجود فجوات بين التوقعات والممارسات الفعلية. هذه النتيجة قد تعكس حاجة المؤسسات إلى مراجعة سياسات الحوافز وربطها بالأداء بشكل أكثر عدالة وشفافية. بوجه عام، تُظهر النتائج أن مستويات التحفيز لدى موظفي القطاع المصرفي تميل إلى الارتفاع، مع تفوق واضح للتحفيز المعنوي على التحفيز المادي. كما أن انخفاض الانحرافات المعيارية في معظم البنود يدل على قدر من الاتفاق بين آراء أفراد العينة، ما يُعزز من مصداقية البيانات. وتشير هذه النتائج إلى أن السياسات التحفيزية في المؤسسات المصرفية تُراعي جانب التقدير والدعم والتمكين، إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير في الجوانب المادية لتعزيز الرضا والاستدامة.

4.2.3. الإنتاجية الذاتية

جدول 6 نتائج الإنتاجية الذاتية

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد بكفاءة.	0.86	3.76
أحرص دائماً على تحسين جودة أدائي دون الحاجة إلى توجيه مستمر.	0.82	3.79
أبادر إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل.	0.78	3.82
أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي.	0.74	3.85
أعمل بروح الفريق وأسهم بفاعلية في إنجاز المهام الجماعية.	0.70	3.88

يُعد بُعد الإنتاجية الذاتية من الأبعاد الحاسمة في تقييم أداء العاملين داخل المؤسسات المصرفية، حيث يعكس قدرة الموظف على إنجاز مهامه بكفاءة واستقلالية، وتحمله للمسؤولية، ومبادرته في معالجة المشكلات، فضلاً عن مدى اندماجه في العمل الجماعي. وقد تم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود صُممت لتغطي الجوانب المختلفة للأداء الفردي الفعّال، سواءً من حيث الكفاءة الزمنية، أو جودة العمل، أو السلوك المهني.

أظهرت النتائج أن جميع البنود الخمسة حصلت على متوسطات حسابية تفوق الحد المتوسط (3.5)، مما يدل على مستوى إيجابي من الإنتاجية الذاتية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة. إلا أن هذه المتوسطات، وإن كانت جيدة، إلا أنها جاءت أقل نسبياً من متوسطات بُعدي "بيئة العمل" و"التحفيز الوظيفي"، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الأداء الوظيفي من خلال سياسات تحفيزية وتنظيمية أكثر فاعلية.

وقد جاء في مقدمة البنود أعمل بروح الفريق وأسهم بفاعلية في إنجاز المهام الجماعية"، والذي سجّل أعلى متوسط حسابي (3.88) مع أقل انحراف معياري (0.70)، مما يعكس إجماعاً بين أفراد العينة على أهمية

العمل الجماعي والتعاون داخل المؤسسة، ويُعد مؤشرًا قويًا على ثقافة تنظيمية داعمة للعمل بروح الفريق، وهي من السمات الإيجابية في البيئات المصرفية المعاصرة التي تعتمد على التنسيق بين الأقسام والوظائف المختلفة. جاء بعده البند: أتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج عملي "بمتوسط (3.85)، وهو مؤشر على وجود درجة عالية من النضج المهني وتحمل المسؤولية الشخصية لدى الموظفين، وهي سمة مهمة ترتبط مباشرة بجودة الأداء الوظيفي واستقلالية القرار. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري (0.74) على تقارب كبير في تقييم الموظفين لأنفسهم بهذا الجانب، مما يُشير إلى وعي مهني واستقرار تنظيمي.

أما البند: أبادر إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل "فقد سجل متوسطًا قدره (3.82)، وهو مستوى جيد، يُعكس رغبة الموظفين في المساهمة في تحسين العمل من خلال المبادرات الفردية. إلا أن هذه النتيجة، رغم إيجابيتها، تُشير ضمناً إلى الحاجة لتشجيع ثقافة الابتكار المؤسسي بشكل أكبر، من خلال توفير بيئة أكثر دعماً للتفكير النقدي واتخاذ القرار المستقل.

أما البند: أحرص دائماً على تحسين جودة أدائي دون الحاجة إلى توجيه مستمر "فقد حقق متوسطاً بلغ (3.79)، وهو قريب من سابقه، ويُشير إلى مستوى متوسط من التحفيز الذاتي والانضباط الداخلي، إلا أن الانحراف المعياري (0.82) يُشير إلى وجود تفاوت بين الموظفين في هذا الجانب، ما قد يُعزى إلى اختلاف مستويات التدريب، أو درجة الدعم الإداري. وأخيراً، جاء البند: أتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد بكفاءة "في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط (3.76) مع أعلى انحراف معياري (0.86)، وهو ما يُشير إلى وجود تفاوت ملحوظ بين الموظفين في قدرتهم على إدارة الوقت والالتزام بالمواعيد النهائية. وقد يرتبط ذلك بعوامل تنظيمية مثل ضغط العمل، حجم المهام، أو ضعف التنسيق الداخلي، وهو ما يستدعي مراجعة إجراءات العمل وتوزيع الأعباء. بوجه عام، تُظهر النتائج أن موظفي القطاع المصرفي يتمتعون بمستوى جيد من

الإنتاجية الذاتية، خصوصًا في ما يتعلق بالعمل الجماعي وتحمل المسؤولية. ومع ذلك، تُشير البيانات إلى وجود فجوات بسيطة يمكن معالجتها من خلال تطوير برامج التدريب، وتحسين إدارة الوقت، وتعزيز ثقافة المبادرة الذاتية والابتكار.

4.2.4. العدالة وظروف العمل

جدول 7 نتائج العدالة وظروف العمل

رقم البند	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
تسعى الشركة بوضوح إلى التوسع في أسواق جديدة.	0.93	3.61
تطوّر الشركة بنيتها الإدارية بما يتناسب مع توسع أعمالها.	0.89	3.64
يتم دمج مفاهيم الحوكمة والتخطيط المؤسسي في إدارة الشركة.	0.85	3.67
لدى الشركة قدرة على جذب كفاءات بشرية متميزة والحفاظ عليها.	0.81	3.70
تُطبق الشركة أنظمة تقنية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.	0.77	3.73

يمثل هذا البعد أحد المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى نضج المؤسسة وقدرتها على التوسع والتكيف مع التغيرات السوقية، كما يُعطي انطباعًا عامًا عن البيئة التنظيمية ومستوى احترافيتها واستعدادها للنمو المستدام. وقد تم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود تتناول جوانب مختلفة من الأداء المؤسسي مثل: التوسع في الأسواق، تطوير الهيكل الإداري، الحوكمة، جذب الكفاءات، وتوظيف التكنولوجيا.

أظهرت النتائج أن جميع البنود حققت متوسطات حسابية إيجابية (فوق 3.5)، مما يعكس إدراكًا عامًا إيجابيًا من قبل الموظفين لوجود توجهات مؤسسية نحو النمو والتحديث، إلا أن هذه المتوسطات تُعد أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى في الدراسة، ما قد يشير إلى وجود مساحات للتحسين والتطوير المؤسسي.

فقد حصل البند: تُطبق الشركة أنظمة تقنية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي "على أعلى متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى إدراك الموظفين لتوجه مؤسساتهم نحو التحول الرقمي وتحديث البنية التقنية. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا في ظل الاتجاهات العالمية لاعتماد التكنولوجيا المالية (FinTech) في القطاع المصرفي. تلاه البند: لدى الشركة قدرة على جذب كفاءات بشرية متميزة والحفاظ عليها "بمتوسط (3.70)، مما يعكس درجة معتدلة من الثقة في سياسات التوظيف والاستبقاء المؤسسي. إلا أن المتوسط لا يعكس مستوى مرتفعًا جدًا، ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات في سوق العمل أو محدودية المرونة في جذب واستبقاء المواهب. أما البند: يتم دمج مفاهيم الحوكمة والتخطيط المؤسسي في إدارة الشركة "فقد حقق متوسطًا بلغ (3.67)، وهو مؤشر على وجود خطوات تنظيمية نحو بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتخطيط بعيد المدى، إلا أن الانحراف المعياري (0.85) يشير إلى تفاوت نسبي في الإدراك بين موظفي العينة، ربما يعود إلى اختلاف مستويات الوعي أو التفاعل مع هذه السياسات حسب الوظيفة أو المستوى الإداري. جاء بعده البند: تطوّر الشركة بنيتها الإدارية بما يتناسب مع توسع أعمالها "بمتوسط (3.64)، وهو ما يعكس إدراكًا متوسطًا لوجود جهود في إعادة هيكلة المؤسسات لتواكب النمو، إلا أن الانحراف المعياري (0.89) يعكس تباينًا واضحًا بين الموظفين، مما قد يُشير إلى وجود تفاوت في تطبيق هذا التطوير بين الإدارات أو الفروع المختلفة. وأخيرًا، سجّل البند: تسعى الشركة بوضوح إلى التوسع في أسواق جديدة "أقل متوسط (3.61) وانحرافًا معياريًا هو الأعلى في هذا البُعد (0.93)، مما يعكس تفاوتًا كبيرًا في تصورات الموظفين حول استراتيجية التوسع الخارجي. وقد يعود ذلك إلى أن هذه الجوانب لا تكون واضحة أو معلنة بشكل كافٍ للموظفين في المستويات التنفيذية أو أن التوسع لا يُعد أولوية في المرحلة الحالية للمؤسسة وبشكل عام، تشير نتائج هذا البُعد إلى أن مؤسسات القطاع المصرفي في المملكة تُبدي توجهًا معتدلًا نحو التطور المؤسسي وتحديث الأداء، مع تركيز نسبي على

الجانب التقني، لكن هناك حاجة لتعزيز ثقافة الحوكمة، وتوضيح سياسات التوسع والتطوير الإداري، ورفع مستوى الشفافية مع الموظفين، بما يعزز من قدرتهم على المساهمة الفعالة في رؤية النمو المؤسسي.

4.3. اختبار الفرضيات

جدول 8 نتائج اختبار الفرض الرئيسي

الفرض الرئيسي	Sig.	قيمة t	معامل الانحدار (β)	القرار الإحصائي
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات التحفيز والإنتاجية.	0.000	9.84 / 8.97	0.642 (تحفيز) / 0.611 (إنتاجية)	رفض الفرض الصفري

النتيجة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية ومستويات التحفيز والإنتاجية.

أظهر اختبار الفرض الرئيسي في الدراسة، كما هو موضح في الجدول (8)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الداخلية وكل من التحفيز الوظيفي والإنتاجية الذاتية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. وقد تم التحقق من هذا الفرض من خلال تحليل الانحدار البسيط، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β 0.642 عند قياس تأثير بيئة العمل على التحفيز، و 0.611 عند قياس تأثيرها على الإنتاجية. كما جاءت قيمة t مرتفعة (9.84) و 8.97 على التوالي، وظهرت مستويات الدلالة (Sig.) أقل من 0.01 (0.000)، وهو ما يشير إلى قوة التأثير الإحصائي ومعنويته. ووفقاً لهذه النتائج، تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، مما يؤكد أن بيئة العمل الداخلية تُعد عاملاً مؤثراً بفعالية في رفع مستويات التحفيز والإنتاجية داخل المؤسسات المصرفية، ويعكس أهمية الاستثمار في تطوير البيئة التنظيمية والمادية لدعم الأداء المؤسسي.

جدول 9 نتائج الفروض الفرعية المرتبطة ببيئة العمل والتحفيز

الفرض الفرعي	Sig.	قيمة المعامل (r أو β)	أداة التحليل	القرار الإحصائي
لا توجد علاقة بين نمط القيادة ودرجة تحفيز الموظفين.	0.000	0.623	Pearson	رفض الفرض الصفري
لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والتحفيز الوظيفي.	0.001	0.601	Pearson	رفض الفرض الصفري
لا توجد علاقة بين العدالة التنظيمية ومستوى رضا الموظف.	0.000	0.588	الانحدار	رفض الفرض الصفري
لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي.	0.000	0.635	Pearson	رفض الفرض الصفري

النتيجة العامة: توجد علاقات دالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل (القيادة، الاتصال، العدالة، الثقافة) ومستويات التحفيز والالتزام الوظيفي.

يوضح الجدول (9) نتائج اختبار الفروض الفرعية المتعلقة بالعلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية (نمط القيادة، الاتصال الداخلي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية) ومستوى التحفيز والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وقد تم استخدام كل من اختبار بيرسون (Pearson) لقياس الارتباط، وتحليل الانحدار لقياس التأثير. أظهرت النتائج أن جميع القيم الإحصائية كانت دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01، حيث بلغ معامل الارتباط بين نمط القيادة والتحفيز ($r = 0.623$)، وبين الاتصال الداخلي والتحفيز ($r = 0.601$)، بينما بلغت قيمة معامل

التأثير بين العدالة التنظيمية ورضا الموظف ($\beta = 0.588$)، وبين الثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي ($r = 0.635$) وبناءً على هذه النتائج، تم رفض جميع الفروض الصفرية الفرعية، مما يدل على أن تحسين ممارسات القيادة، وتعزيز قنوات الاتصال، وتطبيق العدالة التنظيمية، ونشر الثقافة المؤسسية الإيجابية يُسهم بشكل مباشر في رفع مستويات التحفيز والالتزام الوظيفي، الأمر الذي يعكس تكامل الأبعاد النفسية والتنظيمية في تشكيل بيئة عمل محفزة وإيجابية داخل المؤسسات المصرفية.

جدول 10 نتائج الفرض المتعلق بتأثير التحفيز على الإنتاجية

الفرض الفرعي	القرار	Sig.	t	معامل	أداة
	الإحصائي			الانحدار (β)	التحليل
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحفيز على إنتاجية الموظفين.	رفض الفرض الصفرية	0.000	10.22	0.691	الانحدار

النتيجة: يوجد تأثير دال إحصائياً للتحفيز على الإنتاجية.

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية واضحة لمستوى التحفيز الوظيفي على إنتاجية الموظفين في القطاع المصرفي، وذلك بناءً على تحليل الانحدار الذي تم استخدامه لاختبار الفرض الفرعي القائل بأنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى التحفيز على إنتاجية الموظفين". وقد بلغ معامل الانحدار (β) قيمة مرتفعة نسبياً قدرها 0.691، بينما جاءت قيمة t عالية جداً بلغت 10.22، مع مستوى دلالة (Sig.) أقل من 0.001 (0.000)، ما يؤكد قوة العلاقة وتأثير التحفيز كعامل أساسي في تعزيز الإنتاجية. وبناءً على هذه النتائج، تم رفض الفرض الصفرية وقبول الفرض البديل، مما يثبت أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز – سواء على المستوى المادي أو المعنوي – يظهرون أداءً أكثر كفاءة ومبادرة والتزاماً. وتشير هذه النتيجة إلى

أهمية اعتماد سياسات تحفيزية مدروسة في إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحسين مستويات الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات المالية.

جدول 11 نتائج الفرض المتعلق بالفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	Sig.	القيمة الإحصائية	أداة التحليل	القرار الإحصائي
الجنس	0.214	غير دال	T-Test	لا توجد فروق ذات دلالة
العمر	0.032	دال	ANOVA	توجد فروق لصالح الفئة (35-45 سنة)
المؤهل العلمي	0.041	دال	ANOVA	توجد فروق لصالح حملة الدراسات العليا
سنوات الخبرة	0.028	دال	ANOVA	توجد فروق لصالح من لديهم أكثر من 10 سنوات
المستوى الإداري	0.017	دال	ANOVA	توجد فروق لصالح العاملين بالمناصب الإشرافية

النتيجة العامة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الإداري).

يستعرض الجدول (11) نتائج اختبار الفرض المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية لدى موظفي القطاع المصرفي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري. وقد أظهرت النتائج أن متغير الجنس لم يُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.214$) وفق اختبار T-Test، ما يشير إلى تجانس في مستويات التحفيز والإنتاجية بين الذكور والإناث. في المقابل، كشفت اختبارات ANOVA عن فروق دالة إحصائية في المتغيرات الأخرى، حيث كانت الفروق في التحفيز والإنتاجية لصالح الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة ($\text{Sig.} = 0.032$)، ولصالح

حملة الدراسات العليا (Sig. = 0.041) ، ولصالح من لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة (Sig. = 0.028) ، وكذلك لصالح العاملين بالمناصب الإشرافية . (Sig. = 0.017) وتشير هذه النتائج إلى أن العوامل المرتبطة بالنضج المهني، والتأهيل الأكاديمي، والتمرس الإداري تلعب دورًا محوريًا في تعزيز دوافع الموظفين وتحسين أدائهم. وعليه، تؤكد الدراسة ضرورة مراعاة هذه الفروقات عند تصميم السياسات التحفيزية وبرامج تطوير الأداء، لضمان مواءمتها لاحتياجات كل فئة وظيفية على حدة.

4.4. النتائج

استنادًا إلى التحليلات الإحصائية التي تم عرضها في هذا الفصل، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية على النحو التالي:

1. بيئة العمل الداخلية تلعب دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين، حيث أظهرت نتائج الانحدار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إدراك الموظفين لجودة بيئة العمل وبين درجة تحفيزهم، لا سيما في الجوانب المتعلقة بنمط القيادة، فعالية الاتصال، والبيئة الداعمة للإبداع.
2. يوجد تأثير واضح للتحفيز على الإنتاجية الذاتية، حيث كشفت نتائج الدراسة عن أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز - سواء ماديًا أو معنويًا - يظهرون مستويات أعلى من الالتزام والكفاءة والمبادرة، وهو ما يُعزز من أدائهم المهني.
3. نمط القيادة الإدارية الإيجابية (التشاركية والداعمة) يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى التحفيز، مما يدل على أهمية الدور القيادي في خلق بيئة عمل تحفز الموظف على الإنجاز والإبداع.

4. أساليب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر في مستوى التحفيز، حيث ترتفع دافعية الموظفين في البيئات التي تتسم بالتواصل الفعال والشفافية وتدفق المعلومات.
5. العدالة التنظيمية تُعد من المحددات الجوهرية لرضا الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن شعور الموظف بالإنصاف في توزيع المهام، والمكافآت، والفرص الوظيفية يُعزز من شعوره بالرضا والانتماء المؤسسي.
6. الثقافة التنظيمية المنفتحة تُعزز من الالتزام الوظيفي، إذ تبين أن القيم المؤسسية التي تشجع على التعاون، الاحترام، وتقبل التغيير ترتبط إيجابياً بمستوى التزام العاملين وارتباطهم بالمؤسسة.
7. كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التحفيز والإنتاجية تُعزى إلى بعض الخصائص الديموغرافية، أبرزها: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الإداري، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تُعزى إلى متغير الجنس.
8. متوسطات الاستجابة على بنود بيئة العمل والتحفيز كانت مرتفعة نسبياً، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى العاملين في القطاع المصرفي تجاه بيئة عملهم الحالية، وخاصة في الجوانب المعنوية مثل المشاركة في القرار والدعم القيادي.
9. أظهرت نتائج الإنتاجية الذاتية مستويات متوسطة إلى مرتفعة، إلا أن البند المتعلق بالالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد كان الأقل تقييماً، مما يشير إلى وجود تحديات في إدارة الوقت أو ضغط العمل.
10. أخيراً، تُظهر النتائج تكاملاً بين بيئة العمل، التحفيز، والإنتاجية، حيث تعمل العوامل التنظيمية على تنشيط الدافعية الفردية، والتي تنعكس بدورها في الأداء والسلوك الوظيفي الفعال.

4.5. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بشأن أثر بيئة العمل الداخلية على مستويات التحفيز والإنتاجية لدى موظفي القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، تُوصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز بيئة العمل الداعمة للتحفيز من خلال تطوير عناصر البيئة التنظيمية والمادية، بما يشمل تحسين

المكاتب، تفعيل أدوات العمل الرقمي، وتوفير بيئة نفسية آمنة تشجع على الإبداع والانتماء.

2. الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية، عبر برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة التشاركية،

والتواصل الفعال، والتحفيز غير المباشر، لما له من أثر في رفع مستويات الرضا والدافعية لدى

الموظفين.

3. تعزيز العدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسات واضحة وشفافة في توزيع المهام، وتقييم الأداء،

ونظام المكافآت والترقيات، بما يُسهم في تحقيق الإنصاف وتعزيز الثقة داخل المؤسسة.

4. تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين مختلف المستويات الإدارية، عبر إنشاء أنظمة تفاعلية ذكية (مثل

بوابات الموظفين، الاجتماعات الدورية، منصات الاقتراحات)، لتقليل الفجوات وتعزيز الانسجام

التنظيمي.

5. تفعيل سياسات التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي، من خلال التقدير العلني، الثناء، إشراك

الموظفين في اتخاذ القرار، وإتاحة فرص التعلم والتطور الوظيفي، بما يُعزز الشعور بالانتماء والتحفيز

الذاتي.

6. إعادة هيكلة أنظمة العمل لتحسين إدارة الوقت والإنتاجية، عبر مراجعة عبء العمل، توزيع المهام،

وتحديد أولويات العمل بدقة، مع توفير الأدوات التقنية التي تسهّل الأداء وتقلل من الهدر الزمني.

7. مراعاة الخصائص الفردية في وضع السياسات التحفيزية، لا سيما الفروق المتعلقة بالعمر، الخبرة، والمؤهل العلمي، من خلال تطبيق مفهوم "التحفيز المخصص" بما يتلاءم مع خصائص كل فئة وظيفية.
8. تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط المؤسسي من خلال نشر القيم المؤسسية الإيجابية (كالمسؤولية، والولاء، والشفافية)، وربطها بمؤشرات تقييم الأداء، وتشجيع النماذج الوظيفية الناجحة.
9. إجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين والتحفيز والإنتاجية، واعتماد نتائجها كأساس لتطوير سياسات الموارد البشرية والبيئة المؤسسية باستمرار.
10. توسيع نطاق الدراسات التطبيقية في قطاعات مختلفة مثل التعليم، الصحة، والتقنية، لقياس فاعلية بيئة العمل على سلوك الموظف وأدائه، وتحقيق مقارنات قطاعية تُمكن من تصميم حلول موجهة وفعّالة.

المراجع

- أبكر عيسى داؤد معلم عبدالرحمن الزين النور السميح أبوبكر محمد احمد إبراهيم. (2022). الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي-ولاية جنوب دارفور). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 300-265, 3(8) ,
- ابو ارميلة & ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 330-308, 39(2) ,
- أحمد، رضا محمد عبده، شاهين، صبري إبراهيم منصور، كمال الدين & منى محمد مدحت. (2021). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل *Journal of Environmental Studies and Research*, 11(1), 268-276.

إسراء سالم أحمد الجلامدة. (2023). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات 2023. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 1040-1054, 4(3),

أيمن ميرغني إبراهيم علي. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي-بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 513-532, 4(1),

تمارا فيصل المحادين. (2023). الريادة والابتكار ودورها في رفع مستوى أداء الموظفين في البلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 1107-1122, 4(2),

د. عبد الشافع محمد ابكر يونس أ. مختار عبد المالك ادم إدريس د. حمزه عبدالله عبد الرحمن يحيى. (2023).

أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمصارف العاملة في ولاية وسط دارفور-دراسة تطبيقية على البنك الزراعي السوداني فرع زانجي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 144-164, 4(5),

د. عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله د. محمد حسن الطيب عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(7), 504-534.

سعد بن سرور الغافري, هاشل, أحمد محمد مختار, إيهاب, محمد عبد الحميد الزكي, عبد الجواد & ... , مصطفى عبد الحميد عليوة. (2024). أثر المؤهل العلمي والطموح المهني على الرضا الوظيفي لدى المعلم العماني وعلى التفكير الريادي والأداء التنافسي لدى طلبة *مجلة كلية التربية (أسيوط)*. 1-96, 40(1),

سماح عبدالوهاب الحبران. (2022). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مصانع الالبسة في الاردن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 393-416, 3(1),

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

طه احمد & رجاء . (2025). تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ممارسة التدريب المهني وإدارة الموارد البشرية .مجلة كلية التربية (أسيوط). 190-209, 40(11.4) ,

عبد السميع حسانين, جاد الرب, حسين السراج & بسمه. (2022). تأثير القيادة التحويلية علي الملكية النفسية بالتطبيق علي العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة The Impact of Transformational Leadership on the Psychological Ownership (PO). المجلة المصرية للدراسات

التجارية. 531-600, 46(4) ,

العنزي, دلال, عبدالله عبدالنور دسوقي, عبدالنور, الحلواني & حنان صلاح الدين محمد الحلواني. (2025). إجراءات مقترحة لتطوير أداء العاملين بالتعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة .مجلة كلية التربية (أسيوط). 129-162, 41(2) ,

فايز بن ظفره, & سعد آل عزام/. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد 19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 24(2), 267-299.

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

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

محمد سعيد محمد سلامه. (2019). التأثير الثقافى على دور العلاقات العامة فى الجامعات الخاصة المصرية والأجنبية. مجلة كلية الآداب-جامعة الزقازيق.

محمد عبد المنعم & دعاء. (2023). دور ادارة التميز فى تعزيز الاستغراق الوظيفي لقادة المدارس الثانوية في ضوء رؤية مصر 2030 .المجلة التربوية لتعليم الكبار. 31-60, 5(3) ,

محمد فلاح سالم المجالي. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات .مجلة

العلوم الإنسانية والطبيعية. 468-490, 3(8) ,

محمود احمد محمد النظامي. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة

لدى بلدية جرش الكبرى. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 5(4), 362-351.

ناصر أحمد أحمد قاسم العكاد. (2025). دور الذكاء العاطفي والاجتماعي في تقليل مستوى الصراع التنظيمي

في الشركة النمساوية للنفط والمعادن-OMV فرع اليمن .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 78-97, 6(7) ,

نجاح عصري عبد الطراونه. (2022). الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي

البلديات في الأردن 2022 .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 115-134, 3(9) ,

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

المدارس الحكومية الأردنية .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ,