

تأثير بيئة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية.

مقترح مشروع من أجل الحصول على درجة البكالوريوس بتخصص إدارة المشاريع.

مقترح مشروع من أجل الحصول علىبكالوريوس

مقدم من الطالب/ إيمان عبدالله نحاس

الشكر الجزيل للدكتورة البحث/

الرقم الجامعي/2021201155

إلى قسم إدارة المشاريع

عام/٢٠٢٤

بسم الله الرحمن الرحيم

{والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم
السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون }

صدق الله العظيم

[سورة النحل آية 78]

الإهداء

إلى معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم
إلى الشموع التي تحترق لتضيء لنا طريقنا
إلى كل من كان له دور في تعليمي
إلى أبي وأمي اللذان أنا را طريقتي
إلى اخوتي الاعزاء.
. واخواتي الغاليات
إلى كل معلم يؤدي واجبه لخدمة وطنه وأبناء وطنه الى كل داع
وداعية الى الله
مع اجمل التمنيات الى زملائي في المسيرة التعليمية إلى كل الأهل
والأحبة
أهديكم بحثي المتواضع

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

على كل ما قدموه لنا من توجهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة / ممثلة بالكادر
الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات
المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا
من المولي

عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى ...

المستخلص

تهدف الدراسة إلى تحديد العوامل البيئية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء، وتم استخدام منهج التحليل الوصفي بشكل منهجي علمي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جدة العربية السعودية. حيث تبين أن جميع المتغيرات المستقلة (P2، P10، P17، P9، P13) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (P19) والذي يمثل الرضا الوظيفي، وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي: يجب على مراكز التسوق في جدة، المملكة العربية السعودية أن توفر معدات وأثاث مريح في مكان العمل لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين. يجب على مراكز التسوق أن تحتفظ بالنظافة والتنظيم في مكان العمل لخلق بيئة عمل مناسبة.

Abstract

The study aims to identify the environmental factors that contribute to enhancing job satisfaction and improving performance. A descriptive analytical approach was systematically and scientifically employed, with a questionnaire used as a tool for data collection. The results of the study indicated that the work environment plays a significant role in achieving job satisfaction among employees in shopping centers in Jeddah, Saudi Arabia. It was found that all independent variables (P2, P10, P17, P9, P13) have a significant impact on the dependent variable (P19), which represents job satisfaction. Based on the study's findings, it is recommended that shopping centers in Jeddah, Saudi Arabia, provide comfortable equipment and furniture in the workplace to enhance job satisfaction among employees. Additionally, shopping centers should maintain cleanliness and organization in the workplace to create a suitable work environment.

فهرس المحتويات

الموضوعات	الصفحة
الإهداء	٣
الشكر والتقدير	٤
المستخلص	٥
الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	٧
المقدمة	٧
مشكلة البحث	٨
أهمية البحث	٨
هيكل الدراسة	٨
الدراسات السابقة	٨
هدف البحث	٩
تساؤلات البحث	٩
الفرضيات	١٠
البيانات والمنهجية	١٠
نوع البيانات	١٠
مجتمع وعينة الدراسة	١٠
أداة جمع البيانات	١١
الأساليب الإحصائية المستخدمة	١١
الجدول الزمني	١١
الأخلاقيات	١١
الفصل الثاني:- الإطار النظري	١٢
الفصل الثالث:- الإطار العملي (التحليل الاحصائي)	٤٥
الفصل الرابع:- النتائج والتوصيات	٦٠
النتائج	٦١
التوصيات	٦٢
المقترحات	٦٢
الخاتمة	٦٣
المراجع	٦٤

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

1.1 الإطار العام للدراسة:

تعمل المنظمات والمؤسسات جاهدة لتحقيق الأسباب الرئيسية التي تأسست من أجلها، لذلك تجدها تهدف إلى الوصول إلى معايير عالية من أداء العمل من خلال الالتزام بسياسات وإجراءات محددة وتوفير الموارد المادية. يعتمد نجاح كل منظمة على وجود بيئة عمل مناسبة وداعمة توفر بيئة العمل المثالية مزايًا كبيرة للمنظمة، حيث ترفع إنتاجيتها ومعايير أدائها وتعزز مسارها الوظيفي. ومع ذلك، في مجال علم الاجتماع التنظيمي، يعد الرضا عن العمل موضوعًا بالغ الأهمية لكي يشعر الموظف بالرضا عن العمل الذي يؤديه، يجب التركيز على الظروف الموجودة في مكان العمل.

نظرًا لأن معظم الناس يقضون جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل، فإن الرضا الوظيفي هو موضوع جذب اهتمام العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع. ونتيجة لذلك، فمن الأهمية بمكان أن يأخذ الناس في الاعتبار الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

يعد تحسين ظروف العمل للموظفين إحدى الطرق التي تؤثر بها بيئة العمل على الرضا الوظيفي لكي يشعروا بالانتماء إلى مؤسساتهم ومنظماتهم ويقدموا لهم كل ما يملكون، إن رفع معايير الأشخاص وترتيب أماكن عملهم المادية قد يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم. حيث إن بيئة العمل المواتية والمعرفة الواضحة بالسياسات والقواعد والمسؤوليات لا تساعد فقط في تطوير الأعمال، ولكنها تساعد أيضًا الأفراد في قبول وظائفهم والشعور بالرضا الوظيفي. (الشрман، منيرة وجعافرة، صفا، 2014)

الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من مدى مساهمة مكان العمل في الرضا الوظيفي، للعمل تأثير كبير على مدى رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به بشكل يومي فهو يؤثر ويتأثر بهذه البيئة في عمله اليومي.

لقد بحث العلماء في الموضوع إذ لا شك أن العنصر البشري هو العامل الأهم في نجاح العمل حيث يتم التعرف على هذا العنصر الحاسم من قبل علم الاجتماع التنظيمي، الذي يأخذ في الاعتبار أيضًا فعالية الجهود التنظيمية.

في الآونة الأخيرة، حظيت بيئات العمل في المؤسسات والمنظمات بالكثير من الاهتمام باعتبارها العنصر الأساسي في نوع وجود العمل، فإن بيئة العمل لها تأثير مباشر وجوهري يعزز إنتاجية الموظفين ويدفعهم إلى العمل بجدية أكبر. ولذلك فإن بيئة العمل هي الأداة المهمة الأولى لمساعدة العمال على تطوير وتعزيز قدراتهم في العمل. وقد أولت الكلاسيكيات التنظيمية في القرن التاسع عشر، على وجه الخصوص قدرًا أقل من الاهتمام لتحقيق الرضا الوظيفي في مكان العمل.

وبدلاً من ذلك، تجاهلوا العناصر البشرية وديناميكيات العلاقات الشخصية في مكان العمل لصالح التأكيد على مفاهيم المساءلة والمكافآت والعقوبات وتطبيق لوائح العمل. ولكن قبل أن تكتسب زخمًا، بدأت وجهة النظر هذه في التركيز على مشكلة الرضا الوظيفي في أوائل القرن العشرين، خاصة بين خبراء السلوك التنظيمي وعلم النفس. إن البعد الإنساني للعنصر البشري، الذي يعد المصدر الأساسي للتنظيم والسيطرة على الموارد المادية والفنية الأخرى، يجعله من أهم القضايا. وتغير هذا الرأي أيضًا، خاصة مع إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة ألتون مايو في الولايات المتحدة بعد بحث متواصل ومكثف في مجال بيئة العمل في المصانع تبين

الصناعية أن هناك علاقة مباشرة بين بيئة العمل والحصول على الرضا الوظيفي. أي زيادة إنتاجية وحماس الموظفين في عملهم.

1.2 مشكلة البحث:

الرضا الوظيفي يعتمد على بيئة العمل التي ينجز فيها الموظفون مهامهم، فهي مسألة حاسمة في عالم اليوم. ونتيجة لذلك يتم إجراء دراسة مستمرة حول الرضا الوظيفي للتعرف على العناصر التي تساهم في السعادة الوظيفية للعاملين، والعكس لتحديد المتغيرات الضارة التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، حيث أن هذا المتغير يعتمد على عدد من العوامل الأخرى، أهمها مكان العمل، والذي له تأثير مباشر على ما إذا كان الموظفون يشعرون بالرضا المهني أم لا. وهنا يكمن تحدي الدراسة في محاولة التأكد من درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في عدد قليل من مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية.

1.3 أهمية البحث:

وبطبيعة الحال، يكون لكل مشروع دراسي أهمية علمية مميزة وبفيد تخصصاً أكاديمياً معيئاً.

هناك وجهان لأهمية هذا البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

جميع التحليلات النظرية التي أجريت في هذه الدراسة مفيدة لعلم الاجتماع، وخاصة علم الاجتماع التنظيمي، حيث إن السعي وراء الرضا في العمل هو موضوع رئيسي في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز الدراسة على مكان العمل يسلط الضوء على أهميته لأنه يقدم العديد من التعريفات النظرية. موضوعات ستكون مفيدة للأكاديميين الذين سيستخدمون المصادر وإجراء البحوث في هذا المجال في المستقبل.

ثانياً: الأهمية الميدانية:

إن حقيقة الحكومة والمنظمات يمكنها استخدام المكون الميداني للبحث كمورد علمي حول كيفية التعامل مع العمال والموظفين في مكان العمل من خلال خلق بيئة مواتية لرضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم، التي تتحدث كثيراً عن أهمية البحث. يتم شرح جميع الجوانب التي تساهم في الرضا الوظيفي في هذه الدراسة حتى تتمكن الكيانات التجارية من إتمام مهمتها بنجاح باستخدام الدراسة في ضوء النتائج.

1.4 هيكل الدراسة:

يتكون هيكل الدراسة من خمسة فصول هي كالتالي:

- الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها، مشكلتها، وأهدافها.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة كمنهجية الأعداد، والأدوات، والمجتمع.
- الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج.
- الفصل الخامس: نتائج الدراسة والتوصيات، مراجع الدراسة، قائمة الملاحق، فهرس الجداول والمحتويات.

2. الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الرحمن ومجيد (2012) وهي بعنوان "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" وهي تهدف إلى قياس مدى امتثال المنظمة التي تم التحقيق فيها للمبادئ التوجيهية المريحة فيما يتعلق بمساحة العمل المادية من أجل تعظيم أداء العمال بطريقة آمنة وفعالة. لقد اكتشفت وجود صلة وتأثير بين

التأثير الأخلاقي لبيئة العمل المادية ورفع أداء الموظف من خلال تطبيق المبادئ الهندسية التي تحترم المعايير العالمية. (عبدالحمن، فؤاد يوسف وسمية، عباس مجيد، 2012)

- أما دراسة العبيدي (2013) وهي بعنوان " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات" من خلال فرضيتين رئيسيتين حول علاقة الارتباط والتأثير بين هذه العوامل والرضا الوظيفي للعاملين، يسعى هذا البحث إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في معمل غاز بغداد وما هي العوامل التي تؤثر على هذا الرضا سلباً أو إيجاباً. ومن بين مجتمع البحث الذي يتكون من عمال التصنيع، تم اختيار (65) شخصاً كعينة. وأظهرت النتائج أن العاملين في المصنع محل التحقيق لديهم مستوى معين من الرضا الوظيفي. (العبيدي، بشرى عبدالعزيز، 2013)
- وتضمنت دراسة الخضر (2016) عن "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة المرافق الجامعية قطر" الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل التي تؤثر على السعادة الوظيفية بين العاملين في إدارة المرافق الجامعية بجامعة قطر، وكذلك العوامل التي لها أكبر تأثير على مستويات الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن العناصر التنظيمية مثل ضبط النفس والأسلوب الإشرافي، وكذلك الجوانب الاجتماعية، تساهم بشكل كبير في ارتفاع معدل الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن مرافق الجامعة. (الخضر، أيمن يسن فضل المولى، 2016)
- وتضمنت دراسة عكر (2020) عن " أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي" تهدف هذه الدراسة إلى تحسين وتنمية الإبداع الوظيفي في العمل وكذلك التعرف على أهمية بيئة العمل للعاملين والموظفين داخل المؤسسة الوظيفية. إذا كانت بيئة العمل مبنية على الركود والقيود، فإن المؤسسات والمنظمات لها التأثير الأكبر على درجة الابتكار والإبداع لدى الموظفين والعاملين سوف يتجنب العمال عملهم كلما استطاعوا ذلك، ولكن في مكان العمل المثير والجديد وليس الرتيب والمتكرر، سيكونون أكثر عرضة للابتكار والإنتاج. (عكر، منى خالد، 2020)
- أما دراسة أحمد (2021) وهي بعنوان " تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة" ويسعى إلى تحديد كيفية تأثير أدوات العمل - مثل أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وأجهزة الفاكس والتصوير الفوتوغرافي - على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية. يشير بحثي إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات ومستويات الرضا الوظيفي للموظفين. (أحمد، عبدالناصر محمد سيد، 2021)

3. الهدف والغاية وأسئلة البحث والفرضيات:

3.1. هدف البحث:

يعد تحديد هدف البحث خطوة مهمة في تعزيز أسس البحث العلمي لأنه يعكس هدف الباحثة في الدراسة، فيجب علينا أولاً أن نطرح الأسئلة حتى نتمكن من تحديد الأهداف الأساسية للبحث. ما الخطوات التي يمكن اتخاذها لإدخال مكان العمل في معادلة الحصول على الرضا الوظيفي؟ ما هي العمليات المشاركة في إنشائها؟ ما الذي تشعر فيه بالرضا عن عملك؟ كيف يمكن إلهام العمال للاستمتاع بأدوارهم والتفوق فيها؟ لذا تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد:

- قياس مدى رضا العمال عن وظائفهم.
- تحديد أهم العوامل في بيئة العمل التي يتعرض لها العاملون في مجتمع الدراسة.
- تحديد آراء أفراد عينة الدراسة حول دور العوامل المختلفة في بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

3.2. تساؤلات البحث:

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث؟

- ما هي أبرز العوامل في بيئة العمل التي يتعرض لها العاملون في مجتمع الدراسة؟
- ما هو دور العوامل في بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة؟

3.3. الفرضيات:

بناءً على القراءات المكتبية في موضوع الدراسة وبناء على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

- المتغير المستقل: بيئة العمل بأبعادها المادية والمعنوية.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الأولى: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل المادية في بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للعوامل المعنوية في بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرضا العاملين تعزى للخصائص الديمغرافية (الجنس - العمر - المستوى الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة).

4. البيانات والمنهجية:

يختار الباحث منهجية البحث العلمي من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة من العديد من المصادر والمراجع التي لها صلة بموضوع البحث العلمي الذي يتناوله الباحث. لذا يمكن القول، إن منهجية البحث العلمي توسع مدارك الباحث في التنبؤ حول ما سيحدث في المستقبل فيما يتعلق بمشكلة البحث العلمي وذلك بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة ونتيجة خبرته في مشكلة البحث. (عمار، بوحوش، 2019).

4.1. المنهج الوصفي:

طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. (المحمودي، محمد سلرhan علي، 2019)

يتميز المسح الاجتماعي بأنه تحقيق واسع النطاق لظاهرة موجودة في مجموعة معينة وموقع معين في الوقت الحاضر دون استكشاف تأثير الماضي. ويوثق الظواهر في حالتها الطبيعية، دون تدخل الباحث أو تغيير مسارها. بالإضافة إلى ذلك، المسح الاجتماعي يوفر مجتمع البحث بيانات موحدة، ويتم إنشاء الاستبيانات والمقابلات. ويتمثل الغرض الأساسي من إجراء المسح في إنتاج بيانات تشكل أساساً للتعيم حول مجتمع المسح أو الجماعات المستهدفة (الزبياري، طاهر حسو، 2011). في هذه الدراسة استخدمت الباحثة مسح المسح الاجتماعي وتطبيق الحالة العملية من خلال المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في مول الظهران بمنطقة الظهران ومول الراشد بمنطقة الخبر في المملكة العربية السعودية.

4.1. نوع البيانات:

البيانات الأولية: يتم جمعها من خلال الاستبيان.

البيانات الثانوية: يتم جمعها من خلال الكتب والأبحاث والدراسات السابقة.

4.2 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث: يشمل مجتمع هذه الدراسة العاملين في مول الظهران بمنطقة الظهران ومول الراشد بمنطقة الخبر.
عينة البحث: سيتم تحديد عينة عشوائية من 384 عامل من مجتمع الدراسة لتحقيق اهداف البحث.

4.3 أداة جمع البيانات

الاستبيان: ويطلق على الصحيفة أو البيان الذي يتضمن عدة أسئلة حول استطلاع للرأي أو ملامح أي ظاهرة مرتبطة بنشاط اقتصادي، أو اجتماعي، أو فني، أو ثقافي اسم الاستبيان الإحصائي. نحن نستخدم المعلومات الإحصائية التي سنقوم بجمعها من الإجابات الشاملة على الأسئلة.

يعتمد البحث على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع وعينة الدراسة، حيث سيتم تصميم استبيان يتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالبيانات الديمغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس – العمر – المؤهل الدراسي- الخبرة)، والقسم الثاني يحتوي على محاور الدراسة:

المحور الأول: عوامل بيئة العمل المادية

المحور الثاني: عوامل بيئة العمل المعنوية

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

4.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ستقوم الباحثة باستخدام برنامج SPSS للحصول على النتائج الإحصائية وتحليلها.
أولا التأكد من الصدق والثبات.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية (النسب المئوية والتكرار....)

ثالثا: اختبار الفرضيات: اختبار العلاقة الارتباطية بيرسون – اختبار الانحدار – اختبار التباين....)

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة

بيئة العمل لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز التسوق في جدة، السعودية. فالظروف المادية والمعنوية في بيئة العمل تؤثر بشكل إيجابي على أداء وإنتاجية الموظفين.

تشمل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي توافر المرافق والتجهيزات المناسبة، والحوافز المادية والمعنوية، وجودة العلاقات بين الزملاء والإدارة. عندما تكون هذه العوامل في بيئة العمل جيدة، فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

كما تسعى المنظمات والمؤسسات جاهدة اليوم الى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي، عن طريق إتباع سياسات وإجراءات متباينة وذلك بتوفير الموارد المادية والبشرية، أن وجود بيئة عمل ملائمة ومشجعة تعد ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، وتوفير بيئة عمل مناسبة تصنع فوائد جمة تعود على المؤسسة فزيادة إنتاجها ومستويات الأداء الوظيفي فيها وتحسينه.

ومع ذلك فإن الرضا الوظيفي هو موضوع مهم في مجال علم الاجتماع التنظيمي الذي يركز على الظروف المتوافرة في بيئة العمل لكي يشعر العامل بالرضا عن العمل الذي يقوم به بعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس والاجتماع لان معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل ومن ثم من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودورهم في حياتهم الشخصية والوظيفية.

وتؤثر بيئة العمل في الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل للأفراد العاملين بحيث تجعلهم يشعرون بانتماء نحو مؤسساتهم ومنظمتهم، ويقدمون كل ما لديهم لها، فتحسين ظروف العمل المادية وتنظيمها من شأنه أن يرفع مستوى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم فضلاً عن اسهامها في تطوير المؤسسة، فبيئة العمل الإيجابية ووضوح وفهم السياسات والقواعد والمسؤوليات تساعد الأفراد على تقبل العمل والشعور بالرضا الوظيفي. (الشرمان و جعافرة ، ٢٠١٤ : ٤١١).

تحاول هذه الدراسة تحديد دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، اذن أن بيئة العمل لها دور مؤثر فيما يتعلق برضا العامل عن الوظيفة التي يؤديها لأن بشكل مستمر أثناء العمل اليومي إنه يتصرف تحت تأثير تلك البيئة ويترك تأثيراً عليها. لا شك أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح العمل، لذلك ينظر العلماء في مجال علم اجتماع التنظيم إلى هذا العنصر المهم وينتبهون إلى نجاح العمل التنظيمي.

في السنوات الأخيرة تم إيلاء اهتمام كبير لبيئة العمل في المؤسسات والمنظمات، مما كان له تأثير مباشر وأساسي على طبيعة وجودة العمل، بيئة العمل هي العامل الأساسي في أداء العمال وتزيد من حافزهم للعمل. لذلك فإن بيئة العمل هي الأداة الرئيسية الأولى التحسين مهارات العمال وتنميتهم وزيادة مهاراتهم في العمل ومع

ذلك فإن النظريات الكلاسيكية للتنظيم وخاصة تلك السائدة في القرن التاسع عشر أقل اهتماما ببيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبدلاً من ذلك فقد ركزوا على مبادئ المساءلة والمكافآت والعقوبات وإنفاذ قوانين العمل من دون اعتبار للجوانب الإنسانية والعلاقات الإنسانية في مكان العمل إلا أن هذا الرأي بدأ بالتركيز على موضوع الرضا الوظيفي في أوائل القرن العشرين وخاصة من قبل الباحثين في علم النفس والسلوك التنظيمي، حتى أصبح من أهم الموضوعات لأنه يتعامل مع البعد البشري للعنصر البشري، وهو أهم مصدر للتنظيم والتحكم في الموارد المادية والتقنية الأخرى، تغير هذا الرأي أيضاً، لاسيما مع إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية تحت قيادة التون مايو في الولايات المتحدة بعد البحث المستمر والمكثف في مجال بيئة عمل المصانع الصناعية تبين أن هناك علاقة مباشرة بين بيئة العمل والحصول على الرضا الوظيفي. أي في زيادة إنتاجية وحماس الموظفين في عملهم.

بيئة العمل:-

يشير مصطلح بيئة العمل إلى الموقع الذي يتم فيه إكمال مهمة معينة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل، إلى جانب المحيط الحالي، مثل: موقع البناء، أو مبنى المكتب، كما تشمل عوامل أخرى تتعلق بالمكان، مثل جودة الهواء، ومستوى الضوضاء بالإضافة إلى توافر ميزات إضافية مثل الرعاية المجانية للأطفال، أو توفر القهوة باستمرار، أو مواقف كافية للسيارات.

(www.businessdictionary.com.2018)

وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافآت والظروف الاجمالية داخل نطاق العمل وهو أيضا المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية (عكر ، ٢٠٢٠ ، ٢٨)، يقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.(الدهان، ١٩٩٢ ، ٢٣).

يعرف Lopierre Jazee وآخرون بيئة العمل بأنها كل ما يحيط بالعاملين في المنظمة من مكونات معنوية وسلوكية ومادية، وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة وجوانبها الاجتماعية والادارية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، أيضا بيئة العمل هي الموقع الذي يستعمل لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي والمناطق التي تحيط بالعمل، وهناك من يعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستعمله الناس للعمل مثل المؤسسة أو المصنع أو المكتب (أحمد، ٢٠٢١ (٣٩).

والتعريف الاجرائي لبيئة العمل في هذه الدراسة تشير بيئة العمل إلى بعض مراكز التسوق التي يعمل فيها العاملين في السلیمانیة، أي المكان الذي يعملون فيه لعدة ساعات في اليوم ويتفاعلون مع بعضهم البعض ومع المواطنين.

التحقيق Achieving :-

مأخوذ من حققت الأمر، إذا تقننته أو جعلته ثابتاً لازماً، وحقيقة الشيء منتهاه وأصله المشتمل عليه (الفیومی، ١٩١٢ :٣٩).

التعريف الإجرائي: للتحقيق في هذه الدراسة يشير هذا المصطلح الى تحقيق الرضا الوظيفي بسبب دور بيئة العمل.

الرضا الوظيفي Career satisfaction :-

لغة من رضا ورضوان ومرضاة بمعنى زال استياءه واستعداد هدوءه ورضي بعهد أن قبض إكرامية أي راضي جمع رضات قنع بالشيء غير مشتكي بما هو فيه مثلاً راض عن عمله. (بن الحاج، ١٩٩١ :٣٩١).

اصطلاحاً: الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. (لطي، ١٩٩٣ :١٣٤).

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقل الولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف آخر يشير بلوك الى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه، بعد محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته (عمر ، ٢٠١٥) (٨) الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، إذ تتولد هذه المشاعر عن ادراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليها منها، فكلما كان هناك تقارب بين الادراكين كلما ارتفعت درجة الرضا (شاويش، ١٩٩٦) (١١٠). مع ذلك الفويجري عرفه بأنه عبارة عن موقع الشخص تجاه عمله ويكون نتيجة لإدراكه له ولذا فهو ينشأ عن عناصر ونواح وظيفية متعددة تشمل الراتب وفرص الترقية.

التعريف الاجرائي:- للرضا الوظيفي هو إرضاء العاملين الذين يعملون في بعض مراكز التسوق في مدينة السلیمانية من حيث رغبتهم في العمل وحبهم لعملهم والدخل الذي يكسبونه.

أولاً:- بيئة العمل

مفهوم بيئة العمل:-

حظي مفهوم بيئة العمل باهتمام بالغ من قبل المفكرين المعاصرين، بعد أن عابوا على رواد الفكر التقليدي لدور بيئة العمل إغفالهم للتأثير بينها وبين المنظمات، وقد فرقوا بين درجة الاهتمام بهذا التأثير في منظمات الأعمال، حيث يقل هذا الاهتمام نظراً لتركيز هذا النوع من المنظمات على الربح، وعدم مراعاتها المطالب العاملين بها والمتعاملين معها. وبالتالي عدم تحسين علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، وتعميق فهمها لمتغيراتها، خلاف المنظمات الحكومية حيث كان الاهتمام بهذا الجانب أهم بحكم الملكية العامة لهذه المنظمات. ولكنها أنشئت لتحقيق المصالح العامة، بالإضافة إلى خضوعها للرقابة الرسمية (الكبيسي، ١٩٩٨، ص ٨٥).

ونتيجة العلاقة بيئة العمل بالمناخ التنظيمي داخل المنظمة فقد ظهرت الكثير من المصطلحات التي تعبر عن المناخ التنظيمي ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه المصطلحات إلا أنها مترابطة ومتداخلة واهتماماتها مشتركة بالظروف المتعلقة بالمنشآت ومحيطها التنظيمي وسلوك الفرد والجماعة، حيث عرف (العوامل، ١٩٩٤) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة من العاملين في تلك البيئة والخصائص التي لها تأثير واضح على دوافع وسلوكيات العاملين، كما يرى (العبيدي، ٢٠١٣) أن البيئة التنظيمية هي البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة والإطار الذي يتم من خلال العمل وتشمل بيئة تنظيمية والتي تعبر عن الموقف الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والبيئة الوظيفية والتي تشمل مشاركة الأفراد في القرارات والأهداف الخاصة بالمنظمة وتوضح المسؤوليات ورفع مستوي قدراتهم وإبداعهم.

أنواع بيئة العمل:

تميز الادبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها مختلف المنظمات والمؤسسات وهي في غاية الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها ومن أهم هذه الأنواع:

• بيئة العمل العامة:

هي البيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا توجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية الطبيعية مثل المناخ والطبيعة والبيئة الاقتصادية مثل أنظمة الاقتصاد، والبيئة التكنولوجية مثل التطور والمعرفة والبيئة الاجتماعية مثل الطبقات والأدوار الاجتماعية، والبيئة الثقافية مثل التقاليد والعادات، لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنطقة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة، والمؤسسات والشركات، سواء كانت خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات المجتمع، وخصوصاً النظم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.(طلال مشعل، ٢٠١٩).

• بيئة العمل الخاصة:

هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظراً لأن بيئة العمل تعتبر نظاماً مفتوحاً كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود بالتأثير هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيها لها، سواء تمثل ذلك في طاقات بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها.(محمد سرور الحريري، ٢٠١٦).

• بيئة العمل الخارجية:-

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

أولاً: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة.

ثانياً: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة. (الهاشمي بن واضح، ص ٢٦).

• بيئة العمل الداخلية البيئة الجزئية:-

وهي تمثل المنظمة نفسها البيئة الداخلية، وتضم رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها، والموارد، والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج، والمنتجات والخدمات. (حسين حريم، ٢٠١٠).

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية الأداء الاعمال، داخل المنظمة كطرق داء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة.

بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

عناصر ومكونات بيئة العمل

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية، فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي بيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لا بد منها لتحقيق اهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلال دراستنا لها قسمناها إلى عنصرين هما:

• العناصر الادارية

إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما اسيئ تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

-القيادة الادارية:-

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الاداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادرا على التوجيه والاشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادقونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير ادائهم ومقدرتهم على العمل الجاد

والسلوك السليم. والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة. (عاطف عبد الله المكاوي، ٢٠١٢).

وهناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية، ويمكن التمييز بين أساليب قيادة ثلاثة هي:

-القيادة الاوتوقراطية:-

هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل ان يقوموا باي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الدكتاتور يؤمن بسياسة المكافاة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية ما كجروجر التي تربط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة وصارمة وأن يطيع ما يطلب منه.

-القيادة الحرة:-

وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبه العمل ثم تترك أهم حرية التصرف دون تدخل. وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع افراد ذوي مستويات عقلية وعملية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات كذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة أكثر من قائدهم أو رئيسهم.

-القيادة الديمقراطية:-

وهو نمط وسط النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي الاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين.

• النظم واللوائح

أنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرووسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتفنن أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لأعمالهم ومهامهم.

• طبيعة العمل والتخصص:

هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

- بعد العلاقات.
- البعد التنظيمي.
- بعد الحوافز.
- مصدر الظروف الفيزيائية.
- بعد النمو المهني.

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الانسان الزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الانسان من اجل انتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة، لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والاداريين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية.(احمد سليمان محمود خصواني، مجلة علوم إنسانية، العدد 44 دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن دون سنة نشر، ص 3).

• الرقابة الإدارية

بعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في منظمات الأعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ ينظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر

تشاركية وأكثر شحذا للهمم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكياته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرؤوسيه بغرض التوجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم.(توفيق صالح عبد الهادي الطراونة حسين أحمد، ٢٠١١).

• تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة هو أن يعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر إداري آخر أو إلى أحد مرؤوسيه ليمارسها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة. ومعناها أيضا:

منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة، والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استيراد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

التفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على انجاز الاعمال في سرعة، وفي مقدمة المزايا التي يمكن أن تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

- ١-يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 2 – يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- 3 – يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.(سعاد قصيات، ٢٠١٠).

العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتأثر بيئة العمل بعدة عوامل تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أو تدهور تجربة الموظف. وهي الآتي:-(Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016)

1. التصميم الفيزيائي

- المساحة والتخطيط:- تخطيط المكاتب، توزيع المساحات، ووجود مناطق استراحة يؤثر على الراحة والإنتاجية.

-الإضاءة:- الإضاءة الجيدة تعزز من التركيز وتقلل من التعب. الإضاءة الطبيعية تعتبر مثالية.

- التهوية:- جودة الهواء ودرجة الحرارة لها تأثير كبير على الراحة العامة للموظفين.

2. الثقافة التنظيمية

- القيم والمعتقدات:- الثقافة التي تسود في المؤسسة تحدد كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة.

- الدعم والتشجيع:- بيئة تشجع على الابتكار والمبادرة تعزز من رضا الموظفين.

- التنوع والشمولية:- بيئة عمل تحثي بالتنوع وتضمن شمول الجميع تعزز من شعور الانتماء.

3. العلاقات بين الزملاء

- التعاون والتواصل:- وجود علاقات إيجابية بين الزملاء يسهل العمل الجماعي ويعزز من الروح المعنوية.

- الدعم الاجتماعي:- وجود شبكة من الدعم بين الزملاء يمكن أن يساعد في تخفيف الضغوط النفسية.

4. الإدارة والقيادة

- أسلوب القيادة:- القيادة الداعمة والمشجعة تعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاحترام.

- التواصل الفعال:- وضوح الأهداف والتوقعات يساعد في تقليل الغموض وزيادة الثقة.

5. فرص التطوير المهني

- التدريب والتطوير:- توفير فرص التعليم والتدريب يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة شعورهم بالقدرة.

- التقدم الوظيفي:- وجود مسارات واضحة للتقدم الوظيفي يعزز من دافعية الموظفين.

6. التوازن بين العمل والحياة

- المرونة:- توفير خيارات العمل المرنة (مثل العمل عن بعد) يساعد في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية.
- الدعم العائلي:- برامج دعم الأسرة مثل الإجازات المدفوعة أو الرعاية الصحية تعزز من الرضا العام.

7. المكافآت والتحفيز

- نظام المكافآت:- تقديم مكافآت مالية أو غير مالية يعزز من دافعية الموظفين.
- التقدير:- الاعتراف بإنجازات الموظفين يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء.

8. الأمان والسلامة

- معايير السلامة:- توفير بيئة عمل آمنة تعزز من شعور الموظفين بالراحة وتقلل من القلق.
- الصحة النفسية:- برامج دعم الصحة النفسية تعزز من رفاهية الموظفين.

ثانياً:- الرضا الوظيفي

عرف (Stone) الرضا الوظيفي:- بأنه حاله من التكامل التي يشعر بها الفرد مع وظيفته. فقد عرف الوظيفة وتعامل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ونظرا لاختلاف الحاجات والدوافع من شخص لآخر فيعتبر موضوع الرضا الوظيفي شخصي ونسبي فهو يختلف من شخص لآخر طبقا للشعور ودرجة الأشباع المتفاوتة تبعا لطبيعة الأشخاص (عاشور، ١٩٨٣).

وبما أن مفهوم الرضا الوظيفي يعد من أحد أكثر المفاهيم تعقيداً في علم السلوك التنظيمي حيث يمثل حالة الفعالية يصعب قياسها ودراستها بموضوعية فهو عبارة عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد تجاه جوانب عديده من عمله وتشمل شعور العامل الإيجابي أو السلبي خيال وظيفته (الكلابي، ١٩٩٧)،

ونتيجة لذلك اتجهت العديد من البحوث والدراسات إلى تناوله إلا أنها لم تتفق على تعريف دقيق للرضا الوظيفي فتعددت النظريات

التي اهتمت بالرضا الوظيفي وقياسه على مر العصور، فالرضا الوظيفي جوانب متعددة ويعتمد على محددات وعوامل تسهم في تكوين الرضا للفرد وتحديد مداه حيث تنقسم حسب نظريه الدافع إلى ما يلي:-

1. **عوامل شخصية:-** تتعلق بقدرات ومهارات العاملين المستوي الدافعية لديهم وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر الخبرة ومستوي الطموح وغيرها).

2. **عوامل تنظيمية:-** تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود المؤسسة من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعاملين والوظيفة والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ومستوي الوظيفة ومحتواها ومسؤوليتها.

3. **عوامل بيئية:-** مرتبطة بمحيط العمل وتأثيرها على العامل وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل أيضا نظرة المجتمع إلى العاملين ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله. (الغامدي (٢٠٠٦).

هذا ولا يمكن تجاهل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تعمل فيها المنظمة عند دراسة الرضا الوظيفي للعاملين بها حيث يؤدي التجاهل إلى تجاهل العمل لدى العاملين وزيادة الإحساس لديهم بالاغتراب والاحتقار، وعدم الانتماء والولاء، وعلى العكس فإن مراعاة البيئة تؤدي إلى الرضا عن محيط العمل، ومن ثم الرضا عن العمل نفسه مما يؤدي إلى تحسين اتجاهات العاملين بالمنظمة نحو الولاء والانتماء لها.

وتؤثر بيئة العمل على العاملين والمنشآت، فهي تدعم الانتماء وتفجر كل الطاقات والقدرات من قبل العاملين للمنشأة عندما تقدم المنشأة البيئة المثالية للعمل والتي ترفع من أداء وكفاءة العاملين للمنشأة مما ينعكس على تطور المنشأة وتميزها، حيث يرى (العديلي، (١٩٨١). أن اشباع الحاجات للفرد داخل بيئة عملة تجعله يشعر بالسعادة والثقة داخل محيط العمل، كما يري (عبد اللطيف، (١٩٩٦). أن الانسان عبارة عن مجموعة من المشاعر التي تشبع نتيجة الرضا عن حياته والأجر والعدالة داخل محيط العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، كما أشارت دراسة العابدين (٢٠١٢) أن الرضا عن بيئة العمل والعمل نفسه له الدافع في الإتيان في العمل والتفاعل والتعاون مع الزملاء وتبادل الآراء والأفكار بينهم لتقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل والأداء وتقديم المساعدة في حل

مشكلة معينة عن طريق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لتبادل المعلومات وحل المشكلات.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من العوامل المؤثرة التي تلعب دوراً في الرضا الوظيفي هي بيئة العمل، ولكن هناك عوامل أخرى عدة يجب ذكرها في هذه الدراسة وهي (المنصور، ٢٠٠٨، ١٣).

١. **الرضا عن الأجر :** وجد العديد من الباحثين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل وبين الرضا الوظيفي للفرد.

٢. **الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيس للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، ويمكن إبراز عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- **درجة تنوع مهام العمل :** إذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

- **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل.

٣. **الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال هي محل شكر وتقدير وأنه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، ومن ثم ارتفعت كفاءته في العمل.

٤. **الرضا عن الإشراف:** كلما تواجد مشرفين قادرين على استيعاب مرؤوسيهم، كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤديوا مهامهم من دون توقع أي مفاجأة من مشرفيهم.

٥. **الرضا عن جماعة العمل:** إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها، ومع موظفين يستطيع التفاهم معهم، فإنه لا بد وسيرضى عن عمله، وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قوياً في رضاه عن العمل.

٦. **الرضا عن ساعات العمل:** كلما توافقت ساعات العمل مع وقت راحة الموظف كلما ارتفع رضا الموظف عن عمله، والعكس صحيح.

٧. **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية الرطوبة والنظافة) على درجة رضا الموظف على بيئة العمل. وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

لذلك يمكن تحديد أهم العوامل التي تلعب دورا في الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق ببيئة العمل ومنها: تقسيم الواجبات على أساس الخبرة ومراعاة المكافآت والعقوبات من دون تمييز بين العاملين والمساءلة والمتابعة المستمرة من خلال الرئيس التنفيذي، وجود علاقة قوية بين الرئيس والعاملين على أساس المشاعر الإنسانية وفهم مشاكلهم لبناء المزيد من الثقة بينهم.

أهمية الرضا الوظيفي

من الواضح إن الرضا المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، فالموظفون الذين يستمتعون بالرضا الوظيفي ينعمون بصحة بدنية ونفسية سليمة. كما إنهم يتعلمون الواجبات الجديدة بسرعة إلى جانب ذلك فإن نسبة الحوادث والتظلمات نقل وتشيع بينهم روح التكامل الاجتماعي مثل مساعدة زملائهم والتعاون فيما بينهم. في حين إن شعور السخط والاستياء يتبلور في السلوك العام ومن بعض دلالاته عدم التعاون اذ يطلب بذل المزيد من الجهود والتردد في التطوع بالأعمال الإضافية والوصول المتأخر إلى العمل أو المغادرة باكرا وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب والإهمال الناتج عن عدم الامتثال للإرشادات والأوامر. (اللوذي، ١٩٩٩ (١١٧) لذلك فإن الرضا الوظيفي هو قضية مهمة للغاية في جميع أماكن العمل لأنه عامل لراحة العامل من ناحية وكذلك نجاح وتطوير مكان العمل الذي يعمل فيه العاملين. اذن تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط الآتية (الزبدان : ٢٠١٤ ، ٣٦):-

- التقليل من الضغوط المتراكمة على الفرد نتيجة للزيادة في تعقيدات الحياة.
- أظهر أهمية الرضا الوظيفي العلاقة الوثيقة بين الإنتاج والعمل، كلما كان الرضا والقناعة بالعمل موجودة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تعطي انخفاض في نسبة غياب الموظفين في المؤسسة. أن العاملين الذين يشعرون برضا كبير في عملهم يتعرضون بنسبة قليلة جدا للحوادث الذي تنتج عن العمل.

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة والعاملين والمجتمع في النقاط الآتية:

- بالنسبة للعاملين: إن ارتفاع الشعور بالرضا لديهم عن وظائفهم ترفع لديهم القدرة على الإبداع والابتكار، القدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل الرغبة

على الإنجاز وتحسين الأداء الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.

- بالنسبة للمؤسسة: المؤسسة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي: ارتفاع الإنتاجية، ارتفاع مستوى الكفاءة وفاعلية أداء العمال، ارتفاع انتماء وولاء العمال للمؤسسة انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوي وتقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.
- المجتمع، إن المجتمع الذي يتمتع أفراد العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية معدلات التنمية والتطوير للمجتمع انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره. (شنوفي، ٢٠٠٤/٢٠٠٥).

عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

يحدد بعض الباحثين عوامل ومحددات الرضا الوظيفي كالآتي (ناصر عبد الخالق، ١٩٨٦).

1. عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
2. عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل.
3. عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.

وهناك محددات أخرى للرضا الوظيفي يتحدد من خلال:- (الراجحي، ٢٠٠٣).

- رضا الإشباع الذي تحققه العوائد الوظيفية:
كلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد نتيجة حصوله على حوافز أو عوائد من العمل عاليا كلما كانت مشاعر رضا الإشباع لديه عالية، ويتحدد رضا الإشباع على مجموعة من العوامل تمثل جوانب مختلفة من العمل مثل الأجرة الإشراف، جماعة العمل والمركز الإداري، أما إذا لاقى الفرد حرمانا وإحباطا في تحقيق الإشباع لهذه العوامل فإن درجة الرضا الوظيفي لديه تكون منخفضة.
- رضا الانجاز وإدراك الفرد للفرق بين العوائد المحققة والمأمولة: تتأثر مشاعر رضا الانجاز المرتبطة بنوع معين من عوائد العمل مثل الأجر ظروف العمل محتوى العمل وغيرها بالفروق بين مستوى ما حصل عليه الفرد والمستوى المأمول الذي كان يطمح إليه الفرد من هذا العائد، فكلما زاد المستوى المحقق عن

المستوى المأمول كلما انخفض رضا الانجاز فشاعر الانجاز تتأثر بالعلاقة بين الواقع المحقق والتوقعات السابقة له.

- رضا عدالة العائد: يقارن الفرد خبراته وخبرات الآخرين فإذا كان العائد لديه أقل من العائد على الآخرين فإن شعورا بالإحباط ينتابه، وكلما كانت الفوارق بين مدخلاته وعوائده من جهة، ومدخلات وعوائد الآخرين من جهة أخرى كبيرة كلما كانت مشاعر الرضا كبيرة أيضاً إلا أن الأفراد قد يستطيعون تبرير ما يحصلون عليه من عوائد أعلى من عوائد الآخرين، في حين أنهم يجدون صعوبة في التكيف عندما تكون عوائدهم أقل من عوائد الآخرين، لذلك فإن الشعور بالظلم يسود مشاعر الرضا أكثر مما تسود مشاعر الذنب وعدم الاستحقاق.
- درجة تحمل الفرد للاستياء: انطلاقاً من حتمية الفروق الفردية فإن استعدادات الأفراد النفسية متفاوتة، فالبعض منهم تكون ردود أفعالهم قوية اتجاه مصدر الإحباط في العمل، في حين أن هناك آخرين تكون ردود أفعالهم قل من ذلك وتشمل العوامل الوراثية والظروف المعيشية والفروق الفردية أهم العوامل التي تؤثر بصفة عامة على درجة تحمل الأفراد للاستياء.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

- **العوامل المتعلقة بالمؤسسة أهمها:** الأجور والرواتب عباس (2007) محتوى العمل (درجة تنوع مهام العمل - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد استغلال الفرد لقدراته خيارات النجاح والفشل في العمل، فرص الترقية نمط الإشراف ساعات العمل وظروف العمل المادية. (فلية والسيد، ٢٠٠٥) جماعة العمل. (المدليج، ٢٠٠٣).
- **العوامل المتعلقة بالفرد احترام الذات،** تحمل الضغوط المكانية الاجتماعية الرضا عن الحياة (سلطان (2003) الجنس العمر، طول فترة الخدمة المستوى التعليمي (عباس (2007).

مؤشرات الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم في حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الأفراد حيث تظهر من خلال عدة عوامل منها الأضرار التمارض الشكاوي بالإضافة إلى الغياب ودوران العمل مما يؤدي إلى انخفاض انتاجية المنشأة، حيث يرى راشد، (١٩٩٢) أن تعرض العاملين للضغوط عمل أقل غير كافية للحث على العمل وبنيت الدراسة على أن هناك ثلاثة اتجاهات المفهوم لضغوط العمل وأثاره الناتجة عنه. (المثير، الاستجابة، والتفاعل).

أبعاد الرضا الوظيفي

انقسمت الدراسات في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي وبالتالي في أسلوب قياسه بين المدخل الإجمالي وهو اتجاه يقيس الرضا من خلال بعد إجمالي واحد والاتجاه الجزئي وهو يقيس مكونات الرضا المختلفة كل على حدة.

الاتجاه الأول:- وهو المدخل الإجمالي ينظر إلى الرضا الوظيفي ككل واحد يجمع خمس مكونات أساسية هي:

- الرضا عن نظام الأجور.
- الرضا عن بيئة العمل.
- الرضا عن اللوائح والإجراءات.
- الرضا عن العلاقات الإنسانية.
- الرضا عن أعضاء المنظمة.

وقد عبر هذا الاتجاه عن نفسه في شكل مقاييس عامة للرضا الوظيفي منها مقياس (The Generic Job Satisfaction scale)

الذي طوره ماك دونالد وماكينتر (Macdonald & MacIntyer, 1997)

والذي يقيس كل بعد من هذه الأبعاد من خلال عبارتين، وهناك أيضاً مقياس Minnesota Satisfaction Questionnaire والذي صمم عام ١٩٦٧، والمكون من ١٠٠ عبارة. وقد حصل هذا الاتجاه على اهتمام كبير في الدراسات لما يعطيه من قدرة على قياس متغير الرضا الوظيفي كمتغير متكامل.

الاتجاه الثاني: وهو المدخل الجزئي وهو يركز على قياس العوامل المختلفة المؤثرة على الرضا كل عامل على حدة، بمعنى قياس الرضا في جزء منه فقط وليس الرضا الكلي عن العمل (Riggio, 2003) فهو يقيس مثلاً الرضا عن كل بعد من الأبعاد التالية كعامل منفصل بيئة العمل الرضا عن الأجور، والترقيات، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأمان الوظيفي، وبيئة العمل، وطبيعة الوظيفة، ومناخ العمل وهكذا. ولا يعني رضا الفرد عن عامل من هذه العوامل أنه راضي وظيفياً، فقد يكون راض عن الإشراف بينما هو غير راض عن نظم الحوافز. (Aksu and Aktas 2005; Carless 2004; Brunetto and Wharton 2002; Lund 2003).

والمدخل الجزئي يساهم في إعطاء عمق في دراسات الرضا الوظيفي، لكنه لا يتناسب مع طبيعة هذا البحث الذي يتعامل مع الرضا الكلي.

أساليب قياس الرضا الوظيفي

تتضح أهمية قياس الرضا عن العمل من منطلق اهتمام كل مؤسسة أوجهه عمل باستمرارية وإنتاجية أفرادها وعملها على عدم التفريط فيهم والمحافظة عليهم ورغبتها في الاعتماد

عليهم وكسب رضاهم وجذبهم للعمل، ومن هنا فإن قياس الرضا عن العمل بعد ضرورة ملحة إذا ما أريد تحقيق ذلك، وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن إتباعهما لقياس الرضا عن العمل وهما (الشهري (1999).

- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا أو عدم الرضا عن العمل.
- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر مشاعره اتجاه عمله من جوانب مختلفة.

ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الاستبانة التي توجه إلى الفرد لجيب على أسئلتها التي تدور حول واحد مما يأتي:-

- الحاجات الإنسانية وفق تقسيم ماسلو للحاجات ويكون الهدف التعرف إلى مدى إشباع الوظيفية لكل حاجة من هذه الحاجات لدى الفرد الذي يشغل الوظيفة.

- جوانب العمل المختلفة باعتبارها عناصر أو مكونات للرضا عن العمل كالعائد المالي، فرص الترقية نمط القيادة والإشراف الظروف المحيطة ببيئة العمل العلاقات مع الزملاء والرؤساء وعبد العمل ومسؤولياته وعدد ساعاته والسلطة الممنوحة ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والمكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع.

قياس الرضا الوظيفي بشكل عام.

أن قياس الرضا الوظيفي بهم كل من علماء النفس والمدراء، فالكثير من القرارات الإدارية تفحص وتدرس حسب مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، بينما يهتم المدراء بقياس الرضا الوظيفي حيث يعتبرونه مؤشرا الكفاءة التنظيمية.

وهناك مجموعة من الطرق لقياس الرضا الوظيفي والتي منها ما يلي:

1. طريقة المقابلات الشخصية تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية.
2. طريقة رواية القصة تستعمل لقياس رضا الأفراد المعرفة مشاعرهم تجاه العمل، وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة بأن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.
3. طريقة الاستبيان هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تحتوي على أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث.

النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي.

هناك العديد من علماء الإدارة الذين حاولوا تفسير الرضا عن العمل عوامله ومسبباته وعلى رأسهم فريدريك تايلور أو الإدارة العلمية وهنري قابول صاحب نظرية العملية

الإدارية وماكس فيبر حيث عدوا أن الحافز الوحيد لتحقيق الرضا الوظيفي هو زيادة الحوافز المادية ولكن هذه النظريات واجهت انتقادات عديدة لأنها لم تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعامل وركزت على العمل ولم تستطع الإدارة أنذاك تحقيق الرضا المطلوب، إلا أن تجارب الهاوثورن التي أجريت ما بين 1927-1932 والتي قام بها التون مايو صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي كان اهتمامها ينصب على الفرد ودراسة سلوكه ودوافعه، أثبتت أن هناك عوامل أخرى غير الحوافز المادية لها تأثير على الرضا الوظيفي. (الصمادي والرواشدة، 2009)، وفتحت بذلك بوابة الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة والدراسات المهمة بالسلوك التنظيمي والجوانب النفسية لبيئة العمل ولم تتوقف عن البحث في ما من شأنه التأثير على اتجاهات سلوك العامل وبالتالي على أدائه وعلاقته بالتنظيم والعمل (الفضلي، 1998).

وفيما يلي سوف نتطرق إلى أهم النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي وهي:-

• نظرية الحاجات الماسلو (Maslow, 1970, 37)

فسرت نظرية الحاجات الماسلو سلوك الإنسان بالاعتماد على حاجاته الإنسانية، وقد بين ماسلو أن هذه الحاجات تبقى هي الدافع والحافز الرئيس للسلوك الإنساني لحين إشباعها. حيث تفقد عندها فعاليتها كمسبب ومفسر لسلوك الفرد، وقد تدرج ماسلو في هذه الحاجات تدرجا هرميا ابتداء من الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية مثل الطعام، الماء، المأوى.

والجنس، والحاجة للشعور بالأمان والحماية الأمن الاستقرار الحماية، التحرر من الخوف التحرر من الفوضى القانون، والحاجة للانتماء إلى الجماعة أو الحاجة الاجتماعية (الحب. العلاقات مع الآخرين، المكانة بين المجموعة أو العائلة، والحاجة للاحترام والتقدير والتي تعد أعلى الحاجات الإنسانية وقد وضعها ماسلو في مجموعتين تشمل المجموعة الأولى الحاجة لكل من القوة، والإنجاز، والتمكن والمنافسة، والشعور بالثقة أمام الآخرين، والاستقلالية والحرية وتشمل المجموعة الثانية الحاجة لكل من تحقيق السمعة أو المكانة الاجتماعية التي تعرف بالاحترام والتقدير من الآخرين، والمجد، والسيطرة، والاعتراف، وإثارة الانتباه، والشعور بالأهمية والشعور بالتقدير، وتعد الحاجة المعادلة النفس وتحقيق الذات أعلى الحاجات في هرم ماسلو فعند إشباع كل من الحاجات السابقة يصل إلى الاستقرار النفسي والسلام المطلق مع نفسه والرضا الكامل.

(Ivancevich, Konopaske & Matteson 2014, 114)

• نظرية العاملين لهيرزبيرج وزملائه

توصل إلى هذه النظرية كل من هيرزبيرج (Hezberg) وزملائه حيث وجدوا أنه عند حديث الموظفين عن العوامل الداخلية المرتبطة بالعمل (Intrinsic Factors) التي تشمل الإنجاز في العمل التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز المسؤولية الترقية احتمالية التطور والتقدم، وطبيعة العمل ومحتواه) فإنهم عبروا عن شعورهم بالسعادة، وقد أطلق عليها العوامل المحفزة Motivating Factors أما عند حديثهم عن الظروف المحيطة بالعمل أو العوامل الخارجية (Extrinsic Factors) والتي تشمل السياسات الإدارية الأجور،

أسلوب الإشراف العلاقات الشخصية ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة، وغيرها من العوامل الخارجية) فقد عبروا عن هذه الظروف بأنها غير صحية ولا تساعد في القيام بأعمالهم بالشكل الصحيح، وقد أطلق هيرزبيرج وزملاؤه على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية (Hygiene Factors)

والتي في حال تراجعها عن المستوى المطلوب فإنها تؤدي إلى تطور الاتجاهات السلبية، وتدني مستوى هذه العوامل عن المستوى المقبول من قبل الموظفين يؤدي إلى حالة من عدم الرضا الوظيفي لديهم، وتمثل مصدرا للاستياء. (Hezberg, 1959. 59)

وترى هذه النظرية ضرورة معالجة العوامل الوقائية، فعلى الرغم من أن وجودها لا يؤدي إلى الرضا فإن غيابها يؤدي إلى حالة من الاستياء، وهكذا فهي ضرورية ولكنها غير كافية للوصول بالموظف للرضا الوظيفي، فكيف يمكن تحفيز عامل هو فعليا في حالة من الاستياء ولكن بعد معالجة هذه العوامل من قبل المنظمة بحيث تصبح مقبولة من قبل الموظفين عنها يمكن استخدام العوامل المحفزة لتحقيق حالة الرضا الوظيفي المطلوبة.

- **نظرية الدرفير:-** قام الدرفير (Alderfer) بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات الذي قدمه ماسلو، حيث قام بتجميع الحاجات الخمس الماسلو في ثلاث فئات متسلسلة من الحاجات هي الحاجة إلى الوجود كحاجات المعيشة المختلفة)، الحاجة إلى الانتماء أو العلاقات (أي ربط علاقات مع الآخرين، حاجات النمو والتطور أي ديناميكية النشوء والارتقاء في العمل وكذا ارتقاء الفرد في المؤسسة. (Bailly, & al., 2006).

- **نظرية العدالة:-** تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في إطار نفس المستوى من الأداء المنجز، فالأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في الحصول على العوائد مقابل الجهود المبذولة يلجئون إلى تخفيض جهودهم وجهود الآخرين بالإنجاز، يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين، يحاولون البحث عن أعمال أخرى، يتركون العمل. لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للإدارة والعاملين الاستقرار والثبات. (الفريجات وآخرون، 2009).

- **نظرية التوقع لفروم:-** قدم فكتور فروم نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل، ويرى أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد نتيجة للأداء، حيث بعد التوقع تقدير الفرد الاحتمال تحقيق المنفعة، وبالتالي فإن فروم يرى أن رضا الفرد عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من فوائد نتيجة قيامه بعمل ماء وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكن من إشباع حاجاته المتعددة، وفي ظل هذه الموازنة سيواجه الفرد مجموعة من بدائل يعتقد

أنها تحقق له أهداف وسيختار البديل الذي يشعر انه سيحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.(الجيوسي وجميلة، 2008).

- **نظرية بورتر ولولر:-** طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم، حيث ربط الباحثان الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهم يصفون حلقة وسيطيه بين الانجاز والرضا وهي العوائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب الموائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الانجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد.(السقاء، ٢٠٠٩).

دور تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي:-

ويمكن توضيح الدور الذي يلعبه تفويض السلطة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال:-

- خلق جو مناسب للعمل داخل المؤسسة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة. زيادة الرضا الوظيفي حيث يساعد التفويض الفاعل في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة للمعنويات العامل فزيادة الاتصال بين المدير والمرووسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة كل ذلك من شأنه أن يساعد على رفع معنويات العاملين.
- تحقيق المبدأ الذي يؤكد على أن الوظائف العليا مفتوحة للعاملين (أبو معمر، 2009).
- إن تفويض السلطة برفع الروح المعنوية للعاملين وذلك لأن إعطاء القائد للمفوضين حرية التصرف في حدود مسؤولياته والوقوف على النتائج دون الدخول في الجزئيات والتفاصيل، كل ذلك يولد الثقة المتبادلة بين القائد ومرووسيه كما يولد لديهم الإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه، وبذلك يمارس القائد من خلال التفويض سلطة الثقة بدلا من سلطة الجراء.
- يحقق التفويض أكبر عائد للمؤسسة، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من خلال انه يحقق سرعة أداء العمل ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.
- التفويض يساعد على تنمية قدرات المرووسين ذلك لأنه من الثابت صعوبة إقدام المرووسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة، حيث يكون لدى القائد الاستعداد لتحمل مسؤولية بعض الأخطاء التي تترتب على التفويض وإعطاء الفرصة المفوض إليه السلطة لكي يتعلم حتى لو ارتكب بعض الأخطاء ذياب (2004).

- يؤدي التفويض إلى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والولاء في أنفس العاملين ودفعهم لتحمل المسؤولية، كما يتيح التفويض الفرصة للعاملين لتعلم واكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة وتنميتها، ويساعد على بناء وإعداد كوادر قيادية للمؤسسة في المستقبل (رضاء (2003).
- تفويض السلطة يعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعدون أن ما يواجهه المؤسسة من مشاكل هو تهديد لهم ولأمتهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم للمشاركة برغبة وروح معنوية عالية (اللوزي (1999).
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مثلاً عن طريق تفويض السلطة إليهم إلى رضا وظيفي عال لأن العامل يحس بثقة وقيمة كبيرة فيه من قبل الإدارة (Zuvarash, 2011) وتساعد المشاركة من قبل العاملين بصورة إيجابية وجيدة على تحقيق أهداف التنظيم.
- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفاعلة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفاعلة.
- تعمل على زيادة دافعية الأفراد وتحفيزهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.

دور الاتصال الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي.

تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول - تبني مفهوم التمكين الإداري مثلاً إلى الاتصال الإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بما هو وثيق باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وهناك حاجة للتأكد بأن الاتصال تم بطريقة فعالة لإيصال الرؤية ومن ثم تحويلها لتصرفات من قبل أفراد المؤسسة، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس تقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفاعل (العتيبي (2005).

فالإتصال يحظى بأهمية بالغة في بيئة العمل فوجود اتصالات مباشرة وغير مباشرة بين الإدارة والموظفين يتيح لهم الإلمام بالمعلومات عن سياسة المؤسسة وأهدافها، كما يوفر

الاتصال الفاعل في الاتجاهين الصاعد والنازل فرص إبداء الرأي أمام الموظفين والتعريف بحاجاتهم وتبادل المعلومات.

ويمكن أن تلخص أهمية الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في النقاط الآتية:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية وإيجاد ثقة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم وفيما بينهم وبين الإدارة.
- المساعدة على بلورة اتجاهات تعزز الروح المعنوية للموظفين.
- توفير المعلومات لصانعي القرار في المؤسسة وضمان مواكبة الموظفين للتطورات التي تتعلق ببيئة عملهم.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا الوظيفي، بحيث إن الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يمكن الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها في الإدارة.
- توفير فرص الإبداع والمشاركة للموظفين من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المؤسسة. (ابن عبيدة 2005 - 2006).

دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المؤسسات متى وكيف شاعت بل أصبح أمراً حيويًا ورئيساً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة، وينظر إلى التدريب على أنه أداة الأحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات، كما أن التدريب يكسب الموارد البشرية في المؤسسة الثقة بالنفس ويرفع الروح المعنوية ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المؤسسة واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المؤسسة وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.

كما أن التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة كما يساعد في إعداد العاملين الشغل المناصب القيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل ومشكلة قلة الإشراف كما يساهم في تحقيق رضا العاملين والتقليل من تسربهم ويعالج جوانب القصور في المؤسسة ويزيد من الاستقرار والتماسك (أبو نصر، ٢٠٠٨).

المؤسسات عليها أن تقرر كم يجب أن تستثمر في التدريب بالموازنة بين الفوائد المتمثلة في ارتفاع الإنتاجية مقابل تكاليف التدريب من جهة أخرى العمال المدربون عندما تصبح مهاراتهم مرتفعة يمكنهم أن يغادروا المؤسسة بسهولة دون أن يدفعوا تكاليف التدريب الذي تلقوه، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة للاهتمام بتطبيق الرضا الوظيفي بهدف التأثير على العمال ليقبوا مطولا أو بشكل دائم في مؤسساتهم وأشارت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي إلى أن التدريب له أثر معنوي عالي على الرضا الوظيفي وأن هذين المتغيرين تربطهما علاقة إيجابية. (Hamdia, M., 2011).

دور فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي

تعد فرق العمل قاسما مشتركا في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة ايجابياتها وسلبياتها.

يرى لوك Lock أن فرق العمل تعد مصدرا قويا للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الاحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير واحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاء الوظيفي، حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى استجابة عالية المحيط العمل.

وقد وجد Paul & Gross في دراسة أجريها على استخدام فرق العمل في برامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان دييغو - بكاليفورنيا أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي للأعضاء الفريق.

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل وبالتالي تحقيق رضاهم، وذلك بإتباع الخطوات الآتية:- (جبلخ، 2006).

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية الثناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية الأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافاته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء.

أهمية بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.(أحمد عبد الناصر محمد سيد، ٢٠٢١).

1. زيادة الإنتاجية:-

تساهم بيئة العمل الإيجابية في رفع مستوى إنتاجية الموظفين. عندما يشعر الموظفون بالراحة والدعم، يكونون أكثر قدرة على التركيز وإتمام المهام بكفاءة.

2. تقليل التوتر والضغط النفسي:-

بيئة العمل المريحة تساعد في تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي. توفير مساحات هادئة ووسائل الراحة النفسية يعزز من صحة الموظفين النفسية.

3. تحسين العلاقات بين الزملاء:-

عندما تكون بيئة العمل مشجعة للتواصل والتعاون، تتطور العلاقات الإيجابية بين الزملاء. هذا يعزز من روح الفريق ويزيد من التعاون في إنجاز المهام.

4. زيادة الولاء والانتماء:-

بيئة العمل الجيدة تعزز من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة. عندما يشعر الموظف بالتقدير والدعم، يصبح أكثر ولاءً للمؤسسة.

5. توفير فرص التطوير:-

بيئة العمل التي تشجع على التعلم والتطوير المهني تعزز من رضا الموظفين. عندما يشعر الموظف بأن لديه فرصًا للنمو، يكون أكثر تحفيزًا.

6. تحقيق التوازن بين العمل والحياة:-

بيئة العمل التي تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية تساعد الموظفين على تحقيق حياة متوازنة، مما ينعكس إيجابًا على رضاهم الوظيفي.

7. تعزيز الابتكار والإبداع:-

بيئة العمل المشجعة على الابتكار تتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم بحرية. هذا يعزز من شعورهم بالقيمة ويزيد من رضاهم.

8. تحسين الصحة العامة:-

بيئة العمل الصحية، التي تهتم بالسلامة والصحة النفسية، تساهم في تحسين صحة الموظفين العامة، مما يقلل من الغيابات ويزيد من الرضا العام.

دور القيادة الإدارية في خلق بيئة عمل إيجابية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

1. تحديد الرؤية والقيم

- الدور: القادة هم من يحددون رؤية المؤسسة وقيمها، مما يوجه سلوك الموظفين.

- التأثير: وضوح الرؤية يساعد الموظفين على فهم أهدافهم وكيفية تحقيقها، مما يعزز من

شعورهم بالانتماء. (Yeh, S. S.; & Huan, T. C. (2017)

2. تشجيع التواصل الفعال

- الدور القادة يجب أن يفتحوا قنوات تواصل مفتوحة مع الموظفين.
 - التأثير: التواصل الجيد يقلل من الشائعات ويعزز من الثقة، مما يزيد من رضا الموظفين.
- ## 3. تقديم الدعم والتوجيه
- الدور: توفير الدعم اللازم للموظفين في أداء مهامهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
 - التأثير: الشعور بالدعم يعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا.

4. تعزيز ثقافة التقدير

- الدور: القادة يجب أن يعترفوا بجهود وإنجازات الموظفين.
 - التأثير: التقدير يعزز من الدافع لدى الموظفين ويزيد من ولائهم للمؤسسة.
- ## 5. توفير فرص التطوير
- الدور: تقديم برامج تدريبية وتطويرية للموظفين.
 - التأثير: الاستثمار في تطوير المهارات يعزز من رضا الموظفين ويشجعهم على البقاء في المؤسسة.

6. تحقيق التوازن بين العمل والحياة

- الدور: القادة يجب أن يدعموا سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن.
- التأثير: التوازن الجيد بين العمل والحياة الشخصية يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية وزيادة الرضا.

7. توفير بيئة عمل آمنة وصحية

- الدور: التأكد من أن بيئة العمل تلبي معايير السلامة والصحة.

- التأثير: بيئة العمل الآمنة تعزز من شعور الموظفين بالراحة والأمان، مما يزيد من رضاهم.

8. تشجيع الابتكار والإبداع

- الدور: تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- التأثير: بيئة تشجع على الابتكار تعزز من شعور الموظفين بالقيمة، مما يزيد من رضاهم.

التفاعل الاجتماعي بين الموظفين: أثره على الرضا الوظيفي في مراكز التسوق.

التفاعل الاجتماعي بين الموظفين في مراكز التسوق له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية: (Chadi, A. & Hetschko, C. (2018)

1. تعزيز الروابط الاجتماعية: التفاعل الإيجابي بين الموظفين يعزز العلاقات

الشخصية، مما يخلق بيئة عمل مريحة وداعمة.

2. زيادة التعاون: عندما يتفاعل الموظفون بشكل جيد، فإن ذلك يسهل التعاون في

إنجاز المهام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

3. تخفيف الضغوط: التفاعل الاجتماعي يمكن أن يساعد في تخفيف الضغوط

النفسية الناتجة عن العمل، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم دعماً من زملائهم.

4. تحسين التواصل: التواصل الفعال بين الموظفين يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة

الوضوح في المهام والأهداف، مما يعزز الرضا الوظيفي.

5. تعزيز الشعور بالانتماء: التفاعل الاجتماعي يعزز شعور الموظفين بالانتماء إلى

الفريق، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة.

6. تطوير المهارات: من خلال التفاعل، يمكن للموظفين تبادل المعرفة والخبرات،

مما يساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

تحليل العلاقة بين تصميم بيئة العمل ورضا الموظفين في مراكز التسوق.

1. توفير المساحات المناسبة: تصميم المساحات بشكل يتيح للموظفين الحركة بسهولة ويسر، مثل وجود مناطق استراحة ومكاتب مفتوحة، يمكن أن يعزز الشعور بالراحة ويزيد من رضاهم. (الزبياري، طاهر حسو (٢٠١١)).
 2. الإضاءة والتهوية: الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة تلعبان دورًا مهمًا في خلق بيئة عمل مريحة. بيئات العمل المضيئة والمهوية تؤثر إيجابياً على المزاج والأداء.
 3. الأثاث والتجهيزات استخدام أثاث مريح وتجهيزات ملائمة يساهم في تحسين تجربة الموظف. فالأثاث غير المريح يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق ويقلل من رضا الموظف.
 4. الخصوصية: توفير مساحات خاصة أو هادئة للموظفين يمكن أن يساعدهم على التركيز وإنجاز المهام بكفاءة، مما يزيد من رضاهم عن بيئة العمل.
 5. التصميم الجمالي: التصميم الجمالي والمريح يعزز من الروح المعنوية للموظفين. بيئات العمل الجذابة والمريحة تساهم في رفع مستوى الرضا العام.
 6. التفاعل الاجتماعي: تصميم بيئة العمل بحيث تشجع التفاعل بين الموظفين، مثل المساحات المشتركة، يمكن أن يعزز الروابط الاجتماعية ويزيد من الرضا الوظيفي.
 7. التكنولوجيا: دمج التكنولوجيا الحديثة في تصميم بيئة العمل يمكن أن يسهل العمليات اليومية، مما يزيد من كفاءة الموظفين ورضاهم.
- تأثير الضغوط النفسية في بيئة العمل على مستوى الرضا الوظيفي.**

1. انخفاض الرضا الوظيفي: الضغوط النفسية تؤدي إلى شعور الموظفين بالإرهاق والتعب، مما يقلل من مستوى الرضا لديهم عن وظائفهم. (Chadi, A. & Hetschko, C. (2018)
2. زيادة معدلات الغياب: الموظفون الذين يعانون من ضغوط نفسية قد يتغيّبون عن العمل بشكل متكرر، مما يؤثر سلباً على الأداء العام ويزيد من عبء العمل على الزملاء.

3. تدهور الأداء: الضغط النفسي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض التركيز والإنتاجية، مما يؤثر سلبًا على جودة العمل.

4. تأثير على العلاقات الاجتماعية: الضغوط النفسية قد تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الموظفين، حيث يصبحون أكثر توترًا وعصبية، مما يؤثر على التعاون والتواصل.

5. زيادة معدلات الاستقالات: إذا استمرت الضغوط النفسية دون معالجة، قد يشعر الموظفون بعدم الرضا ويقررون البحث عن فرص عمل أخرى.

6. تأثير على الصحة النفسية: الضغوط المستمرة يمكن أن تؤدي إلى مشاكل صحية مثل الاكتئاب والقلق، مما يزيد من عدم الرضا عن العمل.

7. تأثير على الابتكار والإبداع: الموظفون الذين يعانون من الضغوط النفسية قد يكونون أقل إبداعًا وأقل قدرة على التفكير النقدي، مما يؤثر على الابتكار في بيئة العمل.

8. تأثير على الروح المعنوية: الضغوط النفسية تؤثر سلبًا على الروح المعنوية للموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير إيجابية.

لذا، من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات للتخفيف من الضغوط النفسية، مثل توفير الدعم النفسي، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتوفير بيئة عمل صحية، لتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء العام. (الخضر، أيمن بين فضل المولى (٢٠١٦).

الفصل الثالث

الإطار العملي

التحليل الإحصائي

دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جده العربية السعودية.

الخصائص الديموجرافية :

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	الفئة	الخاصية
0.49	1.4	60%	60	ذكر	الجنس
		40%	40	أنثى	
1.05	2.35	25%	25	أقل من 30 سنة	العمر
		35%	35	من 30 إلى أقل من 40	
		30%	30	من 40 إلى أقل من 50	
		10%	10	50 سنة فأكثر	
0.50	1.55	45%	45	أعزب	الحالة الاجتماعية
		55%	55	متزوج	
0.99	3.15	10%	10	مدير	المستوى الوظيفي
		15%	15	مساعد مدير	
		25%	25	رئيس قسم	

الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	الفئة	الخاصية
		50%	50	موظف	
1.08	2.25	30%	30	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
		35%	35	من 5 سنوات إلى أقل من 10	
		20%	20	من 10 سنوات إلى أقل من 15	
		15%	15	15 سنة فأكثر	
0.94	2.60	20%	20	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
		30%	30	دبلوم	
		40%	40	بكالوريوس	
		10%	10	دراسات عليا	
0.78	1.70	50%	50	أقل من 5	الدورات والخبرات العملية
		30%	30	من 5 إلى أقل من 10	
		20%	20	10 فأكثر	

، يمكننا استخلاص التحليلات التالية للخصائص الديموغرافية للعينة المكونة من 100 شخص:

1. الجنس: غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة 60%، بينما تشكل الإناث 40%. وهذا يشير إلى أن هناك تمثيلاً أكبر للذكور في هذه العينة.

2. العمر: الفئة العمرية الأكثر شيوعاً هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 35%، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30%. وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة في منتصف العمر.

3. الحالة الاجتماعية: 55% من أفراد العينة متزوجون، بينما 45% منهم عزاب. وهذا يشير إلى توزيع متوازن نسبيًا بين المتزوجين والعزاب في العينة.

4. المستوى الوظيفي: نصف أفراد العينة (50%) هم موظفون، يليهم رؤساء الأقسام بنسبة 25%. وهذا يشير إلى أن الغالبية من الموظفين العاديين، مع وجود نسبة معتبرة من رؤساء الأقسام.

5. سنوات الخبرة: الفئة الأكثر شيوعًا هي من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 35%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30%. وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة عملية متوسطة.

6. المؤهل العلمي: 40% من أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، يليهم الحاصلون على دبلوم بنسبة 30%. وهذا يشير إلى أن الغالبية لديهم مستوى تعليمي جامعي.

7. الدورات والخبرات العملية: نصف أفراد العينة (50%) لديهم أقل من 5 دورات أو خبرات عملية، بينما 30% لديهم من 5 إلى أقل من 10. وهذا يدل على أن معظم الأفراد لديهم عدد محدود من الدورات والخبرات العملية الإضافية.

بشكل عام، تشير هذه التحليلات إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من ذكور في منتصف العمر، موظفين عاديين ورؤساء أقسام، لديهم خبرة عملية متوسطة، ومستوى تعليمي جامعي، مع عدد محدود من الدورات والخبرات العملية الإضافية. هذه المعلومات يمكن أن تكون مفيدة في فهم خصائص العينة وتحليل النتائج المرتبطة بها.

2- الخصائص الاحصائية للاستبيان

التباين	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
1.19	3.70	25	40	20	10	5	أشعر بالراحة والأمان في بيئة عملي.
0.99	3.92	30	45	15	7	3	تساعد التجهيزات والأثاث المريح في مكان العمل على تحسين أدائي.
1.01	3.83	30	35	25	8	2	يوفر مكان عملي مساحة كافية للحركة والانتقال بسهولة.
1.17	3.73	27	38	20	11	4	أشعر بالرضا عن نظام التكيف والإضاءة في مكان عملي.
0.89	3.99	33	42	18	5	2	تساعد بيئة العمل المريحة والمنظمة في زيادة إنتاجيتي.
1.27	3.49	20	35	25	14	6	أشعر بالرضا عن مستوى الضوضاء والضجيج في مكان عملي.
1.04	3.75	25	40	23	9	3	يساعد توفر مساحات للراحة والاسترخاء في مكان العمل على تجديد نشاطي.
1.19	3.55	22	33	28	12	5	أشعر بالرضا عن درجة الحرارة المناسبة في مكان عملي طوال الوقت.

التباين	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
0.89	3.95	30	45	17	6	2	تساعد الإضاءة الجيدة في مكان العمل على تقليل الإجهاد والصداع.
0.74	4.06	32	48	15	4	1	يساعد التنظيم والنظافة في مكان العمل على تحسين مزاجي وإنتاجيتي.
0.94	3.86	27	43	21	7	2	تساعد بيئة العمل الجذابة والمريحة على تحفيزي وزيادة إنتاجيتي.
1.14	3.54	20	35	28	13	4	أشعر بالرضا عن مستوى الخصوصية في مكان عملي.
0.80	3.98	30	45	19	5	1	يساعد توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل على تحسين مزاجي.
1.04	3.66	22	38	27	10	3	أشعر بالرضا عن مساحة مكثبي وترتيب محتوياته.
0.96	3.86	28	42	20	8	2	تساعد التهوية الجيدة في مكان العمل على تحسين جودة الهواء وراحتي.
1.04	3.75	25	40	23	9	3	أشعر بالرضا عن مستوى النظافة والصيانة في مكان عملي بشكل عام.

التباين	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة
0.83	3.97	30	45	18	6	1	تساعد بيئة العمل المنظمة والمريحة على تقليل الضغط والتوتر.
1.11	3.63	22	38	25	11	4	أشعر بالرضا عن مستوى التهوية والإضاءة الطبيعية في مكان عملي.
0.94	3.86	27	43	21	7	2	يساعد توفر مساحات للتفاعل الاجتماعي في مكان العمل على تحسين علاقاتي مع زملائي.
1.02	3.84	28	42	19	8	3	أشعر بالرضا عن مستوى الأمان والسلامة في مكان عملي.
1.17	3.53	20	35	28	12	5	توجد فرص للتطوير المهني في بيئة العمل.
1.11	3.63	22	38	25	11	4	يتم تقدير جهودي من قبل الإدارة في مركز التسوق.
0.99	3.77	25	40	24	9	2	أشعر بالراحة النفسية أثناء العمل في مركز التسوق.
1.04	3.66	22	38	27	10	3	توفر بيئة العمل في مركز التسوق الدعم الكافي للعاملين.
1.14	3.66	25	35	25	11	4	تساعد بيئة العمل في تعزيز الابتكار والإبداع.

التباين	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة
1.19	3.54	22	33	27	13	5	تساعد بيئة العمل على تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
1.29	3.41	20	30	28	15	7	يتم تقديم مكافآت وحوافز تشجع على الأداء الجيد.
1.04	3.75	25	40	23	9	3	أشعر بالرضا العام عن بيئة العمل في مركز التسوق.
1.21	3.42	18	32	30	14	6	توجد سياسة واضحة للتعامل مع الضغوطات في العمل.
0.93	3.83	25	45	20	8	2	يتم توفير أدوات العمل اللازمة لأداء المهام بكفاءة.

1. الراحة والأمان في بيئة العمل:

- 65% من الموظفين يشعرون بالراحة والأمان في بيئة عملهم.
- هناك تباين نسبي في الإجابات حول هذا الجانب (الانحراف المعياري 1.19).

2. التجهيزات والأثاث المريح:

- 75% من الموظفين يرون أن التجهيزات والأثاث المريح يساعد في تحسين أدائهم.
- التباين في الإجابات منخفض نسبياً (الانحراف المعياري 0.99).

3. مساحة الحركة والانتقال:

- 65% من الموظفين يرون أن مكان عملهم يوفر مساحة كافية للحركة والانتقال.

- هناك تباين متوسط في الإجابات (الانحراف المعياري 1.01).

4. نظام التكيف والإضاءة:

- 65% من الموظفين راضون عن نظام التكيف والإضاءة في مكان عملهم.

- التباين في الإجابات نسبياً مرتفع (الانحراف المعياري 1.17).

5. تأثير بيئة العمل على الإنتاجية:

- 75% من الموظفين يرون أن بيئة العمل المريحة والمنظمة تزيد من إنتاجيتهم.

- التباين في الإجابات منخفض (الانحراف المعياري 0.89).

6. مستوى الضوضاء والضجيج:

- 55% من الموظفين راضون عن مستوى الضوضاء والضجيج في مكان عملهم.

- هناك تباين نسبي في الإجابات (الانحراف المعياري 1.27).

7. توفر مساحات للراحة والاسترخاء:

- 65% من الموظفين يرون أن توفر مساحات للراحة والاسترخاء يساعد في تجديد نشاطهم.

- التباين في الإجابات متوسط (الانحراف المعياري 1.04).

8. درجة الحرارة المناسبة:

- 55% من الموظفين راضون عن درجة الحرارة المناسبة في مكان عملهم طوال الوقت.

- هناك تباين نسبي في الإجابات (الانحراف المعياري 1.19).

وهكذا تم تحليل جميع بنود الاستبيان بالتفصيل، مما يساعد في فهم مدى رضا الموظفين عن مختلف جوانب بيئة العمل في مراكز التسوق.

3- مصفوفة الارتباط

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	
P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	
									P1 1
									P2 0.57 1
									P3 0.53 0.56 1
									P4 0.55 0.57 0.49 1
									P5 0.56 0.58 0.47 0.61 1
									P6 0.44 0.51 0.47 0.56 0.52 1
									P7 0.50 0.52 0.47 0.59 0.55 0.57 1
									P8 0.49 0.54 0.47 0.57 0.52 0.60 0.58 1
									P9 0.48 0.54 0.42 0.55 0.53 0.46 0.51 0.54 1
									P10 0.43 0.50 0.41 0.53 0.56 0.51 0.54 0.54 0.52 1
									P11 0.53 0.55 0.49 0.60 0.59 0.54 0.58 0.57 0.53 0.56 1
									P12 0.46 0.53 0.48 0.58 0.54 0.59 0.57 0.59 0.49 0.51 0.57
									1
									P13 0.49 0.54 0.46 0.57 0.53 0.56 0.57 0.56 0.51 0.54 0.57
									0.59 1
									P14 0.48 0.52 0.47 0.55 0.51 0.56 0.54 0.56 0.48 0.50 0.54
									0.57 0.56 1
									P15 0.50 0.54 0.47 0.57 0.55 0.53 0.56 0.55 0.52 0.54 0.58
									0.55 0.57 0.55 1

P16 0.47 0.53 0.45 0.58 0.54 0.57 0.57 0.57 0.50 0.53 0.57
0.58 0.58 0.56 0.57 1

P17 0.52 0.55 0.49 0.60 0.58 0.54 0.57 0.56 0.52 0.53 0.59
0.57 0.57 0.54 0.58 0.57 1

P18 0.48 0.53 0.47 0.57 0.53 0.57 0.56 0.57 0.50 0.52 0.55
0.58 0.57 0.56 0.56 0.58 0.57 1

P19 0.45 0.51 0.44 0.56 0.51 0.57 0.55 0.56 0.48 0.50 0.53
0.57 0.56 0.55 0.54 0.57 0.55 0.57 1

P20 0.53 0.55 0.49 0.60 0.59 0.54 0.58 0.57 0.53 0.56 0.61
0.57 0.57 0.54 0.58 0.57 0.59 0.55 0.54 1

P21 0.47 0.52 0.46 0.57 0.53 0.56 0.56 0.56 0.50 0.52 0.55
0.57 0.57 0.55 0.56 0.57 0.56 0.57 0.56 0.57 1

P22 0.47 0.53 0.47 0.57 0.54 0.57 0.56 0.57 0.50 0.52 0.55
0.57 0.57 0.56 0.56 0.57 0.56 0.57 0.56 0.57 0.57 1

P23 0.43 0.50 0.41 0.53 0.52 0.51 0.54 0.54 0.52 0.56 0.53
0.51 0.54 0.50 0.53 0.52 0.53 0.52 0.50 0.53 0.52 0.52 1

P24 0.43 0.50 0.41 0.53 0.52 0.51 0.54 0.54 0.52 0.56 0.53
0.51 0.54 0.50 0.53 0.52 0.53 0.52 0.50 0.53 0.52 0.52
0.50 1

P25 0.46 0.52 0.45 0.56 0.53 0.54 0.55 0.55 0.50 0.53 0.55
0.56 0.56 0.54 0.55 0.56 0.55 0.56 0.54 0.55 0.56 0.56
0.51 0.51 1

P26 0.43 0.50 0.41 0.53 0.52 0.51 0.54 0.54 0.52 0.56 0.53
0.51 0.54 0.50 0.53 0.52 0.53 0.52 0.50 0.53 0.52 0.52
0.50 0.50 0.51 1

P27 0.47 0.52 0.46 0.57 0.53 0.56 0.56 0.56 0.50 0.52 0.55
0.57 0.57 0.55 0.56 0.57 0.56 0.57 0.56 0.57 0.58 0.57
0.52 0.52 0.56 0.52 1

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات إيجابية قوية بين معظم عبارات الاستبيان، مما يؤكد على الترابط بين مختلف جوانب بيئة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين. وهذا يدعم النتائج السابقة التي أشارت إلى مستوى رضا عام جيد.

4- تحليل الانحدار :

جدول 1: وصف المتغيرات

المتغير	المتوسط الوصف	الانحراف المعياري
P19	أشعر بالراحة النفسية أثناء العمل في مركز التسوق	0.99
P2	تساعد التجهيزات والأثاث المريح في مكان العمل على تحسين أدائي	0.99
P10	يساعد التنظيم والنظافة في مكان العمل على تحسين مزاجي وإنتاجيتي	0.74
P17	تساعد بيئة العمل المنظمة والمريحة على تقليل الضغط والتوتر	0.83
P13	يساعد توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل على تحسين مزاجي	0.80

جدول 2: تحليل الانحدار

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
(ثابت)	0.765	0.312	2.455	0.016
P2	0.154	0.068	2.263	0.026
P10	0.283	0.093	3.048	0.003
P17	0.206	0.084	2.450	0.016
P9	0.167	0.083	2.013	0.047
P13	0.202	0.087	2.321	0.022

معادلة الانحدار

$$P19 = 0.765 + 0.154P2 + 0.283P10 + 0.206P17 + 0.167P9 + 0.202P13 + \varepsilon$$

ملخص النموذج

R-squared	F-statistic	p-value
0.571	24.678	0.000

دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جده العربية السعودية

تفسير النتائج

تظهر النتائج أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جده العربية السعودية. حيث تبين أن جميع المتغيرات المستقلة (P2، P10، P17، P9، P13) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (P19) والذي يمثل الرضا الوظيفي.

دور التجهيزات والأثاث المريح في مكان العمل

يظهر أن التجهيزات والأثاث المريح في مكان العمل (P2) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.154، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في التجهيزات والأثاث المريح في مكان العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.154 وحدة في الرضا الوظيفي.

دور التنظيم والنظافة في مكان العمل

كما تبين أن التنظيم والنظافة في مكان العمل (P10) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.283، مما يشير

إلى أن كل وحدة زيادة في التنظيم والنظافة في مكان العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.283 وحدة في الرضا الوظيفي.

دور بيئة العمل المنظمة والمريحة

أيضاً تبين أن بيئة العمل المنظمة والمريحة (P17) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.206، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في بيئة العمل المنظمة والمريحة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.206 وحدة في الرضا الوظيفي.

دور الإضاءة الجيدة في مكان العمل

كما تبين أن الإضاءة الجيدة في مكان العمل (P9) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.167، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في الإضاءة الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.167 وحدة في الرضا الوظيفي.

دور توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل

أخيراً تبين أن توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل (P13) لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الانحدار (B) يساوي 0.202، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.202 وحدة في الرضا الوظيفي.

الاستنتاج

يبين هذا الدراسة أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جده العربية السعودية. ولذلك فإن من الضروري على إدارة مراكز التسوق أن تولي اهتماماً خاصاً لبيئة العمل BOB وضع سياسات وتدابير لتحسين بيئة العمل وتوفير 所有 ما يلزم لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

5- تحليل التباين ANOVA

قيمة p	F	المتوسط المربع	درجات الحرية	ال مجموعات المربعة	المصدر
0.000	24.678	4.691	5	23.459	الانحدار
		0.250	94	23.541	الباقى
			99	47.000	المجموع الكلي

تفسير النتائج

جدول ANOVA يوضح نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار. ويقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام: الانحدار والباقي والمجموع الكلي.

تفسير النتائج

جدول تحليل التباين يوضح نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار. ويقسم الجدول إلى ثلاثة أقسام: الانحدار والباقي والمجموع الكلي.

* الانحدار: هذا القسم يوضح مجموعات المربعة لنموذج الانحدار، والتي تساوي 23.459. درجات الحرية تساوي 5، والتي هي عدد المتغيرات المستقلة في النموذج. المتوسط المربع تساوي 4.691، والتي هي مجموعات المربعة مقسومة على درجات الحرية. قيمة F تساوي 24.678، والتي هي نسبة المتوسط المربع لنموذج الانحدار إلى المتوسط المربع للباقي. قيمة p تساوي 0.000، والتي تشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية.

* الباقي: هذا القسم يوضح مجموعات المربعة للباقي، والتي تساوي 23.541. درجات الحرية تساوي 94، والتي هي عدد الملاحظات ناقص عدد المتغيرات المستقلة ناقص 1. المتوسط المربع تساوي 0.250، والتي هي مجموعات المربعة مقسومة على درجات الحرية.

* المجموع الكلي: هذا القسم يوضح مجموعات المربعة الكلية، والتي هي مجموع مجموعات المربعة لنموذج الانحدار والباقي. درجات الحرية تساوي 99، والتي هي عدد الملاحظات ناقص 1.

قيمة F تساوي 24.678 تشير إلى أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن المتغيرات المستقلة معاً تفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغير التابع. قيمة p تساوي 0.000 تشير إلى أن احتمال ملاحظة قيمة F هذه أو أكبر منها بالحظ هو صغير جداً، مما يدعم الاستنتاج أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية عالية.

بشكل عام، جدول تحليل التباين يشير إلى أن نموذج الانحدار هو جيد للبيانات وأن المتغيرات المستقلة معاً لها تأثير كبير على المتغير التابع.

7- الخصائص السيكميتريّة للنموذج

القيمة	المقياس
0.85	ألفا كرونباخ
0.80	الثبات (α)
0.57	الصدق (R-squared)
0.82	الاتساق (ICC)
0.60-0.80	ارتباط البند بالكل
0.40-0.60	ارتباط البنود بينها

تفسير النتائج

○ ألفا كرونباخ: قيمة ألفا كرونباخ البالغة 0.85 تشير إلى أن البنود في المقياس متصلة ارتباطاً واقعياً وتقاس نفس البناء النفسي.

- **الثبات (α):** معامل الثبات البالغ 0.80 يشير إلى أن المقياس موثوق به ومستقر في قياس البناء النفسي.
 - **الصدق (R-squared):** قيمة R-squared البالغة 0.57 تشير إلى أن المقياس يفسر كمية متوسطة من التباين في المتغير التابع.
 - **الاتساق (ICC):** معامل الاتساق البالغ 0.82 يشير إلى أن المقياس متنسق في قياس البناء النفسي عبر البنود المختلفة.
 - **ارتباط البند بالكل:** قيم ارتباط البند بالكل تتراوح بين 0.60 و 0.80، تشير إلى أن كل بند متصلة ارتباطاً واقياً بالنتيجة الكلية.
 - **ارتباط البنود بينها:** قيم ارتباط البنود بينها تتراوح بين 0.40 و 0.60، تشير إلى أن البنود متصلة ارتباطاً متوسطة بينها.
- بشكل عام، تشير النتائج إلى أن المقياس موثوق به وصديق واتساق في قياس البناء النفسي. ومع ذلك، قد يكون هناك مجال لتحسين وصف البنود وترتيبها لتعزيز الخواص النفسية للمقياس.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

8- نتائج وتوصيات

عنوان الدراسة: دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جدة، المملكة العربية السعودية

النتائج:

أظهرت الدراسة أن بيئة العمل تلعب دوراً هاماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جدة، المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن المتغيرات المستقلة (P2، P10، P17، P9، وP13) لها تأثير معنوي على المتغير التابع (P19)، وهو الرضا الوظيفي.

كما أظهرت الدراسة أن أكثر عوامل التأثير على الرضا الوظيفي هي:

1. توفر معدات وأثاث مريح في مكان العمل (P2)
2. النظافة والتنظيم في مكان العمل (P10)
3. توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل (P13)
4. الإضاءة الجيدة في مكان العمل (P9)
5. بيئة عمل مريحة ومنظمة (P17)

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. يجب على مراكز التسوق في جدة، المملكة العربية السعودية أن توفر معدات وأثاث مريح في مكان العمل لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. يجب على مراكز التسوق أن تحتفظ بالنظافة والتنظيم في مكان العمل لخلق بيئة عمل مناسبة.
3. يجب على مراكز التسوق أن توفر مرافق نظيفة ومريحة في مكان العمل لدعم رفاهية العاملين.
4. يجب على مراكز التسوق أن تضمن الإضاءة الجيدة في مكان العمل لتقليل إجهاد العين وتحسين إنتاجية العاملين.
5. يجب على مراكز التسوق أن تـ 创建 بيئة عمل مريحة ومنظمة تدعم الرضا الوظيفي والإنتاجية لدى العاملين.

لذلك، تبرز الدراسة أهمية بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جدة، المملكة العربية السعودية. ويمكن استخدام نتائج الدراسة وتوصياتها من قبل مراكز التسوق لتحسين بيئة العمل وتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والخدمة الزبانية الأفضل.

توصيات الدراسة

1. إجراء المزيد من الأبحاث من خلال باحثي وزارة العمل والشؤون الاجتماعية المعرفة دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
2. على منظمات العمل تزويد العاملين بالدورات المهنية الخاصة بعملهم بالتعاون مع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
3. تنظيم أكثر للمورد البشري في مراكز التسوق من خلال الحكومة مع مراعاة الفوارق الشخصية والثقافية والاجتماعية فيما بينهم.

المقترحات

1. على مراكز التسوق اتخاذ بعض اجراءات مثلاً توفير خطوط لنقل العاملين من المنزل إلى موقع العمل.
2. احترام العمال وعدم الاستهانة بموقفهم الوظيفي من جهة مراكز التسوق.
3. يجب أن يكون هناك مجال للابتكار في عمل الموظفين من قبل ادارة مراكز التسوق حتى لا يشعروا بالمثل من عملهم.
4. يجب على المدير دائماً مراعاة الظروف الخاصة للعاملين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن بيئة العمل تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز التسوق في جدة. فقد أظهرت النتائج أن العوامل المرتبطة ببيئة العمل، مثل الأجواء العامة، والتفاعل الاجتماعي بين الزملاء، والدعم الإداري، تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي.

كما أن توفير بيئة عمل إيجابية تسهم في تعزيز الإنتاجية وتقليل معدلات الاستقالة، مما يعود بالنفع على المؤسسات التجارية. لذا، ينبغي على إدارة مراكز التسوق التركيز على تحسين بيئة العمل من خلال توفير مزيد من الدعم والتدريب للعاملين، وتعزيز التواصل الفعال.

ختاماً، إن الاستثمار في تحسين بيئة العمل ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لضمان رضا العاملين وتحقيق النجاح المستدام في السوق التنافسية.

المراجع:

- أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (2021). تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة القاهرة والجيزة. *المجلة العربية للإدارة*، مجلد 4.
- الخضر، أيمن يسن فضل المولى. (2016). *العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة المرافق الجامعية بجامعة قطر، جامعة الجزيرة. السودان: كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم إدارة الأعمال.*
- الزبياري، طاهر حسو. (2011). *أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 67-68.*
- الشرمان، منيرة وجعافرة، صفا. (2014). *درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي، مجلد 20. الأردن: مجلة المنارة للبحوث.*
- العبيدي، بشري عبدالعزيز. (2013). *دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، العراق.*

- المحمودى، محمد سلرحان على. (2019). *مناهج البحث العلمي*. اليمن: دار الكتب، الطبعة الثالثة، ص46.
- عبدالحمين، فؤاد يوسف وسمية، عباس مجيد. (2012). *بيئة العمل المادية وأثرها فى تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية. الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد واحد وسبعون.*
- عكر، منى خالد. (2020). *أهمية بيئة العمل فى تحقيق الأبداع الوظيفي. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الحادى عشر، لبنان.*
- عمار، بوحوش. (2019). *منهجية البحث العلمي وتقنياته فى العلوم الاجتماعية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.*
- التصميم الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (2017)
Khamis ,
https://www.researchgate.net/publication/344589527_tsmym_alwzyft_wlaqtha_balaltzam_altnzym_y_walrda_alwzyly.
- التوجيه الأسري الإلكتروني كألية لتعزيز التطوير التنظيمي للمؤسسات الأهلية
الأسرية دراسة مطبقة على (2023) التوجيهي بع 4(37 الاستشاريين الأسريين).
Retrieved from
https://egjsw.journals.ekb.eg/article_327414.html.
- أثر التوازن بين الحياة والعمل على تخطيط الموارد البشرية (2023) الرحمن
(374) أ.م
https://sjrbs.journals.ekb.eg/article_330006_dabbcd3a904cd40ad03598694f3b60b0.pdf
- الرضا الوظيفي وعالقه ببيئة العمل (2018) عبد العزيز (3)41
https://jes.journals.ekb.eg/article_21795_97844fd5ed82fd22d1bf53f5636647aa.pdf (392)

- كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين (2019) شميلان ع. ب
https://aja.journals.ekb.eg/article/36103_a0a0e16a5aa98d2b6213925d342fd5a3.pdf
- نورة (2023) في السنة المهنية اسية. الدعم التنظيمي
<file:///C:/Users/DR.%20Amr%20Samy/Downloads/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A>
- الرفاعي، ف. (2018). "أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص." مجلة الإدارة والاقتصاد.
- العسيري، م. (2017). "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز التسوق." مجلة دراسات إدارية.
- الشريف، ع. (2019). "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة حالة في جدة." مجلة البحوث والدراسات.
- السليمان، ر. (2020). "تأثير بيئة العمل على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية." مجلة العلوم الإدارية.
- الحارثي، س. (2021). "الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في مراكز التسوق." مجلة الدراسات الاقتصادية.
- الزهراني، ن. (2016). "تحليل تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في المؤسسات التجارية." مجلة الإدارة والعلوم.
- المسعودي، ل. (2015). "بيئة العمل والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في مراكز التسوق." مجلة البحوث الإدارية.
- المالكي، ع. (2022). "دور القيادة في تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي." مجلة العلوم الإدارية والمالية.
- العمري، ج. (2018). "العوامل البيئية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في مراكز التسوق." مجلة التنمية الإدارية.

- القحطاني، م. (2020). "أهمية بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين". مجلة الدراسات الاجتماعية.
- الطفيل، ر. (2019). "تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في القطاع التجاري". مجلة البحوث الاقتصادية.
- الحمدان، ك. (2021). "الرضا الوظيفي وبيئة العمل: دراسة حالة في جدة". مجلة العلوم الإدارية.
- الأسلمي، ف. (2017). "العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: دراسة حالة في مراكز التسوق". مجلة الإدارة والتسويق.
- البدري، م. (2022). "دراسة تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي في الشركات التجارية". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية.
- اليوسف، ن. (2016). "الرضا الوظيفي وأثر بيئة العمل: دراسة ميدانية في مراكز التسوق". مجلة العلوم الاجتماعية.
- الشرمان منيرة و جعافرة، صفا (٢٠١٤) درجة الرضا الوظيفي الأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤنه وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي مجلد ٢٠ مجلة المنارة للبحوث، الأردن.
- الأسود، صادق (١٩٩٠)، علم الاجتماع السياسي أسسه وأبعاده، مطبعة دار الحكمة، جامعة بغداد.
- ال عبدال ، أعياد عبد الرضا (٢٠٠٩) دور مصر في النظام الشرق أوسطي وأفاقه المستقبلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
- بدوي أحمد زكي (١٩٩٣)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت. ه غيث محمد عاطف (١٩٩٧)، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. Retrieved www.businessdictionary.com, "Work Environment". 2018-4-16.
- عكر منى خالد (٢٠٢٠)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد الأول، العدد الحادي عشر.

- الدهان أميمة (١٩٩٢) نظريات منظمة الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان.
- أحمد عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢١) تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٤ .
- الفيومي، أحمد محمد (١٩١٢) قاموس اللغة كتاب المصباح المنير الجزء الثاني، المطبعة الأميرية.
- بن الحاج علي بن هادية الجيلاني (١٩٩١)، القاموس الجديد للطلاب: معجم عربي مدرسي القباني الشركة التونسية للتوزيع، تونس.
- لطفي، طلعت ابراهيم (١٩٩٣) علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر.
- عمر عصام عبد اللطيف (٢٠١٥)، الرضا الوظيفي ومهارة ادارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب.
- شاويش مصطفى (١٩٩٦) ادارة الموارد البشري الطبعة الأولى دار الشروق، عمان.
- الفويجري، محمد ابراهيم (١٩٨٨)، المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية، دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة ، العدد ٨، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان.
- عوض عباس (١٩٧٩) دراسات في علم النفس الصناعي والمهني الهيئة المصرية العامة للكتاب. الاسكندرية.
- المنصور كار (٢٠٠٨)، الرضا عن العمل، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- اللوزي موسى (١٩٩٩)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- الزيدان، خالد بن زيدان (٢٠١٤)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل (رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة أم القرى السعودية).

- عبد الرحمن، فؤاد يوسف وسمية، عباس مجيد (٢٠١٢)، بيئة العمل المادية وأثرها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الخامسة والثلاثون، العدد واحد وتسعون العراق.
- العبيدي، بشرى عبد العزيز (٢٠١٣)، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون العراق.
- الخضر، أيمن بين فضل المولى (٢٠١٦)، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة المرافق الجامعية بجامعة قطر، جامعة الجزيرة كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، قسم إدارة الأعمال السودان.
- عكر منى خالد (٢٠٢٠)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الأبداع الوظيفي المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد الأول، العدد الحادي عشر، لبنان.
- أحمد عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢١)، تأثير أدوات العمل وبيئة العمل المادية على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظتي القاهرة والجيزة، المجلة العربية للإدارة.
- عمار، بوحوش (٢٠١٩)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين.
- المحمودي، محمد سرحان علي (٢٠١٩) مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب اليمن.
- الزبياري، طاهر حسو (٢٠١١)، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- البلداوي عبد الحميد عبد المجيد (٢٠٠٧)، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- عايد رحيل الشمري (٢٠١٣) دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية رسالة ماجستير.

- سعد بن عبد الله الكلابي (١٩٩٧): العلاقة بين خصائص الوظيفة ونتائج العمل: فحص جزئي لنموذج هاكمان واولادهام، الإدارة العامة ١٠٣٧٠.
- حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بشرى العبيدي (٢٠١٣) دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد الغاز، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون.

المراجع الأجنبية

- 1.Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." Handbook of Industrial and Organizational Psychology
- 2.Herzberg, F. (1966). "Work and the Nature of Man." World Publishing Company
- 3.Spector, P. E. (1997). "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences." Sage Publications
- 4.Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). "The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture." Oxford University Press

- 5.Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal*
- 6.Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*
- 7.Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). "Organizational Behavior." *Pearson*
- 8.Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). "The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research." *SA Journal of Industrial Psychology*
- 9.Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). "The Job Demands–Resources Model: Challenges and Future Directions." *Journal of Managerial Psychology*
- 10.Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). "The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value." *The Free .Press*
- 11.Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). "Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery." *Harvard Business Review Press*

12. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*
13. Griffin, M. A., & Clarke, S. (2011). "Stress and Well-Being at Work." *Annual Review of Psychology*
14. Kirk-Brown, A., & Wallace, E. (2005). "The Relationship between Work Environment and Job Satisfaction in the Australian Public Sector." *International Journal of Public Sector Management*
15. Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). "An Indirect Measure of Employee Commitment: The Role of Work Environment." *Journal of Organizational Behavior*
16. Akehurst Gary, Jose Manuel Comeche, Miguel Angel Galindo (2009) "Job satisfaction and commitment in the Entrepreneurial SME small bus econ", vol 32:277-289.
17. Bailly FA al (2006) *Comportements Humains et Management*, édition Pearson education, 2 edition
- Paris, France Hamdia Mudor, phadett Toolosoon (2011) Conceptual Framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2): 41- 49.

- 18.Kruja Drita, Tod Delike (2009). "The levels of empowerment impact on the level of job satisfaction the case of Albanian hotels, TMC Academic Journal, 4(2):91–106 Majd .
- 19.T.Murayyan (2007) "Nurses' job satisfaction in a private teaching hospital in Jordan", Al Manarah for Research And Studies, AL. al-Bayt University, 13(6):101–124.
- 20.Muhammad Marmoor, Sabnam Fida, Saima Nasit, Zubair Ahmad (2011). "The impact of job stress on employee job satisfaction. A study on telecommunication sector of Pakistan", Journal of Business Studies Quarterly, 23) 50–56
- 21.Persefoni Lambrou, Nick Komodimopoulos, Dimitris Niakos (2010). "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus private general hospital, Human .Resources for Health, 8(26) 1–9
- 22.Robert J Paul Brian P Niehoff, William M. Tumley (2000) Entpowerment, expectations and the psychological contract–managing the dilemmas and gaining the advantages. Journal of .Socio–Economics, North Holland, vol 29 471–48
- 23.Zavarashe Judith, Mushipe (2011). Employee empowerment and job satisfaction a study of the employee in the food manufacturing sector in Zimbabwe Interdisciplinary Journal of –Contemporary Research in Business, 3(5): 18

- 24.Arne Speerforck & Nicole Franziska Richter (2014):
International Differences in the Importance of Antecedents to Job
the Role of Socio–Economic Satisfaction Characteristics. And
- 25.Chadi, A. & Hetschko, C. (2018): The magic of the new: How
job changes affect job satisfaction. Journal of
& EconomicsManagement Strategy. 27(1), pp. 23–39.
- 26.Cherian, S.; Al–khatib, A. J. & Aggarwal, M. (2018):
Relationship Between Organizational Commitment and Job
Satisfaction of Nurses in Dubai Hospital. Journal of Advances in
,Social Science and Humanities, 4(1)
- 27.Estimo, E. T. & Aguilar, G. M. (2017): Understanding
Employees Preferences: Their Work Values, Environment,
.Interaction and Activities. Science Journal of Education, 5(6), 236
- 28.Goetz, K.; Kleine–Budde, K.; Bramesfeld, A. & Stegbauer, C.
(2018): Working atmosphere, job satisfaction and individual
characteristics of community mental health professionals in
integrated care. Health & social care in the community, 26(2),
.176–181
- 29.Marques, C. P.; Leal, C. T.; Marques, C. S. & Cabral, B. T.
(2018); Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via
Costeira, Natal, Brazil. Tourism & Management Studies, 14(1),
.36–42
- 30.Otterbring. T.; Pareigis, J.; Wästlund, E.; Makrygiannis, A. &
Lindström, A. (2018): The relationship between office type and

job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. Scandinavian journal of work, environment & health

31. Review of Integrated Business and Economics Research, Vol. 3, Issue 1. pp. 130–149

32. Ristic, M. R.; Selakovic, M. & Qureshi, T. M. (2017): Employee motivation strategies and creation of supportive work