

العنوان باللغة العربية

دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات

إعداد الطالب/

أحمد بن محمد الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة والنشر

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن.

لا يجوز إعادة طباعة هذه الرسالة أو نسخها أو ترجمتها أو تخزينها أو استرجاعها بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرها أو اقتباس أجزاء جوهرية منها أو نشرها بأي شكل من الأشكال إلا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من جامعة ميدأوشن، مع الالتزام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة لحقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات البحث العلمي، وبما لا يتعارض مع أحكام الاقتباس العلمي المسموح بها وفق القوانين والأنظمة المعمول بها.

وتبقى جميع الحقوق الأدبية والعلمية محفوظة للمؤلف وللجامعة وفقاً للتشريعات والأنظمة ذات العلاقة.

فهرس المحتويات:

ix	المستخلص Abstract
x	الشكر والتقدير
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للبحث
2	المقدمة:
4	-مشكلة الدراسة.
5	-أهمية الدراسة.
6	-أهداف الدراسة.
7	-تساؤلات الدراسة.
8	- فروض الدراسة
9	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12	-نموذج الدراسة
14	الفصل الثاني
14	الدراسات السابقة
15	-مقدمة
16	-الدراسات السابقة
16	اولاً: الدراسات العربية
21	ثانياً: الدراسات الاجنبية
23	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
26	-الإطار النظري
26	المقدمة
27	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين بيئة العمل
27	تمهيد
28	المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل وأهمية تحسينها
30	المطلب الثاني: أبعاد بيئة العمل ودورها في تحسين تجربة العاملين
32	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تحسين بيئة العمل
35	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
35	تمهيد

36.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
39.....	المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي
42.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
45.....	المبحث الثالث: المنظمات متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية فيها
45.....	تمهيد
46.....	المطلب الأول: مفهوم المنظمات متعددة الجنسيات وتطورها وخصائصها
49.....	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات: المفهوم والأهمية والممارسات
51.....	المطلب الثالث: تحديات بناء بيئة عمل فعالة في المنظمات متعددة الجنسيات
54.....	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي
54.....	تمهيد
55.....	المطلب الأول: الأساس النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة
56.....	المطلب الثاني: أثر أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي
59.....	المطلب الثالث: النموذج النظري للدراسة
62.....	الفصل الثالث
62.....	منهجية الدراسة
63.....	-مقدمة.
64.....	-المنهجية وطرق البحث.
64.....	أولاً: نوع الدراسة
64.....	ثانياً: منهج الدراسة
65.....	ثالثاً: تصميم الدراسة وإجراءاتها
66.....	-مجتمع البحث
66.....	أولاً: مجتمع الدراسة
67.....	ثانياً: عينة الدراسة
67.....	ثالثاً: حجم العينة
67.....	رابعاً: وحدة التحليل
68.....	-حدود البحث
69.....	أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها
69.....	أولاً: بناء أداة الدراسة
71.....	ثانياً: صدق أداة الدراسة

72.....	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
74.....	الفصل الرابع
74.....	النتائج والتوصيات
75.....	-مقدمة
76.....	-تحليل البيانات
76.....	أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
79.....	ثانياً: تحليل محاور الدراسة (الإحصاء الوصفي)
86.....	ثالثاً: نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)
87.....	رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي
89.....	خامساً: نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)
91.....	-النتائج
91.....	أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة
92.....	ثانياً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة
93.....	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
96.....	-التوصيات
97.....	المراجع
98.....	-المراجع العربية
100.....	-المراجع الأجنبية
104.....	الملاحق
105.....	-الاستبانة
109.....	-الملخص Abstract

قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	جدول (3-1): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد	71
2	جدول (3-2): معاملات ثبات أبعاد الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	72
3	جدول (4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	76
4	جدول (4-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	76
5	جدول (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	77
6	جدول (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	78
7	جدول (4-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	79
8	جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد البيئة المادية للعمل	80
9	جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد البيئة النفسية والاجتماعية	80
10	جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد القيادة التنظيمية	81
11	جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد العدالة التنظيمية	82
12	جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الحوافز والتقدير	82
13	جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الاتصال الإداري	83
14	جدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن طبيعة العمل	84
15	جدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية	84

85	جدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني	16
86	جدول (4-15) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)	17
87	جدول (4-16) اختبار الفرض الرئيس (تحليل الانحدار الخطي البسيط)	18
87	جدول (4-17) اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط	19
88	جدول (4-18) تحليل الانحدار المتعدد (لتحديد الأهمية النسبية لمساهمة الأبعاد مجتمعة)	20
89	جدول (4-19) الفروق تبعاً لمتغير الجنس (اختبار Independent Samples T-Test)	21
89	جدول (4-20) الفروق تبعاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي (اختبار One Way ANOVA)	22
92	جدول (22) ملخص نتائج فرضيات الدراسة	23

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	الشكل (1-2): نموذج الدراسة	1
76	شكل (1_4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	2
77	شكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3
78	شكل (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4
78	شكل (4-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
79	شكل (5-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6

المستخلص Abstract:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تحسين بيئة العمل بأبعادها (البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (60) مفردة من العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار، واختبارات الفروق.

أظهرت النتائج أن مستوى تحسين بيئة العمل جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.767)، كما جاء مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً بمتوسط (3.829). وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.923)، كما أوضحت أن تحسين بيئة العمل يفسر (85.1%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن بُعدي البيئة النفسية والاجتماعية والحوافز والتقدير كانا الأكثر إسهاماً في تفسير الرضا الوظيفي، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العدالة التنظيمية، وتطوير أنظمة الحوافز والتقدير، ودعم العلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل، وتحسين فرص التطوير المهني بما يسهم في تعزيز رضا العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

الكلمات المفتاحية:

تحسين بيئة العمل، الرضا الوظيفي، المنظمات متعددة الجنسيات، القيادة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الحوافز والتقدير، الاتصال الإداري.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلة بكلية الإدارة على ما قدمته من دعم علمي وبيئة أكاديمية ساعدت في إنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى المشرفين على هذه الرسالة على توجيهاتهم العلمية وملاحظاتهم القيّمة التي كان لها بالغ الأثر في تطوير محتوى البحث وإخراجه بالصورة العلمية المطلوبة.

وأتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس الذين أسهموا في إثراء معرفتي العلمية خلال مرحلة الدراسة، وإلى كل من قدم دعماً أو مساعدة ساعدت في إتمام هذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعاً، وأن يكون إضافة علمية تسهم في خدمة مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير بيئات العمل في المنظمات المعاصرة.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئات الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والانفتاح الاقتصادي، والعولمة، والتحولات المستمرة في طبيعة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي والدولي. وقد أدت هذه التحولات إلى تغير جوهري في أساليب إدارة المنظمات لمواردها، فلم تعد القدرة على امتلاك الموارد المالية أو التقنية وحدها كافية لتحقيق النجاح، بل أصبح العنصر البشري يمثل أحد أهم مصادر القوة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة. ومن هذا المنطلق، تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية من كونها نشاطاً إدارياً تقليدياً يركز على الإجراءات الوظيفية إلى وظيفة استراتيجية تسهم في بناء القدرات التنظيمية، وتنمية رأس المال البشري، وتحقيق التوافق بين أهداف العاملين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

وفي ظل هذا التطور، أصبح الاهتمام ببيئة العمل أحد الموضوعات الرئيسية في الفكر الإداري الحديث، باعتبارها عاملاً مؤثراً في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستويات أدائهم. فلم تعد بيئة العمل تقتصر على المكان المادي الذي يؤدي فيه الموظفون مهامهم، وإنما أصبحت مفهوماً شاملاً يضم مجموعة من الظروف والعوامل المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في تجربة الموظف داخل المنظمة. وتشمل هذه العوامل جودة ظروف العمل، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، ومستوى الاتصال الإداري، ونظم الحوافز، وفرص التطوير المهني، ومدى شعور العاملين بالدعم والتقدير من قبل المنظمة (Robbins & Judge, 2024).

وقد شهد مفهوم بيئة العمل تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة نتيجة ظهور اتجاهات إدارية حديثة ركزت على مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience) ورفاهية العاملين (Employee Well-being)، باعتبارهما من العناصر الأساسية في بناء بيئات عمل أكثر جاذبية واستدامة. فلم يعد نجاح المنظمة يقاس فقط بمستوى الإنتاجية، وإنما بقدرتها على توفير بيئة عمل تمكن العاملين من تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتوفير لهم فرص النمو والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات. كما أدى التحول الرقمي وانتشار أنماط العمل المرنة والهجينة إلى إعادة تعريف مفهوم بيئة العمل، وأصبح من الضروري أن تطور المنظمات سياساتها بما يتناسب مع التغيرات في توقعات الموظفين وطبيعة العمل الحديثة (Bakker & Albrecht, 2018).

وتُعد بيئة العمل أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي، حيث تؤثر في درجة شعور العاملين بالارتياح والانتماء تجاه وظائفهم ومنظماتهم. ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو لجوانب معينة منه، ويُعد من المفاهيم المحورية في مجال السلوك التنظيمي؛ لما يرتبط به من نتائج تنظيمية مهمة، مثل تحسين الأداء، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وتقليل الغياب ودوران العمل (Spector, 2022).

وتشير بعض الدراسات العربية الحديثة إلى وجود علاقة مهمة بين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أوضحت دراسة حسين (2023) أن طبيعة بيئة العمل والعوامل التنظيمية المرتبطة بها تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، وأن توفير بيئة عمل داعمة تتسم بالتواصل والمشاركة والتقدير يرتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتزداد أهمية تحسين بيئة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات نظراً لطبيعتها التنظيمية المعقدة، حيث تجمع هذه المنظمات بين موظفين ينتمون إلى ثقافات وجنسيات وخلفيات مهنية مختلفة، ويعملون ضمن أنظمة إدارية وقانونية متعددة. ويشكل هذا التنوع تحدياً أمام إدارات الموارد البشرية، إذ يتطلب تطوير سياسات قادرة على تحقيق التوازن بين توحيد المعايير التنظيمية العالمية وبين مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية للعاملين. ولذلك أصبحت قدرة المنظمة على بناء بيئة عمل شاملة تقوم على العدالة والاحترام والتنوع من العوامل المهمة في تعزيز رضا الموظفين والمحافظة على الكفاءات البشرية (Brewster et al., 2021).

وفي السياق العربي والخليجي، تكتسب دراسة بيئة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات أهمية متزايدة نتيجة توسع الاستثمارات الأجنبية، ونمو الشركات العالمية العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية، واعتماد العديد من المؤسسات على الكفاءات البشرية المتنوعة. وقد أصبحت هذه المنظمات تواجه تحديات مرتبطة بإدارة التنوع الثقافي، وتحقيق الاندماج الوظيفي، والمحافظة على الموظفين ذوي المهارات العالية، الأمر الذي يجعل تحسين بيئة العمل عاملاً مهماً في دعم الاستقرار التنظيمي وتعزيز فاعلية الأداء.

كما أن التحولات الاقتصادية وبرامج التطوير الوطني في دول الخليج، ومنها المملكة العربية السعودية، عززت الاهتمام بممارسات الموارد البشرية الحديثة التي تركز على تحسين جودة الحياة الوظيفية ورفع جاذبية بيئات العمل. وأصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات إدارية أكثر مرونة تهتم برفاهية العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتعزيز مشاركتهم، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في إدارة رأس المال البشري. (الدجنة، غوش، وشمسي، 2023).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع تحسين بيئة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تشير إلى وجود حاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في سياق المنظمات متعددة الجنسيات. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على بيئات تنظيمية محلية أو قطاعات محددة، بينما ما تزال الحاجة قائمة لفهم كيفية إسهام أبعاد بيئة العمل المختلفة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي داخل بيئات تنظيمية تتسم بالتنوع الثقافي واختلاف القيم والتوقعات الوظيفية. كما أن اختلاف السياقات الاقتصادية والثقافية قد يؤدي إلى تباين مستوى إسهام كل بعد من أبعاد بيئة العمل في الرضا الوظيفي، مما يستدعي إجراء دراسات أكثر شمولاً وتحليلاً.

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة بعنوان "دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات" بهدف تحليل العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، من خلال دراسة مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل المتمثلة في: البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري، في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يساعد إدارات الموارد البشرية في تطوير سياسات وممارسات أكثر فاعلية لتحسين بيئة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، ودعم فاعلية الأداء التنظيمي، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات متعددة الجنسيات والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

-مشكلة الدراسة.

تعتبر بيئة العمل أحد الحوالب المهمة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لدورها في تشكيل اتجاهات العاملين وسلوكياتهم داخل المنظمة. فهي لا تقتصر على الجوانب المادية لمكان العمل، وإنما تشمل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والنفسية والاجتماعية، مثل القيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والاتصال الإداري، والحوافز والتقدير، وفرص التطوير المهني، وهي عوامل ترتبط بدرجة كبيرة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتزداد أهمية تحسين بيئة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات نظراً لطبيعتها التنظيمية المعقدة، حيث تضم عاملين من خلفيات ثقافية ومهنية متنوعة، وتعمل ضمن بيئات اقتصادية وقانونية مختلفة. ويؤدي هذا التنوع إلى تحديات تتعلق بتحقيق العدالة التنظيمية، وتعزيز التواصل، وبناء ثقافة تنظيمية مشتركة تحقق التوازن بين متطلبات المنظمة وتوقعات العاملين. حيث تقوم العديد من المنظمات متعددة الجنسيات بتطبيق ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين بيئة العمل، ولكن بعض التحديات ما تزال قائمة، مثل ضعف الاتصال التنظيمي، وتفاوت إدراك العدالة بين العاملين، ومحدودية فرص التطوير المهني، وهو ما قد ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقدرة على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.

فقد أشارت الدراسات العربية الحديثة إلى أهمية العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي؛ حيث أوضحت دراسة حسين (2023) وجود ارتباط بين خصائص بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما بينت دراسة آل سنان (2025) أهمية أبعاد بيئة العمل في تفسير مستويات الرضا الوظيفي في البيئة السعودية. كذلك وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة بيئة العمل والرضا الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في سياق المنظمات متعددة الجنسيات، خاصة في ظل ما تتميز به هذه المنظمات من تنوع ثقافي وتعدد في نظم العمل واختلاف توقعات العاملين.

كما أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد محددة من بيئة العمل، بينما تحتاج العلاقة بين تحسين بيئة العمل بأبعادها المتكاملة ومستوى الرضا الوظيفي إلى مزيد من التحليل ضمن إطار شامل.

ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية لهذه الدراسة في الحاجة إلى فهم مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل، والمتمثلة في البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري، في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تحسين بيئة العمل لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
3. ما مدى إسهام البيئة المادية للعمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
4. ما مدى إسهام البيئة النفسية والاجتماعية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
5. ما مدى إسهام القيادة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
6. ما مدى إسهام العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
7. ما مدى إسهام الحوافز والتقدير في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
8. ما مدى إسهام الاتصال الإداري في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
9. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتناول دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، باعتبار أن بيئة العمل أصبحت أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستويات رضاهم، بما ينعكس على قدرة المنظمات على استقطاب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

وتتضح أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في سياق المنظمات متعددة الجنسيات، التي تتميز ببيئات تنظيمية وثقافية متنوعة.

كما تسهم الدراسة في تقديم تصور متكامل حول دور أبعاد تحسين بيئة العمل، والمتمثلة في البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري، في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من خلال مساهمتها في معالجة جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي بصورة شاملة داخل المنظمات متعددة الجنسيات، بما يمكن أن يمثل أساساً لدراسات مستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية الدولية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل الأهمية التطبيقية والإدارية للدراسة في إمكانية استفادة المنظمات متعددة الجنسيات من نتائجها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل الداخلية بما يعزز رضا العاملين ويدعم استقرارهم الوظيفي.

كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية وإدارات الموارد البشرية في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مثل أساليب القيادة، والعدالة التنظيمية، ونظم الحوافز، والاتصال الإداري، بما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً للعاملين.

وتوفر الدراسة مؤشرات علمية تساعد متخذي القرار على تبني ممارسات تنظيمية أكثر فاعلية تراعي التنوع الثقافي للعاملين، وتعزز المشاركة والانتماء، وتدعم قدرة المنظمات متعددة الجنسيات على المحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

-أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية المرتبطة بدراسة دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومستوى رضا العاملين، بما يساهم في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذه المنظمات.

أولاً: الهدف الرئيس للدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في:

تحليل دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، من خلال دراسة إسهام أبعاد بيئة العمل المتمثلة في البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: الأهداف الفرعية للدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى توافر أبعاد بيئة العمل لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.
2. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين.
4. تحليل مدى إسهام أبعاد البيئة المادية للعمل والبيئة النفسية والاجتماعية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي.
5. تحديد مدى إسهام الأبعاد التنظيمية المتمثلة في القيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي.
6. تقديم توصيات ومقترحات عملية تساعد المنظمات متعددة الجنسيات على تطوير بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين.

-تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، تتمثل تساؤلات الدراسة فيما يأتي:

أولاً: التساؤل الرئيس للدراسة

ما دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية للدراسة

1. ما مستوى توافر أبعاد بيئة العمل لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
3. ما مدى إسهام البيئة المادية للعمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
4. ما مدى إسهام البيئة النفسية والاجتماعية للعمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
5. ما مدى إسهام القيادة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
6. ما مدى إسهام العدالة التنظيمية والحوافز والتقدير والاتصال الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

- فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، وبالاستناد إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

ويمثل تحسين بيئة العمل المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة في: (البيئة المادية للعمل، البيئة النفسية والاجتماعية، القيادة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الحوافز والتقدير، الاتصال الإداري)، بينما يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع. وعليه تم صياغة الفروض الآتية:

الفرض الرئيس:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفروض الفرعية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد البيئة المادية للعمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد البيئة النفسية والاجتماعية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الحوافز والتقدير في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1-6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال الإداري في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرض الثاني الخاص بالفروق الديموغرافية:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتم اختبار هذا الفرض باستخدام:

- اختبار (Independent Samples T-Test) للجنس.
- اختبار (One Way ANOVA) لبقية المتغيرات ذات الفئات المتعددة.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات والمداخل الفكرية في مجالي إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، والتي توفر إطاراً علمياً لتفسير العلاقة بين تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

وتساعد هذه النظريات في فهم كيفية تأثير الممارسات التنظيمية والعوامل المرتبطة ببيئة العمل في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم ومستوى رضاهم الوظيفي، بما ينعكس على استقرارهم وأدائهم داخل المنظمة.

وتشير بعض الدراسات في إدارة الموارد البشرية إلى أن توفير بيئة عمل داعمة يتطلب الاهتمام بالقيادة، والعدالة التنظيمية، والحوافز، والاتصال الإداري، وفرص التطوير المهني، باعتبارها عوامل أساسية في تعزيز رضا العاملين وتحسين أدائهم (أبو النصر، 2020؛ عبد الباقي، 2021).

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مجموعة من النظريات التي تساعد في تفسير العلاقة بين أبعاد تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:

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

تُعد نظرية العاملين التي قدمها هيرزبرغ وزملاؤه من النظريات المهمة في تفسير الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. وتقوم النظرية على وجود مجموعتين رئيسيتين من العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو العمل، وهما: عوامل التحفيز والعوامل الوقائية.

تشير عوامل التحفيز إلى العناصر المرتبطة بطبيعة العمل ذاته، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو والتطور المهني، حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى زيادة مستوى الرضا والدافعية لدى العاملين. أما العوامل الوقائية فتتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، مثل السياسات التنظيمية، والعلاقات الإدارية، والأجور، وظروف العمل، حيث يؤدي توافرها إلى تقليل مشاعر عدم الرضا الوظيفي (Herzberg et al., 1959).

وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال تفسير دور بعض أبعاد تحسين بيئة العمل، مثل الحوافز والتقدير، وظروف العمل، وفرص التطوير المهني، في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما تؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية تصميم بيئات عمل محفزة تساهم في رفع رضا العاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي (السلمي، 2019).

ثانياً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory)

تقوم نظرية الدعم التنظيمي المدرك على أن العاملين يطورون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة عندما يشعرون بأنها تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم وتوفر لهم الدعم اللازم لأداء أعمالهم (Eisenberger et al., 1986).

وتوضح النظرية أن إدراك العاملين لمستوى مرتفع من الدعم التنظيمي يرتبط بزيادة الشعور بالانتماء والثقة تجاه المنظمة، كما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويظهر الدعم التنظيمي من خلال مجموعة من الممارسات، مثل العدالة في التعامل، والتواصل الفعال، وتوفير فرص التدريب والتطوير، والاهتمام باحتياجات العاملين (Rhoades & Eisenberger, 2002).

وتتفق هذه النظرية مع الدراسة الحالية في تفسير دور البيئة النفسية والاجتماعية للعمل، والقيادة التنظيمية، والاتصال الإداري في تعزيز رضا العاملين. كما تشير الدراسات العربية إلى أهمية الدعم التنظيمي في بناء اتجاهات إيجابية لدى الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة (بوطالب وسليخ، 2019).

ثالثاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تركز نظرية العدالة التنظيمية على إدراك العاملين لمدى عدالة المنظمة في توزيع الموارد والمكافآت، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعدالة العلاقات والتعاملات داخل بيئة العمل (Greenberg, 1987).

وتشير النظرية إلى أن شعور العاملين بالعدالة والإنصاف يؤدي إلى تعزيز الثقة بالمنظمة ورفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، بينما يؤدي إدراك غياب العدالة إلى ظهور اتجاهات سلبية مثل انخفاض الرضا وضعف الالتزام التنظيمي (Colquitt et al., 2001).

وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية باعتبار العدالة التنظيمية أحد الأبعاد الأساسية لتحسين بيئة العمل، وأحد العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي. وقد أكدت بعض الدراسات العربية أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء داخل المنظمات (عبد الوهاب، 2017).

رابعاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تقوم نظرية التبادل الاجتماعي على أن العلاقة بين الفرد والمنظمة تعتمد على مبدأ التبادل المتبادل، حيث يقدم العامل جهده وخبراته والتزامه للمنظمة مقابل حصوله على الدعم والتقدير والمزايا وبيئة العمل المناسبة (Blau, 1964). وفي السياق التنظيمي، تشير النظرية إلى أن استثمار المنظمة في تحسين بيئة العمل، من خلال توفير الدعم الإداري، والعدالة، والحوافز، وفرص التطوير، يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، مما ينعكس على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام تجاه المنظمة (Cropanzano & Mitchell, 2005).

وتدعم هذه النظرية نموذج الدراسة الحالية من خلال تفسير العلاقة التبادلية بين ممارسات المنظمة المتعلقة بتحسين بيئة العمل واستجابات العاملين المتمثلة في مستوى الرضا الوظيفي. كما تتوافق مع توجهات إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تؤكد أهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

الأساس النظري للدراسة

بناءً على النظريات السابقة، تعتمد الدراسة الحالية على إطار نظري تكاملي يجمع بين عدة مداخل تفسيرية لفهم العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي. حيث تفسر نظرية العاملين لهيرزبرغ دور ظروف العمل والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما توضح نظرية الدعم التنظيمي المدرك أهمية شعور العاملين بالتقدير والمساندة،

وتبرز نظرية العدالة التنظيمية أثر الإنصاف في تشكيل اتجاهات الموظفين، في حين تفسر نظرية التبادل الاجتماعي طبيعة العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين.

وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض نظري مفاده أن تحسين بيئة العمل بأبعادها المتمثلة في: البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري، يسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

-نموذج الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، تم بناء نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين تحسين بيئة العمل باعتباره المتغير المستقل، والرضا الوظيفي باعتباره المتغير التابع.

ويعكس النموذج العلاقة المقترحة بين أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث تم تحديد أبعاد كل متغير وفقاً لما تناولته الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويتكون نموذج الدراسة من المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: تحسين بيئة العمل

ويتكون من الأبعاد الآتية:

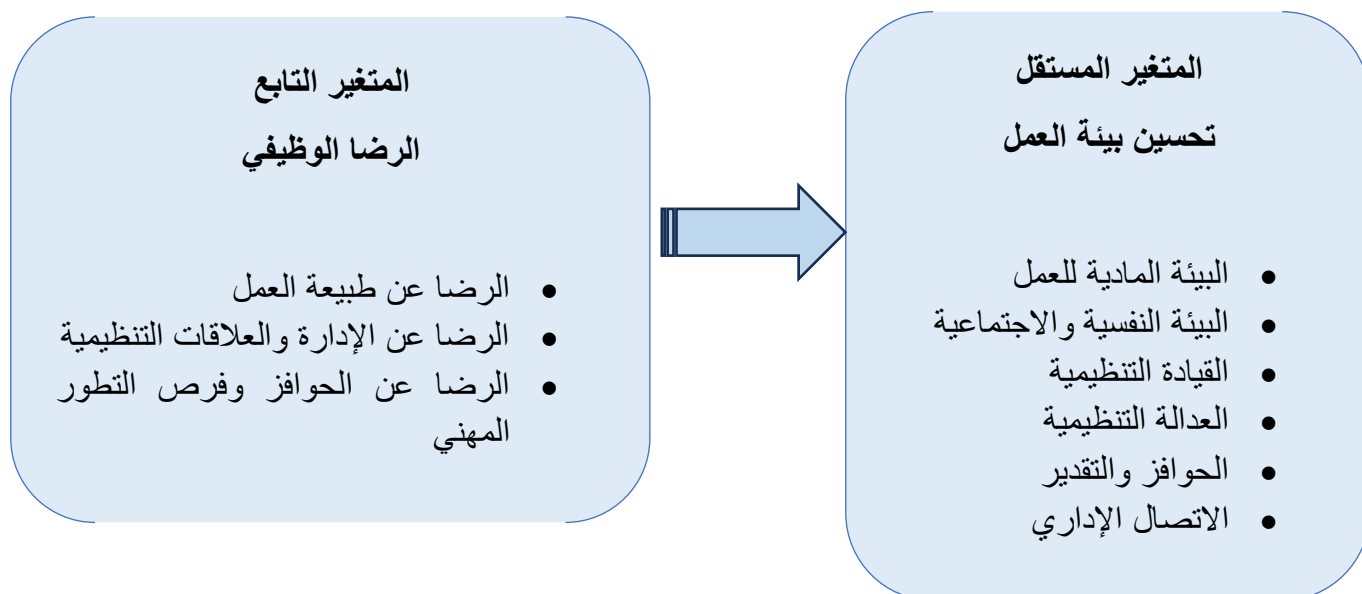
- البيئة المادية للعمل.
- البيئة النفسية والاجتماعية.
- القيادة التنظيمية.
- العدالة التنظيمية.
- الحوافز والتقدير.
- الاتصال الإداري.

ثانياً: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ويتكون من الأبعاد الآتية:

- الرضا عن طبيعة العمل.
- الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية.
- الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني..

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسات الأكاديمية في تفسير الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث تسهم مراجعة الأدبيات العلمية في تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، والتعرف على الاتجاهات الفكرية والنظرية المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وفي مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حظيت موضوعات تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي باهتمام متزايد من الباحثين؛ نظراً لما تمثله من عوامل مؤثرة في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى ارتباطهم بالمنظمة. فقد أصبحت بيئة العمل مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من الأبعاد المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تسهم في تشكيل تجربة العامل داخل المنظمة، بينما يعد الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المهمة التي تعكس مدى توافق العاملين مع وظائفهم وبيئتهم التنظيمية.

كما تزداد أهمية دراسة هذه الموضوعات في سياق المنظمات متعددة الجنسيات، نظراً لما تتسم به من تنوع ثقافي وتعدد في أنظمة العمل واختلاف في توقعات العاملين، مما يجعل توفير بيئة عمل داعمة وعادلة ومحفزة من المتطلبات الأساسية لتعزيز رضا الموظفين والمحافظة على الكفاءات البشرية.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال محورين رئيسيين؛ حيث يتناول المحور الأول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بتحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، مع تحليل أهدافها ومناهجها ونتائجها وتحديد أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية التي تنطلق منها الدراسة الحالية.

أما المحور الثاني فيتناول الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحسين بيئة العمل وأبعادها المختلفة، والرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى طبيعة المنظمات متعددة الجنسيات والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية فيها، مع توضيح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة في ضوء النظريات العلمية ذات الصلة.

وبناءً على ذلك، تم تنظيم هذا الفصل وفق التسلسل الآتي: يبدأ بعرض الدراسات السابقة وتحليلها والتعقيب عليها، ثم ينتقل إلى الإطار النظري الذي يوضح الأسس المفاهيمية والنظرية لمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى بناء تصور علمي يفسر العلاقة بين تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

-الدراسات السابقة

حظي موضوعا تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي باهتمام متزايد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لما لهما من دور مؤثر في تحقيق كفاءة المنظمات وتعزيز استقرار الموارد البشرية. وقد نتج عن هذا الاهتمام العديد من الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت طبيعة بيئة العمل وأبعادها المختلفة، وعلاقتها باتجاهات العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي في قطاعات وبيئات تنظيمية متعددة.

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تحسين بيئة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على أهداف تلك الدراسات، ومناهجها، وأدواتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى بيان مدى استفادة الدراسة الحالية منها وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة آل سنان (2025): أثر بيئة العمل على أبعاد الرضا الوظيفي

هدفت دراسة آل سنان (2025) بعنوان: "أثر بيئة العمل على أبعاد الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على مستشفى الولادة والأطفال بمنطقة نجران" إلى التعرف على أثر بيئة العمل بأبعادها المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والكشف عن طبيعة العلاقة بين عناصر بيئة العمل واتجاهات العاملين نحو وظائفهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في مستشفى الولادة والأطفال بمنطقة نجران، بهدف قياس مستوى بيئة العمل وأبعاد الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مهم لبيئة العمل في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما بينت أن تحسين الجوانب التنظيمية والمادية لبيئة العمل يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز استقرارهم الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير بيئة العمل الداخلية، وتحسين العوامل التنظيمية والمادية التي تسهم في دعم رضا العاملين وتحسين تجربتهم الوظيفية.

دراسة حسين (2023): دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

هدفت دراسة حسين (2023) بعنوان "دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية" إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والكشف عن العوامل المرتبطة ببيئة العمل التي تؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي أداة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة غير احتمالية قصدية بلغت (100) مفردة من العاملين والعاملات في بعض مراكز التسوق بمدينة السلمانية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى إيجابي من الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تبين أن حرية إبداء الآراء والمشاركة في العمل، وتبادل المقترحات بين العاملين والرؤساء، إضافة إلى المكافآت المقدمة من الإدارة، تعد من العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي. كما أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عناصر بيئة العمل ومستوى رضا العاملين عن وظائفهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير بيئة العمل، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحسين أساليب التحفيز والتواصل بين الإدارة والموظفين بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة بخيت (2023): أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي

هدفت دراسة بخيت (2023) بعنوان "أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بالأمانة العامة للحكومة - ولاية سنار" إلى التعرف على أثر أبعاد بيئة العمل المتمثلة في (المهام والواجبات، بيئة العمل المادية، الهيكل الإداري، بيئة العمل التكنولوجية) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الأمانة العامة للحكومة بولاية سنار، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل بلغت (56) موظفاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث تبين تأثير بعض عناصر البيئة التنظيمية والتكنولوجية في جوانب الرضا الوظيفي، كما أكدت أهمية توفير التجهيزات المناسبة وتحسين ظروف العمل بما يدعم رضا العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة العمل الداخلية، وتوفير الوسائل والتجهيزات اللازمة، وتحسين الممارسات الإدارية بما يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة السهلي (2008): القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية

هدفت دراسة السهلي (2008) بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية: دراسة حالة مؤسسة كهروماء بدولة قطر" إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل الداخلية، ومدى قدرة القيادات على تنظيم العمل وتطويره وفق متطلبات الإدارة الحديثة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارات العليا والوسطى في مؤسسة كهروماء بدولة قطر، والبالغ عددهم حوالي (1000) موظف، وتم اختيار عينة بلغت 10% من مجتمع الدراسة.

أظهرت النتائج وجود دور فعال للقيادة الإدارية في تطوير بيئة العمل الداخلية وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أكدت أهمية امتلاك القادة للمهارات اللازمة لإدارة التغيير وتحسين علاقات العمل، وأن وضوح المسؤوليات والمهام يساهم في تقليل المشكلات التنظيمية وزيادة المسؤولية لدى العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية من خلال التدريب المستمر بما يساعد على تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

دراسة عبد الوهاب (2017): العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

هدفت دراسة عبد الوهاب (2017) بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري" إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين، ودراسة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية واتجاهات الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالبنك المركزي المصري والبالغ عددهم (4498) موظفاً، وتم اختيار عدد من القطاعات الرئيسية بالبنك، ومنها قطاع الائتمان والقروض والاعتمادات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتحسين الأداء، كما أكدت أهمية تطبيق العدالة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية وتطوير السياسات الإدارية بما يساهم في رفع مستوى رضا وأداء العاملين.

دراسة الديني والحاج (2025): إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود

هدفت دراسة الديني والحاج (2025) بعنوان "إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود" إلى التعرف على واقع التنوع الثقافي للموارد البشرية، والكشف عن الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في إدارته، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية في التعامل مع العاملين من خلفيات ثقافية متنوعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود، والتي شملت العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ووكلاء الأقسام، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (281) استبانة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تنوع ثقافي في الجامعة بدرجات متفاوتة، كما كشفت عن استخدام القيادات الأكاديمية مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات لإدارة هذا التنوع، من أبرزها احترام الخصوصية الثقافية للعاملين، وإتاحة فرص المشاركة، وتوزيع الموارد والمزايا وفق معايير عادلة، وتدريب العاملين على مهارات التقارب الثقافي. كما بينت وجود بعض التحديات، مثل ضعف الوعي بأهمية التنوع الثقافي والحاجة إلى تطوير مهارات القيادات في إدارته.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة التنوع الثقافي، وتطوير قدرات القيادات، وبناء بيئة عمل شاملة وعادلة تساعد على تحقيق الانسجام والتفاعل الإيجابي بين العاملين.

دراسة سويسبي (2025): أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين

هدفت دراسة سويسبي (2025) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة غريان - ليبيا" إلى التعرف على واقع بيئة العمل الداخلية، وقياس مستوى أداء العاملين، ودراسة العلاقة بين أبعاد بيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (100) موظفاً من العاملين بجامعة غريان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين بيئة العمل الداخلية وأداء العاملين، حيث تبين أن تحسين عناصر البيئة الداخلية، مثل العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال والمتابعة الإدارية، يسهم في رفع مستوى أداء الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة العمل الداخلية بشكل مستمر، وتوفير البرامج التدريبية للعاملين، وتعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين بما يدعم تحسين الأداء.

دراسة جاد وكعوش ورزايقي (2025): أثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي

هدفت دراسة جاد وكعوش ورزايقي (2025) بعنوان "أثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة" إلى التعرف على أثر مكونات بيئة العمل الإيجابية، والمتمثلة في البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية والنفسية، في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية ميله، كما تم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث تبين أن توفير بيئة عمل محفزة وآمنة وعادلة يسهم في تعزيز دافعية العاملين ورفع مستوى التزامهم وكفاءتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل المادية، وتبني أنماط قيادية تشاركية، وتفعيل نظم الحوافز والاتصال الفعال بهدف بناء بيئة تنظيمية إيجابية.

دراسة السيد سليمان (2023): أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية الفريق

هدفت دراسة السيد سليمان (2023) بعنوان "أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية الفريق" إلى دراسة طبيعة العلاقة بين تقبل التنوع الثقافي بين أفراد فرق العمل في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات، ومدى تأثير ذلك على ديناميكية فرق العمل داخل المنظمة.

ركزت الدراسة على أهمية إدارة الاختلافات الثقافية بين العاملين باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في طبيعة العلاقات داخل فرق العمل، ومدى قدرة المنظمات متعددة الجنسيات على توظيف التنوع الثقافي لتحقيق التعاون وتبادل الخبرات وتحسين التفاعل بين الموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة أن تقبل التنوع الثقافي يسهم في تعزيز ديناميكية فرق العمل من خلال تحسين التواصل والتعاون وتبادل المعرفة بين العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة، كما بينت أن الإدارة الفعالة للتنوع الثقافي تساعد المنظمات متعددة الجنسيات على الاستفادة من اختلاف الخبرات والثقافات وتحقيق أداء تنظيمي أفضل.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات تنظيمية داعمة للتنوع الثقافي، وتعزيز ثقافة الشمول والاحترام المتبادل، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يساعد على تحقيق الانسجام بين العاملين في البيئات متعددة الثقافات.

دراسة بوطالب وحورية (2019): الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين

هدفت دراسة بوطالب وحورية (2019) بعنوان "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل" إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، من خلال دراسة بعض أبعاد البيئة التنظيمية، مثل العدالة التنظيمية، والدعم القيادي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز والتدريب.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (32) موظفاً من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين محل الدراسة، مع التأكيد على أهمية تحسين ممارسات الدعم التنظيمي، ورفع مستوى الحوافز، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أساليب الدعم الإداري، وتحسين الممارسات التنظيمية، وتوفير بيئة عمل تساعد على تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة ورفع مستوى رضاهم واستقرارهم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (2011) Aziri: الرضا الوظيفي – مراجعة أدبية

هدفت دراسة (2011) Aziri بعنوان: "Job Satisfaction: A Literature Review" إلى تقديم مراجعة تحليلية لمفهوم الرضا الوظيفي، من خلال استعراض أهم المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة المرتبطة به، وتحديد العوامل التنظيمية والوظيفية المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو وظائفهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات العلمية، حيث قام الباحث بتحليل مجموعة من الدراسات والنماذج النظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

وأوضحت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي يعد مفهوماً متعدد الأبعاد، ولا يتأثر بالعوامل المادية فقط، بل يرتبط بمجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية، مثل طبيعة العمل، وظروف بيئة العمل، والعلاقات التنظيمية، وفرص التطوير المهني، ونظم الحوافز والتقدير.

كما أكدت الدراسة أن توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة يعد من العوامل المهمة في تعزيز رضا العاملين، وزيادة شعورهم بالانتماء والاستقرار داخل المنظمة.

دراسة (2016) Kuruparensothy and Vimalendran: أثر عوامل بيئة العمل في أداء العاملين في شركات التأمين

هدفت دراسة (2016) Kuruparensothy and Vimalendran إلى التعرف على أثر بيئة العمل في أداء العاملين داخل شركات التأمين، مع التركيز على مجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية، مثل دعم المشرفين، والاتصال الداخلي، والبيئة المادية للعمل، ومدى تأثير هذه العوامل في أداء الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات من العاملين في عدد من شركات التأمين بمدينة جافنا، حيث بلغت عينة الدراسة 80 موظفاً من 10 شركات تأمين، وتم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، من بينها تحليل الانحدار باستخدام برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لعناصر بيئة العمل في مستوى أداء العاملين، حيث تبين أن دعم المشرفين، وفعالية الاتصال الداخلي، وجودة البيئة المادية للعمل تعد من العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموظفين. كما أكدت الدراسة أهمية توفير بيئة عمل مناسبة باعتبارها عاملاً مساهماً في تعزيز تجربة الموظف داخل المنظمة.

دراسة (2017) Agbozo et al.: بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي

هدفت دراسة (2017) Agbozo et al. بعنوان "The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana" إلى التعرف على أثر بيئة العمل في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي في غانا، من خلال دراسة تأثير أبعاد بيئة العمل المختلفة، والمتمثلة في البيئة المادية، والبيئة النفسية، والبيئة الاجتماعية، في مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في أحد البنوك التجارية في غانا، حيث تم اختيار عينة طبقية بلغت (105) موظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتناولت الدراسة بيئة العمل باعتبارها مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث تشمل البيئة المادية ظروف وتجهيزات مكان العمل، بينما ترتبط البيئة النفسية بالدعم والتقدير وفرص النمو المهني، في حين تعكس البيئة الاجتماعية طبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة والزملاء ومستوى التعاون والاتصال داخل المنظمة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث تبين أن تحسين الجوانب المادية والنفسية والاجتماعية لبيئة العمل يسهم في رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز تجربتهم الوظيفية داخل المنظمة.

دراسة (2022) Zhenjing et al.: أثر بيئة العمل في أداء العاملين: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي والقدرة على الإنجاز

هدفت دراسة (2022) Zhenjing et al. إلى تحليل أثر بيئة العمل في أداء العاملين، مع اختبار الدور الوسيط لكل من الالتزام التنظيمي والقدرة على تحقيق الإنجاز في تفسير العلاقة بين بيئة العمل ونتائج العاملين. وانطلقت الدراسة من أهمية بيئة العمل باعتبارها أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام تصميم بحث مقطعي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على العاملين في البيئة الأكاديمية، حيث تم توزيع (420) استبانة، واستُخدم منها (314) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. كما تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج (Smart PLS).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لبيئة العمل في تحسين أداء العاملين، كما بينت أن البيئة التنظيمية الداعمة تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وزيادة قدرة الموظفين على تحقيق الإنجاز، مما ينعكس إيجابياً على النتائج التنظيمية.

وأكدت الدراسة أهمية تطوير بيئات عمل محفزة وداعمة باعتبارها عاملاً رئيساً في تحسين سلوك العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

دراسة (Glavaš et al. (2023): أنماط العمل الحديثة والرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية في بيئة عمل دولية

هدفت دراسة (Glavaš et al. (2023) إلى تحليل العلاقة بين أنماط العمل الحديثة، وخاصة العمل عن بُعد، وكل من الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة الشخصية لدى العاملين في بيئة عمل دولية. كما سعت إلى دراسة دور المرونة في العمل باعتبارها أحد عناصر تحسين تجربة الموظف وتعزيز رضاه الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة كبيرة من العاملين في شركة تعمل في مجال خدمات الأعمال والتكنولوجيا، حيث شملت العينة (4554) موظفاً موزعين على سبع دول، مما منح الدراسة بعداً دولياً يتناسب مع طبيعة المنظمات متعددة الثقافات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أنماط العمل المرنة، بما فيها العمل عن بُعد، ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. كما أكدت النتائج أن تبني سياسات عمل مرنة يسهم في تحسين تجربة الموظف وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود اهتمام متزايد بدراسة العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، إلا أن هذا الاهتمام اختلف من حيث الأبعاد التي ركزت عليها الدراسات، والقطاعات التي طبقت فيها، والسياقات التنظيمية التي تناولتها.

وفيما يلي يتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، ومدى استفادة الدراسة الحالية منها، والفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها.

أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتفاقاً واضحاً حول أهمية بيئة العمل باعتبارها أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في اتجاهات العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي. فقد أوضحت دراسات (Aziri (2011 و Agbozo et al. (2017، وآل سنان (2025) أن الرضا الوظيفي لا يتحدد بالعوامل المادية فقط، بل يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية المرتبطة ببيئة العمل.

كما اتفقت الدراسات التطبيقية، مثل دراسة بخيت (2023)، وجاد وكعوش ورزايقي (2025)، و (Kuruparensothy and Vimalendran (2016، على أن تحسين بيئة العمل يسهم في تعزيز رضا العاملين وتحسين النتائج التنظيمية من خلال الاهتمام بجودة ظروف العمل، ودعم القيادة، وتحسين الاتصال الداخلي، وتعزيز العلاقات التنظيمية.

ويتوافق هذا الاتجاه مع عدد من النظريات الإدارية والسلوكية، خاصة نظرية التبادل الاجتماعي، التي تقترض أن العاملين يميلون إلى تقديم مستويات أعلى من الالتزام والأداء عندما يشعرون بأن المنظمة تقدم لهم الدعم والاهتمام وتوفر لهم بيئة عمل مناسبة.

كما دعمت الدراسات الحديثة هذا الاتجاه من خلال التركيز على المفاهيم الحديثة المرتبطة ببيئة العمل، مثل المرونة التنظيمية، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وإدارة التنوع الثقافي، كما ظهر في دراسات Glavaš et al. (2023) وسليمان (2023).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من الاتفاق العام بين الدراسات السابقة حول أهمية بيئة العمل، إلا أنها اختلفت في طبيعة المتغيرات والأبعاد التي تناولتها. فقد ركزت بعض الدراسات على العلاقة المباشرة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، بينما اهتمت دراسات أخرى بدراسة متغيرات تنظيمية مرتبطة مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي. كما اختلفت الدراسات من حيث مجالات التطبيق؛ حيث ركزت غالبية الدراسات العربية على قطاعات محلية محددة مثل المؤسسات الحكومية والتعليمية والصحية، بينما تناولت بعض الدراسات الأجنبية بيئات عمل ذات طابع دولي أو متعددة الثقافات.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، وهو ما ساعد في قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، إلا أن بعض الدراسات لم تتوسع في تحليل طبيعة تجارب العاملين وتصوراتهم حول بيئة العمل في المنظمات التي تنتمي بالتنوع الثقافي.

ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسة المرتبطة ببيئة العمل والرضا الوظيفي. كما ساعدت هذه الدراسات في تحديد أهم أبعاد المتغير المستقل، والمتمثلة في البيئة المادية، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري. كما استفادت الدراسة الحالية من الأدوات والمنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة عند تصميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

إضافة إلى ذلك، ساعدت الدراسات المرتبطة بالتنوع الثقافي وبيئات العمل الدولية في تعزيز أهمية دراسة بيئة العمل داخل المنظمات متعددة الجنسيات، باعتبارها بيئات تنظيمية تختلف عن المنظمات المحلية من حيث طبيعة العاملين والثقافات والتوقعات الوظيفية.

رابعاً: الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع بيئة العمل والرضا الوظيفي، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن وجود عدد من الفجوات البحثية، تتمثل فيما يأتي:

1- الفجوة السياقية:

ركزت غالبية الدراسات السابقة على مؤسسات محلية وقطاعات محددة، بينما ما تزال الحاجة قائمة إلى دراسة العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في سياق المنظمات متعددة الجنسيات التي تتميز بتنوع العاملين واختلاف الخلفيات الثقافية.

2- الفجوة الموضوعية:

تناولت بعض الدراسات أبعاداً محددة من بيئة العمل، بينما تحتاج الأدبيات إلى مزيد من الدراسات التي تتناول بيئة العمل بصورة شاملة تجمع بين الأبعاد المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية المؤثرة في رضا العاملين.

3- الفجوة التطبيقية:

رغم إثبات الدراسات السابقة وجود علاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العاملين داخل المنظمات متعددة الجنسيات.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية للإسهام في معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك عبر تحليل أثر مجموعة من الأبعاد التنظيمية لبيئة العمل وتحديد مدى إسهامها في تعزيز رضا العاملين.

-الإطار النظري

المقدمة

بعد استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها وتحديد الفجوة البحثية، يتناول هذا الجزء الإطار النظري للدراسة الذي يمثل الأساس العلمي لفهم المفاهيم والمتغيرات الرئيسية للدراسة، والمتمثلة في تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

ويهدف الإطار النظري إلى تأصيل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، من خلال تناول مفهوم تحسين بيئة العمل، وأهميته في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأبعاده المختلفة التي تشمل البيئة المادية، والجوانب النفسية والاجتماعية، والممارسات التنظيمية والإدارية، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير بيئات العمل بما يتلاءم مع متطلبات المنظمات المعاصرة.

كما يتناول الإطار النظري مفهوم الرضا الوظيفي باعتباره أحد المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي، من خلال بيان مفهومه وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى استعراض النظريات المفسرة له، بما يساعد في توضيح العلاقة بين خصائص بيئة العمل ومستوى رضا العاملين.

ونظراً لتركيز الدراسة على المنظمات متعددة الجنسيات، يتناول الإطار النظري طبيعة هذه المنظمات وخصائصها، ودور إدارة الموارد البشرية فيها، والتحديات المرتبطة بإدارة العاملين في بيئات تتسم بالتنوع الثقافي وتعدد الخلفيات المهنية، مع بيان أهمية بناء بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز رضا العاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم تنظيم الإطار النظري في أربعة مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول مفهوم تحسين بيئة العمل وأهميته وأبعاده والاتجاهات الحديثة المرتبطة به، بينما يركز المبحث الثاني على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له. ويتناول المبحث الثالث المنظمات متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية فيها، في حين يناقش المبحث الرابع العلاقة النظرية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، بما يدعم بناء النموذج النظري للدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراتها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتحسين بيئة العمل

تمهيد

يمثل تحسين بيئة العمل أحد الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لدوره في توفير الظروف التنظيمية التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، وتعزيز شعورهم بالرضا والاستقرار والانتماء للمنظمة. وقد تطور مفهوم بيئة العمل مع تطور الفكر الإداري، فلم يعد مقتصرًا على الجوانب المادية المتعلقة بمكان العمل وتجهيزاته، بل أصبح مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية والإدارية التي تؤثر في تجربة الموظف وسلوكه داخل المنظمة (أبو النصر، 2020؛ عبد الباقي، 2021).

ويشير تحسين بيئة العمل إلى مجموعة الممارسات والسياسات التي تتبناها المنظمة بهدف تطوير الظروف المحيطة بالعاملين، بما يحقق بيئة أكثر دعماً وعدالة وتحفيزاً، ويسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء والمحافظة على الموارد البشرية. وتشمل هذه الممارسات تحسين ظروف العمل المادية، وتعزيز العلاقات التنظيمية، وتطوير أساليب القيادة، وتحقيق العدالة، وتوفير الحوافز وفرص التطوير المهني، وتحسين قنوات الاتصال الإداري (السلمي، 2019).

وتزداد أهمية تحسين بيئة العمل في المنظمات الحديثة، وخاصة المنظمات متعددة الجنسيات، نتيجة اعتمادها على قوى عاملة متنوعة ثقافياً ومهنيًا، مما يجعل توفير بيئة عمل قائمة على الدعم والاحترام والعدالة عاملاً أساسياً في تحقيق الاندماج التنظيمي وتعزيز رضا العاملين. كما أن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أصبحت تركز على مفاهيم مثل تجربة الموظف، ورفاهية العاملين، والمرونة التنظيمية، باعتبارها عناصر أساسية لبناء بيئات عمل أكثر استدامة وقدرة على المنافسة.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث مفهوم تحسين بيئة العمل وأهميتها وأبعادها المختلفة، إضافة إلى الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطويرها، وذلك من خلال المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** مفهوم بيئة العمل وأهمية تحسينها.
- **المطلب الثاني:** أبعاد تحسين بيئة العمل ودورها في تطوير تجربة العاملين.
- **المطلب الثالث:** الاتجاهات الحديثة في تحسين بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم بيئة العمل وأهمية تحسينها

أولاً: مفهوم بيئة العمل

تُعد بيئة العمل من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ نظراً لارتباطها المباشر بسلوك العاملين واتجاهاتهم ومستوى رضاهم داخل المنظمة. وقد تطور مفهوم بيئة العمل مع تطور الفكر الإداري، حيث انتقل من النظرة التقليدية التي ركزت على الجوانب المادية وظروف العمل المباشرة إلى مفهوم أكثر شمولاً ينظر إلى بيئة العمل باعتبارها منظومة متكاملة من العوامل المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في تجربة الموظف وعلاقته بالمنظمة (أبو النصر، 2020).

وتشير بيئة العمل إلى مجموعة الظروف والعوامل الداخلية التي تحيط بالعاملين داخل المنظمة، والتي تؤثر في طريقة أدائهم لمهامهم، ومستوى تفاعلهم مع زملائهم وقياداتهم، ومدى شعورهم بالرضا والانتماء التنظيمي. وتشمل هذه العوامل ظروف العمل المادية، والسياسات والإجراءات التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى الدعم الإداري، والعلاقات المهنية، ونظم الحوافز، وفاعلية الاتصال الداخلي (عبد الباقي، 2021).

ويؤكد Robbins and Judge أن سلوك العاملين داخل المنظمة لا يتحدد فقط بالخصائص الفردية، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة التنظيمية التي يعملون فيها، بما تتضمنه من ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية وعلاقات عمل تؤثر في اتجاهاتهم ومستويات أدائهم (Robbins & Judge, 2024).

كما أصبحت بيئة العمل في الفكر الإداري الحديث جزءاً أساسياً من مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience)، حيث تشمل جميع التفاعلات والانطباعات التي يمر بها الموظف خلال فترة عمله داخل المنظمة. ولذلك لم تعد المنظمات تركز فقط على توفير مكان عمل مناسب، بل أصبحت تسعى إلى بناء بيئات عمل داعمة تحقق الشعور بالتقدير والمشاركة والتمكين.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تعد بيئة العمل أحد الموارد التنظيمية غير الملموسة التي يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال قدرتها على جذب الكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتحفيزها نحو الأداء الفعال. فكلما اتسمت بيئة العمل بالدعم والعدالة والوضوح، زادت احتمالية تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة (السلمي، 2019).

ويشير Armstrong إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تجاوزت الدور التقليدي المرتبط بالإجراءات الوظيفية، وأصبحت تهتم بتصميم بيئات عمل تساعد على تنمية قدرات العاملين وتعزيز مشاركتهم وتحقيق التوافق بين أهداف الموظفين والأهداف التنظيمية (Armstrong & Taylor, 2023).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف بيئة العمل إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنها:

مجموعة العوامل المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية والإدارية التي تحيط بالعاملين داخل المنظمة، والتي تؤثر في مستوى أدائهم واتجاهاتهم ودرجة رضاهم الوظيفي، وتشمل ظروف العمل، والقيادة التنظيمية، والعدالة، والحوافز، والاتصال الإداري.

ثانياً: تطور مفهوم بيئة العمل

مر مفهوم بيئة العمل بعدة مراحل ارتبطت بتطور الفكر الإداري والنظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمة. ففي المرحلة التقليدية للإدارة، وبخاصة مع ظهور الإدارة العلمية، كان التركيز منصباً على تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية من خلال تنظيم العمل وتقسيم المهام، مع محدودية الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، خاصة بعد دراسات Hawthorne، بدأ الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وأصبحت العلاقات الإنسانية والدعم الاجتماعي والتفاعل بين العاملين عناصر مهمة في تفسير السلوك التنظيمي.

ثم تطور المفهوم مع ظهور نظريات السلوك التنظيمي الحديثة التي أكدت أن بيئة العمل تشمل عناصر متعددة مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة، والمشاركة، والتمكين، وفرص التطوير المهني.

وفي الاتجاهات الحديثة، ارتبط مفهوم بيئة العمل بمفاهيم مثل جودة الحياة الوظيفية، وتجربة الموظف، والرفاهية التنظيمية، والمرونة في العمل، والعمل الهجين، والتحول الرقمي. وأصبحت المنظمات تنظر إلى تحسين بيئة العمل باعتباره استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري وليس مجرد تحسين للظروف التشغيلية.

ثالثاً: أهمية بيئة العمل في المنظمات الحديثة

تتبع أهمية بيئة العمل من تأثيرها المباشر في العديد من النتائج التنظيمية والسلوكية، حيث أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أن توفير بيئة عمل إيجابية يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي والمحافظة على الموارد البشرية.

وتتمثل أهمية بيئة العمل فيما يأتي:

1- تعزيز الرضا الوظيفي: تؤثر بيئة العمل بصورة مباشرة في مستوى رضا العاملين، حيث يسهم الشعور بالدعم والعدالة والتقدير في تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل والمنظمة.

2- تحسين الأداء الوظيفي: تساعد بيئة العمل المناسبة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة من خلال توفير الموارد اللازمة، وتحسين التواصل، وتعزيز التعاون.

3- زيادة الالتزام التنظيمي: تسهم البيئة التنظيمية الداعمة في تعزيز ارتباط العاملين بالمنظمة وزيادة شعورهم بالانتماء.

4- جذب الكفاءات والمحافظة عليها: أصبحت جودة بيئة العمل عاملاً مهماً في قدرة المنظمات على استقطاب الموظفين ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم.

5- دعم الابتكار والتطوير: تساعد البيئات التي تشجع المشاركة وحرية التعبير وتبادل الأفكار على تعزيز الإبداع والابتكار التنظيمي.

وبناءً على ذلك، فإن تحسين بيئة العمل يمثل توجهاً استراتيجياً يساعد المنظمات على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء واحتياجات العاملين، وتزداد أهميته في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب طبيعة القوى العاملة المتنوعة ثقافياً ومهنيًا.

المطلب الثاني: أبعاد بيئة العمل ودورها في تحسين تجربة العاملين

تُعد بيئة العمل مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن تقييم جودتها أو تفسير أثرها في العاملين من خلال جانب واحد فقط، وإنما من خلال مجموعة مترابطة من العناصر المادية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل تجربة الموظف داخل المنظمة. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن تحسين بيئة العمل يتطلب التعامل معها باعتبارها منظومة متكاملة تهدف إلى توفير ظروف تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، والشعور بالدعم والتقدير والانتماء، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي (أبو النصر، 2020؛ عبد الباقي، 2021).

وتختلف تصنيفات أبعاد بيئة العمل باختلاف الباحثين واتجاهاتهم النظرية، إلا أن معظم الأدبيات الإدارية تشير إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية المرتبطة بسلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، وتتمثل في: البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري.

أولاً: البيئة المادية للعمل

تمثل البيئة المادية أحد المكونات الأساسية لبيئة العمل، وتشير إلى الظروف والتجهيزات المادية التي تحيط بالعاملين أثناء أداء مهامهم، مثل تصميم مكان العمل، ومستوى السلامة المهنية، والإضاءة، والتهوية، والأثاث، والتجهيزات التقنية، ومدى ملائمة بيئة العمل لطبيعة الوظائف التي يؤديها الموظفون.

ولا تقتصر أهمية البيئة المادية على توفير الراحة للعاملين فقط، بل تمتد إلى تأثيرها في القدرة على التركيز والإنتاجية والشعور بالاستقرار داخل المنظمة. فتوفر ظروف عمل مناسبة يساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة، بينما قد تؤدي البيئة غير الملائمة إلى زيادة الضغوط الوظيفية وانخفاض الرضا عن العمل.

ويرى Herzberg أن ظروف العمل تعد من العوامل الوقائية التي تساعد على تقليل مشاعر عدم الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية توفير بيئة مادية مناسبة كأساس للاستقرار الوظيفي (Herzberg et al., 1959).

وفي المنظمات متعددة الجنسيات، تزداد أهمية البيئة المادية بسبب اختلاف توقعات العاملين من خلفيات ثقافية مختلفة تجاه جودة مكان العمل ومستوى الخدمات والتجهيزات.

ثانياً: البيئة النفسية والاجتماعية للعمل

تشير البيئة النفسية والاجتماعية إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة، بما يشمل الثقة بين العاملين والإدارة، والشعور بالأمان الوظيفي، والدعم الاجتماعي، والتقدير، وجودة العلاقات بين الزملاء. وتعد هذه البيئة من أكثر أبعاد بيئة العمل تأثيراً في تجربة الموظف، لأن العامل لا يتعامل مع المنظمة باعتبارها مكاناً مادياً فقط، بل يعيش ضمن شبكة من العلاقات والتفاعلات التي تؤثر في اتجاهاته نحو العمل.

وتوضح نظرية الدعم التنظيمي المدرك أن العاملين يطورون اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة عندما يشعرون بأنها تهتم بمساهماتهم ورفاهيتهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي (Eisenberger et al., 1986).

ثالثاً: القيادة التنظيمية

تمثل القيادة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تشكيل بيئة العمل، نظراً لدورها في تحديد طبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتوجيه سلوك العاملين، وبناء الثقافة التنظيمية. ولا تقتصر القيادة الحديثة على إصدار التعليمات ومتابعة الأداء، بل تشمل دعم العاملين، وتمكينهم، وتشجيع مشاركتهم، وتحقيق العدالة، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين. وتزداد أهمية القيادة في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب الحاجة إلى إدارة فرق عمل متنوعة ثقافياً، مما يتطلب مهارات عالية في التواصل وإدارة الاختلافات الثقافية.

رابعاً: العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك العاملين لمدى عدالة المنظمة في توزيع الموارد والمكافآت، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعدالة العلاقات والتعاملات داخل بيئة العمل. وتؤثر العدالة التنظيمية بصورة مباشرة في اتجاهات العاملين، حيث يؤدي الشعور بالإنصاف إلى تعزيز الثقة والرضا الوظيفي، بينما يؤدي غياب العدالة إلى انخفاض الدافعية وظهور اتجاهات سلبية تجاه المنظمة (Greenberg, 1987).

وتزداد أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب التنوع الثقافي، مما يتطلب تطبيق سياسات واضحة تضمن المساواة بين العاملين.

خامساً: الحوافز والتقدير

تمثل الحوافز والتقدير أحد العناصر المهمة في تحسين بيئة العمل، وتشمل المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة بهدف تشجيع العاملين وتحفيزهم. ولا تقتصر الحوافز على الجوانب المالية فقط، بل تشمل التقدير المعنوي، وفرص التطوير، والترقية، والمشاركة في القرارات، والشعور بقيمة المساهمة داخل المنظمة.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تقدير جهود العاملين يعد من العوامل المهمة في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي، خاصة عندما يشعر الموظف بأن المنظمة تعترف بجهوده وتدعم نموه المهني.

سادساً: الاتصال الإداري

يعد الاتصال الإداري من الركائز الأساسية لبيئة العمل الفعالة، حيث يسهم في نقل المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتقليل الغموض، وتعزيز التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة.

وكما اتسم الاتصال داخل المنظمة بالوضوح والشفافية، ارتفع مستوى الثقة والانتماء لدى العاملين. كما يمثل الاتصال تحدياً خاصاً في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اختلاف اللغات والثقافات وأساليب التواصل.

ويتضح مما سبق أن بيئة العمل تمثل منظومة مترابطة تتفاعل أبعادها المختلفة في تشكيل تجربة العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة. فالبيئة المادية توفر الأساس التشغيلي للعمل، بينما تسهم البيئة النفسية والاجتماعية والقيادة والعدالة والحوافز والاتصال في تشكيل الجانب الإدراكي والعاطفي لتجربة الموظف. ومن ثم فإن تحسين هذه الأبعاد يمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما يمثل جوهر العلاقة التي تقوم عليها الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تحسين بيئة العمل

شهد مفهوم بيئة العمل خلال السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً نتيجة التحولات التي طرأت على طبيعة المنظمات وأساليب إدارة الموارد البشرية. فلم يعد تحسين بيئة العمل يقتصر على توفير الظروف المادية المناسبة، بل أصبح يرتبط بتوفير تجربة عمل متكاملة تراعي الاحتياجات النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين، وتعزز مشاركتهم ورضاهم الوظيفي (أبو النصر، 2020؛ Armstrong & Taylor, 2023).

كما أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أن قدرتها على تحقيق التميز لا تعتمد فقط على الموارد المالية والتقنية، وإنما على قدرتها على بناء بيئات عمل إيجابية تساعد على جذب الكفاءات والمحافظة عليها، وتعزيز ارتباط الموظفين بالمنظمة. ويزداد ذلك أهمية في المنظمات متعددة الجنسيات التي تواجه تحديات مرتبطة بالتنوع الثقافي واختلاف توقعات العاملين (الديني والحاج، 2025).

وفي ضوء ذلك ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة التي أصبحت تمثل ركائز أساسية لتحسين بيئة العمل، ومن أبرزها:

أولاً: تجربة الموظف (Employee Experience)

أصبح مفهوم تجربة الموظف من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ويشير إلى مجموعة الخبرات والانطباعات التي يكونها الموظف خلال مختلف مراحل علاقته بالمنظمة، بدءاً من التوظيف وحتى التطور المهني أو انتهاء العلاقة الوظيفية (Morgan, 2017).

ويتجاوز هذا المفهوم الرضا الوظيفي التقليدي، حيث يركز على كيفية إدراك العامل لثقافة المنظمة، وأساليب القيادة، وطبيعة العلاقات التنظيمية، ومدى شعوره بالتقدير والانتماء. ولذلك تسعى المنظمات الحديثة إلى تحسين تجربة الموظف من خلال تطوير القيادة، وتعزيز الاتصال، وزيادة مشاركة العاملين في القرارات. وتزداد أهمية هذا الاتجاه في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين، حيث تساعد الإدارة الفعالة لتجربة الموظف على بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً ودعمًا للرضا الوظيفي.

ثانياً: رفاهية العاملين (Employee Well-being)

أصبحت رفاهية العاملين من الاتجاهات الأساسية في تصميم بيئات العمل الحديثة، حيث لم تعد صحة الموظف النفسية والجسدية مسؤولية فردية فقط، بل أصبحت أحد مسؤوليات المنظمة لما لها من أثر في الأداء والاستقرار الوظيفي (Guest, 2017).

وتشمل رفاهية العاملين:

- الصحة النفسية وتقليل الضغوط المهنية.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحترمة.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- تعزيز الشعور بالتقدير والانتماء.

وتشير الأدبيات إلى أن اهتمام المنظمات برفاهية العاملين يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الاحتراق الوظيفي وزيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة (Kowalski & Loretto, 2017).

ثالثاً: المرونة في العمل (Work Flexibility)

تمثل المرونة في العمل أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت المنظمات من النماذج التقليدية للعمل إلى نماذج أكثر مرونة تستجيب للتغيرات التقنية والاجتماعية. وتشمل المرونة:

- المرونة في ساعات العمل.
- العمل عن بعد.
- العمل الهجين.
- منح الموظفين استقلالية أكبر في تنفيذ المهام.

وتسهم هذه الممارسات في تعزيز شعور العاملين بالثقة والاستقلالية وتحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي (Allen et al., 2015). كما تمثل المرونة أهمية خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اختلاف البيئات القانونية والثقافية التي تعمل ضمنها.

رابعاً: بيئات العمل الرقمية (Digital Workplace)

أدى التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل مفهوم بيئة العمل، حيث أصبحت التقنيات الحديثة جزءاً أساسياً من عمليات التواصل والتعاون وأداء المهام داخل المنظمات. وتشير بيئة العمل الرقمية إلى استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية التي تساعد الموظفين على الوصول إلى المعلومات، وتحسين الاتصال، ودعم التعلم والتطوير (Bharadwaj et al., 2013).

ومع ذلك، فإن نجاح بيئات العمل الرقمية يتطلب الاهتمام بالجانب البشري من خلال توفير التدريب والدعم المناسب، لأن الاستخدام غير المدروس للتكنولوجيا قد يؤدي إلى زيادة الضغوط المهنية.

خامساً: التنوع والشمول التنظيمي (Diversity and Inclusion)

أصبح التنوع والشمول التنظيمي من الاتجاهات المهمة في تحسين بيئة العمل، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تضم عاملين من خلفيات ثقافية ومهنية مختلفة. ويشير التنوع إلى اختلاف خصائص العاملين وخبراتهم وثقافتهم، بينما يشير الشمول إلى قدرة المنظمة على توفير بيئة يشعر فيها جميع الموظفين بالتقدير والمشاركة والعدالة. وتسهم إدارة التنوع بصورة فعالة في تعزيز الابتكار وتبادل المعرفة، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب وجود سياسات تنظيمية تدعم العدالة والمساواة وتحارب التحيز والتمييز (Shore et al., 2011).

يتضح مما سبق أن الاتجاهات الحديثة في تحسين بيئة العمل تعكس تحولاً في فلسفة إدارة الموارد البشرية من التركيز على الجوانب التشغيلية التقليدية إلى الاهتمام بتجربة الموظف الشاملة. وأصبحت بيئة العمل الفعالة تقوم على توفير الدعم والعدالة والمرونة والرفاهية والاستفادة من التكنولوجيا وإدارة التنوع بصورة إيجابية.

ومن ثم فإن تبني هذه الاتجاهات يمثل مدخلاً استراتيجياً لتعزيز الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات البشرية، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تتطلب بيئة عمل قادرة على استيعاب التنوع وتحقيق التكامل بين العاملين.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد

يمثل الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما يعكسه من اتجاهات العاملين نحو وظائفهم والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها. وقد ارتبط الاهتمام بهذا المفهوم بالتطور الذي شهده الفكر الإداري، حيث انتقلت المنظمات من التركيز على الجوانب المادية للعمل إلى الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر في تجربة الموظف ومستوى ارتباطه بالمنظمة.

ويُعد الرضا الوظيفي نتاجاً لتفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بالعمل، مثل طبيعة المهام الوظيفية، ونمط القيادة، والعدالة التنظيمية، ونظم الحوافز، وفرص التطوير المهني، وجودة العلاقات داخل المنظمة. ولذلك فإن دراسة هذا المفهوم تعد ضرورية لفهم سلوك العاملين وتفسير مستويات التزامهم واستقرارهم وأدائهم داخل بيئات العمل المختلفة.

وتزداد أهمية دراسة الرضا الوظيفي في المنظمات متعددة الجنسيات؛ نظراً لما تتميز به من تنوع ثقافي واختلاف في توقعات العاملين واحتياجاتهم، الأمر الذي يجعل تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي تحدياً يتطلب ممارسات إدارية قادرة على تعزيز العدالة والدعم والشمول التنظيمي.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث مفهوم الرضا الوظيفي وتطوره وأهميته، ثم يستعرض أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى النظريات المفسرة لتكوين اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، وذلك من خلال المطالب الآتية:

- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.
- المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي.
- المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لارتباطه المباشر باتجاهات العاملين ومشاعرهم تجاه وظائفهم والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من الباحثين؛ لما له من دور في تفسير سلوك العاملين، ومستوى ارتباطهم بالمنظمة، وانعكاس ذلك على الأداء والاستقرار الوظيفي.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الرضا الوظيفي، إلا أن معظمها يشير إلى أنه يمثل حالة من المشاعر والاتجاهات التي يكونها الفرد تجاه عمله نتيجة تقييمه لمختلف الجوانب المرتبطة بالوظيفة. ويشير (Locke 1976) إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة وجدانية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو خبرته الوظيفية، وتنعكس مدى شعوره بالارتياح والإشباع تجاه عناصر العمل المختلفة.

كما يرى (Spector 1997) أن الرضا الوظيفي يمثل درجة شعور الفرد بالإيجابية أو السلبية تجاه وظيفته، ويتشكل نتيجة تفاعله مع مجموعة من العوامل، مثل طبيعة العمل، وظروف البيئة التنظيمية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، ومستوى الدعم والتقدير الذي يحصل عليه داخل المنظمة.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، أصبح الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على مدى نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية، إذ يعكس قدرة السياسات والممارسات التنظيمية على تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وأهداف المنظمة. فالعامل الذي يشعر بالعدالة والدعم والاهتمام من قبل المنظمة يكون أكثر ميلاً إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو عمله وزيادة ارتباطه التنظيمي (Armstrong & Taylor, 2023).

وقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي في الفكر الإداري الحديث، فلم يعد يقتصر على الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت، بل أصبح مفهوماً شاملاً يتضمن الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية للعمل، مثل الشعور بالتقدير، وفرص التطوير المهني، وجودة العلاقات داخل المنظمة، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين (Robbins & Judge, 2022).

وفي سياق المنظمات متعددة الجنسيات، يكتسب الرضا الوظيفي أهمية خاصة نتيجة طبيعة هذه المنظمات التي تضم عاملين من خلفيات ثقافية ومهنية متنوعة، مما يجعل تحقيق الرضا الوظيفي مرتبطاً بقدرة المنظمة على توفير بيئة عمل عادلة وداعمة وشاملة تراعي اختلاف احتياجات العاملين وتوقعاتهم.

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنه:

درجة شعور العاملين بالارتياح والقبول تجاه وظائفهم نتيجة إدراكهم لمدى توفر الظروف التنظيمية والمهنية والنفسية المناسبة داخل المنظمة، بما يعكس على اتجاهاتهم نحو العمل ومستوى ارتباطهم بالمنظمة.

ثانياً: تطور مفهوم الرضا الوظيفي

ارتبط تطور مفهوم الرضا الوظيفي بتطور الفكر الإداري وتغير النظرة إلى العنصر البشري داخل المنظمة. ففي الاتجاهات الإدارية التقليدية، كان الاهتمام الأساسي يتركز على زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تنظيم العمل وتقسيم المهام والرقابة، مع اهتمام محدود بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.

ومع ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية، بدأت النظرة إلى العامل تتغير باعتباره عنصراً إنسانياً واجتماعياً وليس مجرد أداة للإنتاج. وأسهمت الدراسات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية في تعزيز الاهتمام بمشاعر العاملين، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وأثرها في الدافعية والرضا عن العمل.

وفي المراحل اللاحقة، توسع مفهوم الرضا الوظيفي ليشمل مجموعة من المتغيرات التنظيمية المرتبطة بتجربة الموظف، مثل القيادة، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وجودة بيئة العمل. وأصبح الرضا الوظيفي يُنظر إليه باعتباره نتيجة للتفاعل المستمر بين العامل والمنظمة، وليس نتيجة عامل واحد فقط.

كما ساهمت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في توسيع مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التركيز على مفاهيم مثل تجربة الموظف، وجودة الحياة الوظيفية، والرفاهية التنظيمية، والمرونة في العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وأصبحت المنظمات الحديثة تدرك أن المحافظة على رضا العاملين تمثل استثماراً استراتيجياً يسهم في جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (Guest, 2017).

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للعاملين والمنظمات

يحظى الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة في الدراسات الإدارية؛ نظراً لارتباطه بمجموعة من النتائج التنظيمية التي تؤثر في كفاءة المنظمة واستقرار مواردها البشرية. فلم يعد تحقيق رضا العاملين هدفاً مرتبطاً بالجوانب الإنسانية فقط، بل أصبح يمثل أحد المتطلبات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على تحسين الأداء والمحافظة على الكفاءات.

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في تعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، وزيادة شعورهم بالانتماء والارتباط بالمنظمة، ورفع مستوى الدافعية لديهم. فالعاملون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يكونون أكثر استعداداً للمشاركة وتحمل المسؤولية وبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة (Spector, 1997).

أما على مستوى المنظمة، فتظهر أهمية الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الآثار الإيجابية، ومن أبرزها:

1- تحسين الأداء الوظيفي:

يسهم الرضا الوظيفي في زيادة دافعية العاملين وتحسين قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، حيث إن الموظف الذي يعمل في بيئة تنظيمية داعمة يكون أكثر قدرة على توظيف مهاراته وخبراته لتحقيق نتائج أفضل (Robbins & Judge, 2022).

2- زيادة الالتزام التنظيمي:

يرتبط ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بزيادة ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في الاستمرار فيها، إذ يؤدي الشعور بالدعم والعدالة إلى تعزيز الانتماء والالتزام تجاه أهداف المنظمة (Meyer & Allen, 1997).

3- خفض معدلات الغياب ودوران العمل:

يساعد الرضا الوظيفي على تقليل احتمالية ترك الموظفين للعمل، حيث يرتبط انخفاض الرضا غالباً بزيادة الغياب والرغبة في الانتقال إلى فرص وظيفية أخرى، مما يرفع التكاليف التنظيمية على المنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

4- تعزيز العلاقات التنظيمية الإيجابية:

يسهم الرضا الوظيفي في بناء علاقات أكثر إيجابية بين العاملين والإدارة، وتعزيز الثقة والتعاون داخل المنظمة، خاصة عندما يشعر الموظفون بأن السياسات والإجراءات التنظيمية تتسم بالعدالة والشفافية.

وفي المنظمات متعددة الجنسيات، تزداد أهمية الرضا الوظيفي بسبب تعدد الثقافات والخلفيات المهنية للعاملين، حيث يمثل تحقيق رضا الموظفين عاملاً مهماً في دعم التعاون والاندماج وتقليل التحديات الناتجة عن الاختلافات الثقافية. كما أن توفير بيئة عمل قائمة على العدالة والشمول يساعد على تعزيز تجربة الموظف والمحافظة على الكفاءات البشرية (Shore et al., 2011).

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي يمثل ممارسة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمة، حيث إن بيئة العمل الداعمة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل إدراك الموظفين لدرجة رضاهم عن وظائفهم.

وبناءً على ذلك، يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوماً متعدد الأبعاد يعكس طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة، ويتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والمهنية. كما أن تطور مفهومه يعكس التحول في الفكر الإداري نحو اعتبار العاملين مورداً استراتيجياً، وهو ما يجعل دراسة علاقته بتحسين بيئة العمل أمراً مهماً، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تتطلب إدارة فعالة للتنوع الثقافي والموارد البشرية العالمية.

المطلب الثاني: أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، إذ لا يمكن تفسيره من خلال عامل واحد، وإنما يتشكل نتيجة تقييم العاملين لمجموعة من الجوانب المرتبطة بالوظيفة والبيئة التنظيمية التي يعملون فيها. وتختلف تصنيفات أبعاد الرضا الوظيفي باختلاف توجهات الباحثين وطبيعة البيئات التنظيمية، إلا أن معظم الأدبيات الإدارية تتفق على أن الرضا الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر التي تعكس تجربة الموظف داخل المنظمة.

ويرى (Spector 1997) أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة جوانب أساسية تشمل طبيعة العمل، والأجر، وفرص الترقية، والإشراف، والمزايا الوظيفية، والعلاقات مع الزملاء، وظروف العمل. ويعكس هذا التصور أن رضا الموظف لا يعتمد على الجانب المادي فقط، وإنما يتأثر بمجمل الخبرة التي يمر بها داخل المنظمة.

وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يمكن تناول أهم أبعاد الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد الآتية:

1- الرضا عن طبيعة العمل ومحتواه

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه المهام والمسؤوليات التي يؤديها، ومدى توافق طبيعة العمل مع قدراته واهتماماته المهنية. فكلما اتسم العمل بالوضوح والتنوع، ومنح الموظف درجة مناسبة من الاستقلالية والمسؤولية، زاد شعوره بالقيمة والأهمية، مما ينعكس على مستوى رضاه الوظيفي.

وتوضح نظرية خصائص الوظيفة لـ (Hackman and Oldham 1976) أن تصميم العمل بطريقة توفر التنوع في المهارات، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، يسهم في تعزيز الدافعية الداخلية والرضا عن العمل.

2- الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية

يمثل هذا البعد مستوى رضا العاملين عن طبيعة علاقتهم بالإدارة والزملاء، ومدى شعورهم بالدعم والاحترام والثقة داخل المنظمة. وتؤثر أساليب القيادة، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار، وجودة الاتصال الإداري في تشكيل اتجاهات العاملين نحو المنظمة.

وتشير نظرية الدعم التنظيمي المدرك إلى أن العاملين يطورون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة عندما يشعرون بأنها تقدر جهودهم وتهتم برفاهيتهم وتوفر لهم الدعم المناسب، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والالتزام التنظيمي (Eisenberger et al., 1986).

كما تزداد أهمية هذا البعد في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب التنوع الثقافي واختلاف أنماط التواصل والتوقعات بين العاملين، مما يجعل بناء علاقات تنظيمية قائمة على الاحترام والشمول عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي (Shore et al., 2011).

3- الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني

يشير هذا البعد إلى مدى رضا العاملين عن المقابل الوظيفي الذي يحصلون عليه، ونظم الحوافز والتقدير، إضافة إلى فرص التدريب والترقية والتطور المهني داخل المنظمة.

ولا يرتبط أثر الحوافز بقيمتها المادية فقط، وإنما يرتبط أيضاً بإدراك الموظف لمدى عدالتها وتناسبها مع جهوده وإنجازاته. وتوضح نظرية العدالة التنظيمية أن العاملين يقيمون المكافآت والنتائج التي يحصلون عليها من خلال مقارنتها بما يقدمونه من جهود، وأن الشعور بعدالة الحوافز يسهم في تعزيز الرضا والثقة بالمنظمة.

كما أن توفير فرص النمو المهني والتعلم المستمر يساعد العاملين على تطوير قدراتهم والشعور بأن المنظمة تستثمر في مستقبلهم الوظيفي، مما يزيد من مستوى الرضا والاستقرار داخل المنظمة (Armstrong & Taylor, 2023).

ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل المتداخلة التي ترتبط بالفرد والوظيفة والمنظمة، ولذلك فإن تفسير مستوى رضا العاملين يتطلب النظر إلى هذه العوامل باعتبارها منظومة متكاملة، ومن أهمها:

1- العوامل الشخصية: تشمل الخصائص الفردية للعاملين مثل العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، والتوقعات المهنية. وقد تؤدي الاختلافات الشخصية إلى اختلاف إدراك الموظفين لظروف العمل ومستوى رضاهم عنها، نتيجة اختلاف احتياجاتهم وأهدافهم المهنية.

2- العوامل المرتبطة بالوظيفة: تشمل طبيعة المهام، ووضوح الدور الوظيفي، ومستوى الاستقلالية، وحجم المسؤوليات، وفرص استخدام المهارات. فكلما كانت الوظيفة مصممة بطريقة تحقق التوازن بين التحدي والدعم، زادت احتمالية تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل.

3- العوامل التنظيمية: تعد العوامل التنظيمية من أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي، وتشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة، ونظم الاتصال، والدعم الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار. وتشير نظرية الدعم التنظيمي المدرك إلى أن إدراك العاملين لاهتمام المنظمة بهم وتقديرها لمساهماتهم يؤثر بصورة مباشرة في اتجاهاتهم نحو العمل ومستوى رضاهم الوظيفي (Eisenberger et al., 1986).

4- عوامل بيئة العمل الحديثة: أدت التحولات الحديثة في بيئات الأعمال إلى ظهور عوامل جديدة تؤثر في الرضا الوظيفي، مثل المرونة في العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والاهتمام برفاهية العاملين، وتوفير بيئات عمل شاملة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنظمات التي تهتم بتجربة الموظف وتوفر بيئة عمل داعمة تكون أكثر قدرة على تعزيز الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات، خاصة في المنظمات متعددة الثقافات (Guest, 2017).

ثالثاً: انعكاسات الرضا الوظيفي على العاملين والمنظمات

لا يمثل الرضا الوظيفي مجرد شعور إيجابي لدى العاملين، بل يمتد تأثيره إلى مجموعة من النتائج التنظيمية التي تؤثر في كفاءة المنظمة واستدامتها. ومن أبرز هذه الانعكاسات:

1- تعزيز الالتزام التنظيمي والانتماء: يرتبط الرضا الوظيفي بزيادة ارتباط العاملين بالمنظمة ورغبتهم في الاستمرار فيها، حيث إن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أكثر ميلاً لتبني أهداف المنظمة والشعور بالانتماء إليها (Meyer & Allen, 1997).

2- تحسين الأداء الوظيفي: يسهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الدافعية والاستعداد لبذل الجهد، مما يساعد العاملين على تحسين جودة أدائهم وإنجاز مهامهم بكفاءة. ومع ذلك، فإن العلاقة بين الرضا والأداء تتأثر بعوامل أخرى مثل طبيعة الوظيفة ونظم التقييم والتحفيز (Robbins & Judge, 2022).

3- تقليل الغياب ودوران العمل: يساعد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي على تعزيز الاستقرار الوظيفي وتقليل رغبة الموظفين في ترك المنظمة، مما يساهم في المحافظة على الخبرات وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب (Spector, 1997).

4- تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية: يدفع الرضا الوظيفي العاملين إلى ممارسة سلوكيات إيجابية تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، مثل التعاون ومساعدة الزملاء والمشاركة الفعالة، وهو ما يمكن تفسيره من خلال نظرية التبادل الاجتماعي التي توضح أن العاملين يميلون إلى مبادلة دعم المنظمة بسلوكيات إيجابية تجاهها (Blau, 1964).

5- دعم الاستقرار في المنظمات متعددة الجنسيات: تزداد أهمية الرضا الوظيفي في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اعتمادها على قوى عاملة متنوعة ثقافياً. فارتفاع مستوى الرضا يساعد على تعزيز التعاون بين العاملين، وتقليل آثار الاختلافات الثقافية، ودعم بناء بيئة تنظيمية أكثر شمولاً واستقراراً (Cascio & Boudreau, 2011).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوماً مركباً يتأثر بمجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية والتنظيمية، وأن تحقيق مستويات مرتفعة منه يرتبط بقدرة المنظمة على توفير بيئة عمل داعمة تحقق العدالة

والتقدير وفرص التطور المهني. ومن ثم فإن دراسة العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي تعد مدخلاً مهماً لفهم كيفية تعزيز استقرار العاملين ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وقد حاول العديد من الباحثين تفسير طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة من خلال مجموعة من النظريات التي تناولت العوامل المؤثرة في تكوين اتجاهات العاملين نحو وظائفهم. وتختلف هذه النظريات في منطلقاتها الفكرية؛ فمنها ما ركز على دوافع الفرد وحاجاته الداخلية، ومنها ما اهتم بإدراك العاملين للعدالة والدعم والعلاقات التبادلية داخل المنظمة.

وتساعد هذه النظريات في تفسير كيفية تأثير عناصر بيئة العمل المختلفة، مثل القيادة التنظيمية، والعدالة، والحوافز، والدعم الإداري، وظروف العمل، في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. كما توفر أساساً نظرياً لفهم العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

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

تُعد نظرية العاملين التي قدمها Frederick Herzberg وزملاؤه من النظريات المهمة في تفسير الرضا الوظيفي، حيث قامت على التمييز بين مجموعتين من العوامل التي تؤثر في اتجاهات العاملين نحو العمل، وهما: العوامل المحفزة والعوامل الوقائية (Herzberg et al., 1959). وتشير العوامل المحفزة إلى العناصر المرتبطة بطبيعة العمل ذاته، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو والتطور المهني، حيث يؤدي توافر هذه العوامل إلى زيادة الدافعية والشعور بالرضا لدى العاملين.

أما العوامل الوقائية فتتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، مثل سياسات المنظمة، والأجور، وظروف العمل، والعلاقات مع الإدارة والزملاء، والأمن الوظيفي. وترى النظرية أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى ظهور حالة من عدم الرضا، حتى وإن كان توفرها لا يؤدي وحده إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الدافعية.

وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال تفسير دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي؛ إذ توضح أن البيئة التنظيمية الفعالة لا تقتصر على توفير الظروف المادية المناسبة، بل تشمل أيضاً توفير التقدير، وفرص التطوير، والعلاقات الإيجابية داخل المنظمة.

ثانياً: نظرية الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support Theory)

تقوم نظرية الدعم التنظيمي المدرك التي قدمها Eisenberger et al. (1986) على افتراض أن العاملين يطورون تصورات حول مدى اهتمام المنظمة بهم وتقديرها لمساهماتهم، وأن هذه التصورات تؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

ويظهر الدعم التنظيمي من خلال مجموعة من الممارسات، مثل العدالة في التعامل، وتوفير فرص التدريب والتطوير، والاهتمام باحتياجات العاملين، وتقديم الدعم الإداري المناسب. وكلما ارتفع إدراك الموظف لوجود دعم من المنظمة، زاد شعوره بالانتماء والثقة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وتتوافق هذه النظرية مع الدراسة الحالية؛ لأن تحسين بيئة العمل يمثل أحد الوسائل الأساسية التي تعبر من خلالها المنظمة عن اهتمامها بالعاملين، خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات التي تحتاج إلى بناء بيئة عمل قائمة على الدعم والشمول واحترام الاختلافات الثقافية.

ثالثاً: نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تركز نظرية العدالة التنظيمية على أهمية إدراك العاملين لمدى عدالة المنظمة في تعاملها معهم، حيث لا يعتمد تقييم الموظف للمنظمة فقط على النتائج التي يحصل عليها، وإنما يتأثر أيضاً بالطرق والإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد والمكافآت.

وقد أوضح (Greenberg (1987 أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

- العدالة التوزيعية: وتشير إلى إدراك العاملين لعدالة توزيع المكافآت والموارد والفرص داخل المنظمة.
- العدالة الإجرائية: وتعني مدى عدالة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات التنظيمية.
- العدالة التفاعلية: وترتبط بطريقة تعامل الإدارة مع العاملين ومستوى الاحترام والشفافية في العلاقات التنظيمية.

وتشير الأدبيات إلى أن إدراك العاملين لوجود العدالة داخل المنظمة يسهم في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي وتقليل الاتجاهات السلبية نحو العمل (Colquitt et al., 2001).

وترتبط هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال اعتبار العدالة التنظيمية أحد أبعاد تحسين بيئة العمل، وأحد العوامل المؤثرة في رضا العاملين، خصوصاً في المنظمات متعددة الجنسيات التي تتعامل مع موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة.

رابعاً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي طبيعة العلاقة بين العامل والمنظمة باعتبارها علاقة قائمة على التبادل المتبادل، حيث يقدم العامل جهده والتزامه وخبراته للمنظمة مقابل حصوله على الدعم والتقدير والمزايا وظروف العمل المناسبة. وفي بيئة العمل التنظيمية، تشير النظرية إلى أن استثمار المنظمة في تحسين ظروف العمل، وتوفير الدعم الإداري، وتحقيق العدالة، وتقديم الحوافز، يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، مما ينعكس على مستوى رضاهم والتزامهم تجاه المنظمة (Cropanzano & Mitchell, 2005).

وتدعم هذه النظرية نموذج الدراسة الحالية من خلال تفسير العلاقة التبادلية بين ممارسات المنظمة المتعلقة بتحسين بيئة العمل وبين استجابات العاملين المتمثلة في الرضا الوظيفي.

الأساس النظري للعلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي

يتضح من استعراض النظريات السابقة أن الرضا الوظيفي يمثل نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والنفسية والاجتماعية، وليس نتيجة عامل منفرد. فقد فسرت نظرية العاملين لهيرزبرغ دور ظروف العمل والحوافز والتقدير في تكوين الرضا، بينما أوضحت نظرية الدعم التنظيمي المدرك أهمية شعور العاملين باهتمام المنظمة ودعمها لهم.

كما بينت نظرية العدالة التنظيمية أن إدراك الموظفين للإنصاف والشفافية يؤثر في اتجاهاتهم نحو المنظمة، في حين فسرت نظرية التبادل الاجتماعي طبيعة العلاقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين وأثر الممارسات التنظيمية الإيجابية في تعزيز الرضا.

وبناءً على ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض نظري مفاده أن تحسين بيئة العمل بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في البيئة المادية، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز، والاتصال الإداري، يسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات..

المبحث الثالث: المنظمات متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية فيها

تمهيد

في ظل التوسع الاقتصادي والعولمة، أصبحت المنظمات متعددة الجنسيات من أبرز الفاعلين في الاقتصاد العالمي، نظراً لامتداد أنشطتها عبر العديد من الدول وما يرتبط بذلك من تنوع في البيئات القانونية والاقتصادية والثقافية. وقد فرض هذا الواقع تحديات جديدة على المنظمات، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية، التي أصبحت مطالبة بتطوير ممارسات إدارية قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات القوى العاملة المتنوعة (Dessler, 2020؛ Armstrong & Taylor, 2023).

وتكتسب دراسة المنظمات متعددة الجنسيات أهمية خاصة في إطار الدراسة الحالية، لارتباطها المباشر بمتغيري تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، إذ إن طبيعة هذه المنظمات وما تتسم به من تنوع في القوى العاملة يجعل توفير بيئة عمل داعمة وعادلة أحد العوامل الأساسية لتعزيز رضا العاملين وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام. كما أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً محورياً في تصميم السياسات والممارسات التي تسهم في تحسين بيئة العمل، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب هذا التنوع وتحقيق الانسجام بين العاملين.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث المنظمات متعددة الجنسيات وإدارة الموارد البشرية فيها، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، وبيان أهم الممارسات الإدارية المعتمدة فيها، إضافة إلى مناقشة أبرز التحديات التي تواجه بناء بيئة عمل فعالة في هذا النوع من المنظمات، وذلك من خلال المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** مفهوم المنظمات متعددة الجنسيات وتطورها وخصائصها.
- **المطلب الثاني:** إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات: المفهوم والأهمية والممارسات.
- **المطلب الثالث:** تحديات بناء بيئة عمل فعالة في المنظمات متعددة الجنسيات.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات متعددة الجنسيات وتطورها وخصائصها

أولاً: مفهوم المنظمات متعددة الجنسيات

تُعد المنظمات متعددة الجنسيات من أبرز صور التنظيمات الاقتصادية والإدارية التي برزت مع توسع النشاط الاقتصادي الدولي وتزايد الاعتماد على الأسواق العالمية. وتتميز هذه المنظمات بقدرتها على ممارسة أنشطتها في أكثر من دولة من خلال شبكة من الفروع أو الشركات التابعة، مع احتفاظها بمركز رئيس يتولى رسم السياسات العامة وتنسيق الأنشطة بين الوحدات المختلفة. وقد أدى هذا الامتداد الدولي إلى تنوع البيئات التنظيمية والثقافية التي تعمل فيها، الأمر الذي جعل إدارتها أكثر تعقيداً مقارنة بالمنظمات المحلية (Hill, 2022).

ويعرف (Bartlett and Ghoshal (1989) المنظمات متعددة الجنسيات بأنها منظمات تمتلك أو تسيطر على أنشطة إنتاجية أو خدمية في أكثر من دولة، من خلال شركات تابعة أو فروع خارج الدولة الأم، مع وجود تكامل استراتيجي وإداري بين هذه الوحدات يهدف إلى تحقيق الأهداف العالمية للمنظمة. ويبرز هذا التعريف أن جوهر المنظمة متعددة الجنسيات لا يقتصر على الانتشار الجغرافي، وإنما يتمثل في قدرتها على إدارة عملياتها ومواردها بكفاءة عبر بيئات مختلفة.

ومن منظور المؤسسات الدولية، تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن المنظمات متعددة الجنسيات هي كيانات اقتصادية تمارس أنشطتها في دولتين أو أكثر، وتخضع لإدارة موحدة أو منسقة من قبل الشركة الأم، بما يمكنها من توجيه استثماراتها ومواردها وفق استراتيجية عالمية تحقق التكامل بين فروعها المختلفة (OECD, 2023).

كما يرى (عبد الباقي، 2021) أن المنظمات متعددة الجنسيات تمثل مرحلة متقدمة من تطور الأعمال الدولية، إذ تعتمد على توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية عبر عدة دول، مع مراعاة الاختلافات الثقافية والتشريعية والتنظيمية التي تميز كل بيئة عمل، بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على قدرتها التنافسية.

ويتضح من التعريفات السابقة أن المنظمات متعددة الجنسيات لا تتميز فقط بانتشارها الجغرافي، وإنما بامتلاكها نظاماً إدارياً متكاملًا ينسق بين وحداتها المختلفة، ويوازن بين توحيد السياسات العالمية والتكيف مع متطلبات البيئات المحلية، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها أكثر أهمية وتعقيداً.

وفي إطار الدراسة الحالية، يُقصد بالمنظمات متعددة الجنسيات إجرائياً بأنها:

المنظمات التي تمارس أنشطتها في أكثر من دولة من خلال فروع أو شركات تابعة، وتعتمد على إدارة مركزية وسياسات موحدة مع مراعاة خصوصية البيئات المحلية، بما ينعكس على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: تطور المنظمات متعددة الجنسيات

شهدت المنظمات متعددة الجنسيات تطوراً ملحوظاً بالتزامن مع تطور التجارة الدولية وحركة الاستثمار الأجنبي المباشر. ففي المراحل الأولى كان الهدف الرئيس من التوسع الخارجي يتمثل في الوصول إلى أسواق جديدة، وتأمين المواد الأولية، والاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج. ومع تزايد حدة المنافسة العالمية والتقدم التقني، أصبحت هذه المنظمات أكثر اعتماداً على الابتكار وإدارة المعرفة وتبادل الخبرات بين فروعها المختلفة (Bartlett & Ghoshal, 1989).

وفي الوقت الحاضر، لم تعد الفروع الخارجية مجرد وحدات تنفيذية، بل أصبحت شريكاً في تطوير المعرفة التنظيمية ونقل الخبرات والممارسات الإدارية، الأمر الذي أسهم في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها المسؤولة عن استقطاب الكفاءات العالمية، وإدارة التنوع الثقافي، وتطوير رأس المال البشري بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية (Dowling, Festing, & Engle, 2024).

كما ساعدت العولمة والتحول الرقمي على توسيع نطاق عمل المنظمات متعددة الجنسيات، وزيادة اعتمادها على فرق العمل الدولية، وأنظمة الاتصال الحديثة، والعمل المرن، وهو ما أدى إلى تنامي الاهتمام ببناء بيئات عمل أكثر تكاملاً وشمولاً تستجيب لاحتياجات القوى العاملة العالمية.

ثالثاً: أهمية المنظمات متعددة الجنسيات

تكتسب المنظمات متعددة الجنسيات أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي؛ نظراً لدورها في تعزيز حركة الاستثمار الأجنبي، ونقل التكنولوجيا، وتبادل المعرفة، وخلق فرص العمل، ودعم النمو الاقتصادي في الدول المضيفة. كما تسهم في تطوير الممارسات الإدارية ونقل الخبرات التنظيمية، وتعزيز الابتكار من خلال الاستفادة من التنوع الثقافي والمعرفي للعاملين (OECD, 2023).

ومن منظور إدارة الموارد البشرية، تمثل هذه المنظمات بيئة تنظيمية متقدمة تتطلب ممارسات حديثة قادرة على إدارة التنوع، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعد على جذب الكفاءات والمحافظة عليها، بما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي ومستوى الأداء (السالم، ٢٠٢٣).

رابعاً: خصائص المنظمات متعددة الجنسيات

تتميز المنظمات متعددة الجنسيات بمجموعة من الخصائص التي تمنحها طبيعة تنظيمية تختلف عن المنظمات المحلية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي:

1- الطبيعة العابرة للحدود

تمارس المنظمات متعددة الجنسيات أنشطتها في دول متعددة تختلف في أنظمتها القانونية والاقتصادية والاجتماعية، الأمر الذي يتطلب مرونة تنظيمية وقدرة على التكيف مع البيئات المحلية، مع المحافظة على وحدة التوجه الاستراتيجي للمنظمة (Hill, 2022).

2- التنوع الثقافي للقوى العاملة

تضم هذه المنظمات موظفين من جنسيات وثقافات مختلفة، مما يوفر فرصاً كبيرة للإبداع وتبادل المعرفة، وفي الوقت نفسه يفرض تحديات تتعلق بالاتصال وإدارة الاختلافات الثقافية، الأمر الذي يجعل بناء بيئة عمل قائمة على الشمول والاحترام المتبادل ضرورة لتحقيق الانسجام التنظيمي (Dowling et al., 2024).

3- التوازن بين التوحيد العالمي والتكيف المحلي

تحرص المنظمات متعددة الجنسيات على توحيد سياساتها الأساسية لضمان الاتساق والكفاءة، مع منح الفروع المحلية المرونة اللازمة للتكيف مع التشريعات والثقافات واحتياجات العاملين في كل دولة، ويظهر ذلك بوضوح في سياسات الموارد البشرية ونظم الحوافز والتدريب وتقييم الأداء (Hill, 2022).

4- تعقيد الهياكل التنظيمية

تتميز هذه المنظمات بهياكل تنظيمية معقدة نتيجة انتشار وحداتها في عدة دول، مما يستلزم وجود أنظمة اتصال وتنسيق فعالة، وآليات واضحة لتوزيع السلطات والمسؤوليات بين المركز الرئيسي والفروع الدولية.

5- الاعتماد على المعرفة والخبرات الدولية

تعتمد المنظمات متعددة الجنسيات على تبادل المعرفة والخبرات بين فروعها المختلفة باعتبارها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، الأمر الذي يزيد من أهمية توفير بيئة عمل تشجع التعلم المستمر، والعمل الجماعي، ومشاركة المعرفة بين العاملين.

يتضح مما سبق أن المنظمات متعددة الجنسيات تمثل نموذجاً تنظيمياً يتميز بالانتشار الدولي، والتنوع الثقافي، وتعقيد الهياكل التنظيمية، والاعتماد على المعرفة العالمية، وهو ما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها أكثر أهمية مقارنة بالمنظمات المحلية.

ومن ثم، فإن تحسين بيئة العمل داخل هذه المنظمات يعد أحد المرتكزات الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي، والمحافظة على الكفاءات البشرية، وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام، وهو ما يتسق مع أهداف الدراسة الحالية ومتغيراتها.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات: المفهوم والأهمية والممارسات

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

تختلف إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات المحلية؛ نظراً لاختلاف البيئات القانونية والثقافية والاقتصادية التي تعمل فيها هذه المنظمات، وما يترتب على ذلك من تنوع في خصائص القوى العاملة واختلاف في احتياجاتها وتوقعاتها. لذلك لم تعد إدارة الموارد البشرية الدولية تقتصر على ممارسة الوظائف الإدارية التقليدية، وإنما أصبحت وظيفة استراتيجية تهدف إلى إدارة رأس المال البشري على المستوى العالمي، بما يحقق التكامل بين فروع المنظمة ويعزز قدرتها التنافسية.

وتُعرف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها مجموعة السياسات والممارسات المتعلقة باستقطاب العاملين واختيارهم، وتدريبهم وتطويرهم، وإدارة أدائهم، وتعويضاتهم، وعلاقاتهم الوظيفية في المنظمات التي تمارس أعمالها عبر الحدود الوطنية، مع مراعاة الاختلافات الثقافية والتشريعية والاقتصادية بين الدول التي تعمل فيها المنظمة (Dowling et al., 2017).

كما يرى Brewster وآخرون أن إدارة الموارد البشرية الدولية تمثل إطاراً لإدارة الموارد البشرية في البيئات العالمية، يهدف إلى تحقيق الاتساق بين الاستراتيجية الدولية للمنظمة ومتطلبات الفروع المختلفة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الأداء التنظيمي المستدام (Brewster et al., 2016).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية إجرائياً في إطار هذه الدراسة بأنها:

مجموعة السياسات والممارسات التي تطبقها المنظمات متعددة الجنسيات لإدارة مواردها البشرية عبر الدول المختلفة، بما يشمل الاستقطاب، والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات، وبناء بيئة عمل داعمة تراعي التنوع الثقافي، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال مجموعة من الأدوار التي تؤثر في فعالية المنظمة وتجربة العاملين، ومن أبرزها ما يأتي:

1. تحقيق الاتساق بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين

تساهم إدارة الموارد البشرية الدولية في تحقيق التوازن بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات العاملين في الفروع المختلفة.

فمن خلال تصميم سياسات واضحة للموارد البشرية، تستطيع المنظمة تعزيز الشعور بالانتماء وتوحيد القيم التنظيمية، مع مراعاة الاختلافات التي تفرضها البيئات المحلية.

2. تعزيز العدالة التنظيمية والدعم الوظيفي

تعد العدالة في تطبيق سياسات الموارد البشرية من العوامل الأساسية المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو المنظمة. لذلك تهتم إدارة الموارد البشرية الدولية بتطوير أنظمة عادلة في التوظيف، والتقييم، والترقية، والتعويضات، بما يساعد على بناء الثقة بين الموظفين والمنظمة وتعزيز الرضا الوظيفي. وتشير نظرية الدعم التنظيمي المدرك إلى أن شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم وتقدير جهودهم يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي (Eisenberger et al., 1986).

3. تطوير العاملين وتعزيز رأس المال البشري

تمثل تنمية مهارات العاملين أحد الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية، حيث تعتمد المنظمات متعددة الجنسيات على برامج التدريب والتطوير لبناء قدرات الموظفين وتحسينها على التعامل مع متطلبات العمل الدولي. ولا يقتصر التطوير المهني على تنمية المهارات الفنية فقط، بل يشمل أيضاً تطوير مهارات التواصل والعمل ضمن فرق متعددة الثقافات، مما يساهم في تحسين تجربة الموظف وزيادة شعوره بالاستقرار والنمو داخل المنظمة.

4. دعم بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة

تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية دوراً مهماً في تشكيل بيئة العمل داخل المنظمة من خلال تصميم سياسات تدعم المشاركة، والتواصل، والتقدير، والمرونة، وتوفير فرص التطور المهني. وتؤثر هذه الممارسات في إدراك العاملين لجودة بيئة العمل، حيث إن وجود أنظمة إدارية واضحة وداعمة يساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الاتجاهات السلبية مثل عدم الالتزام أو الرغبة في ترك المنظمة.

ثالثاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في المنظمات متعددة الجنسيات

تعتمد المنظمات متعددة الجنسيات على مجموعة من الممارسات التي تمكنها من إدارة مواردها البشرية بكفاءة عبر البيئات الدولية، ومن أبرزها:

1- إدارة المواهب والاستقطاب الدولي

تهتم المنظمات متعددة الجنسيات باختيار العاملين الذين لا يمتلكون الكفاءة المهنية فقط، بل لديهم القدرة على التكيف مع البيئات التنظيمية والثقافية المختلفة. ويساعد الاختيار الفعال على تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تجربته الوظيفية ورضاه عن العمل.

2- التدريب والتطوير المهني

يعد التدريب والتطوير من الممارسات الأساسية التي تؤثر في رضا العاملين، حيث يمنح الموظفين فرصة لاكتساب مهارات جديدة وتحقيق النمو المهني. كما يعكس اهتمام المنظمة باستثمار قدرات العاملين وتطوير مستقبلهم الوظيفي.

3- إدارة الأداء والتقييم العادل

تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات إلى أنظمة أداء تتسم بالوضوح والموضوعية، بحيث يشعر العاملون بأن تقييمهم يعتمد على معايير عادلة ومعلنة. ويسهم ذلك في تعزيز الثقة بالإدارة وتقليل الشعور بالتحيز أو عدم الإنصاف.

4- أنظمة التعويضات والمزايا

تمثل التعويضات والمزايا أحد العناصر المؤثرة في رضا العاملين، حيث لا يرتبط أثرها بالقيمة المالية فقط، وإنما بدرجة إدراك الموظف لعدالتها مقارنة بالجهود التي يقدمها وبما يحصل عليه العاملون الآخرون. لذلك تهتم المنظمات متعددة الجنسيات بتصميم أنظمة تعويض تحقق التوازن بين التنافسية والعدالة التنظيمية.

5- تعزيز مشاركة العاملين والارتباط التنظيمي

تهدف إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تعزيز مشاركة العاملين في القرارات المرتبطة بأعمالهم، وتوفير قنوات اتصال فعالة، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام. وتساعد هذه الممارسات على زيادة شعور الموظف بالانتماء ورفع مستوى ارتباطه بالمنظمة.

بناءً على ذلك، يتضح أن إدارة الموارد البشرية الدولية تمثل حلقة وصل بين سياسات المنظمة وواقع تجربة العاملين داخل بيئة العمل. فالممارسات التي تتسم بالعدالة والدعم والوضوح تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الرضا الوظيفي، بينما قد يؤدي ضعف هذه الممارسات إلى انخفاض مستوى الالتزام وظهور اتجاهات سلبية لدى العاملين.

المطلب الثالث: تحديات بناء بيئة عمل فعالة في المنظمات متعددة الجنسيات

تواجه المنظمات متعددة الجنسيات تحديات خاصة عند محاولة بناء بيئة عمل فعالة، وذلك بسبب طبيعة عملها التي تجمع بين الانتشار الجغرافي وتنوع القوى العاملة واختلاف البيئات التنظيمية. وعلى الرغم من أن هذا التنوع يمثل فرصة للاستفادة من الخبرات المتعددة وتعزيز الابتكار، إلا أنه يفرض على الإدارة مسؤولية تطوير ممارسات تنظيمية قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة العالمية واحتياجات العاملين في البيئات المختلفة.

وتزداد أهمية هذه التحديات عند ارتباطها بتجربة الموظف ومستوى رضاه الوظيفي، حيث إن قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل قائمة على العدالة والدعم والتواصل الفعال تؤثر بصورة مباشرة في اتجاهات العاملين نحو وظائفهم

ومدى ارتباطهم بالمنظمة. لذلك فإن نجاح المنظمات متعددة الجنسيات لا يعتمد فقط على كفاءة عملياتها الدولية، وإنما يرتبط أيضاً بقدرتها على إدارة الجوانب الإنسانية والتنظيمية لبيئة العمل.

ومن أبرز التحديات المرتبطة ببناء بيئة عمل فعالة في المنظمات متعددة الجنسيات ما يأتي:

أولاً: إدارة الاختلافات الثقافية داخل بيئة العمل

يمثل اختلاف الخلفيات الثقافية للعاملين أحد أبرز التحديات التي تواجه المنظمات متعددة الجنسيات، حيث قد تختلف القيم المهنية، وأساليب التواصل، وتوقعات العاملين تجاه القيادة والعمل الجماعي من ثقافة إلى أخرى.

ولا تتمثل المشكلة في وجود التنوع الثقافي ذاته، بل في قدرة المنظمة على إدارته بطريقة تضمن الاستفادة من إيجابياته وتقليل الآثار السلبية المحتملة. ولذلك تحتاج المنظمات إلى بناء ثقافة تنظيمية شاملة تدعم الاحترام المتبادل، وتعزيز التعاون بين العاملين، وتوفير شعوراً بالمساواة والانتماء لجميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية (Tarique, 2022).

ثانياً: ضمان العدالة والإنصاف في الممارسات التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية من التحديات المهمة في بيئات العمل الدولية، نظراً لاختلاف الأنظمة الوظيفية والظروف الاقتصادية والاجتماعية بين الدول التي تعمل فيها المنظمة. وقد يؤدي اختلاف إدراك العاملين لعدالة الأجور أو فرص التطوير أو أساليب التقييم إلى التأثير في مستوى رضاهم وثقتهم بالمنظمة.

ولهذا تحتاج المنظمات متعددة الجنسيات إلى تطبيق سياسات واضحة وشفافة تضمن العدالة في القرارات المتعلقة بالعاملين، مع مراعاة الظروف المحلية دون الإخلال بمبدأ المساواة. وتشير الدراسات إلى أن إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يرتبط بدرجة أكبر من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بينما يؤدي الشعور بعدم الإنصاف إلى اتجاهات سلبية نحو المنظمة (Colquitt et al., 2019).

ثالثاً: تعزيز الاتصال التنظيمي بين الوحدات الدولية

يشكل الاتصال التنظيمي تحدياً مهماً في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب التباعد الجغرافي واختلاف اللغات والثقافات التنظيمية. فقد يؤدي ضعف تدفق المعلومات بين الإدارة المركزية والفروع أو بين فرق العمل الدولية إلى انخفاض مستوى التنسيق وظهور مشكلات في الفهم والتعاون.

ومن هنا تبرز أهمية تطوير أنظمة اتصال فعالة تعتمد على الوضوح والشفافية، وتدعم مشاركة العاملين وتبادل المعرفة. فوجود قنوات اتصال مناسبة يساعد على تعزيز اندماج الموظفين وتقوية علاقتهم بالمنظمة، كما يساهم في تحسين تجربتهم الوظيفية (Brewster et al., 2016).

رابعاً: تحقيق التوازن بين التوحيد التنظيمي والتكيف المحلي

تواجه المنظمات متعددة الجنسيات تحدياً مستمراً يتمثل في كيفية المحافظة على وحدة السياسات والثقافة التنظيمية العالمية، مع مراعاة الاختلافات المحلية في الدول التي تعمل فيها. فالتطبيق الكامل للسياسات الموحدة قد لا يتناسب مع جميع البيئات نظراً لتنوعها واختلافاتها، في حين أن التوسع في التكيف المحلي قد يؤدي إلى ضعف التكامل بين وحدات المنظمة.

لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى تطوير ممارسات مرنة تحقق التوازن بين القيم التنظيمية المشتركة والقدرة على الاستجابة لاحتياجات العاملين في كل بيئة. ويظهر هذا التحدي بصورة واضحة في ممارسات الموارد البشرية مثل الحوافز والتقييم والتطوير المهني (Hill, 2022).

خامساً: المحافظة على الكفاءات وتعزيز الارتباط التنظيمي

يمثل الاحتفاظ بالعاملين المتميزين تحدياً رئيسياً للمنظمات متعددة الجنسيات في ظل المنافسة العالمية على الكفاءات البشرية. فلم تعد قدرة المنظمة على المحافظة على موظفيها تعتمد فقط على المزايا المالية، بل أصبحت ترتبط بجودة بيئة العمل، وفرص النمو المهني، ومستوى الدعم والتقدير الذي يحصل عليه العاملون.

وتسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز ارتباط الموظفين بها من خلال توفير بيئة عمل تشجع المشاركة والتطوير والشعور بالقيمة. فكلما شعر العامل بأن المنظمة تستثمر في قدراته وتوفر له ظروف عمل مناسبة، ارتفع مستوى رضاه الوظيفي وانخفضت احتمالية ترك العمل (Noe et al., 2020).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحديات بناء بيئة عمل فعالة في المنظمات متعددة الجنسيات ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة المنظمة على إدارة الاختلافات وتحويلها إلى عناصر إيجابية تدعم الأداء والاستقرار التنظيمي. كما أن مواجهة هذه التحديات تتطلب ممارسات موارد بشرية تقوم على العدالة والدعم والتواصل الفعال والشمول التنظيمي.

ومن ثم، فإن تحسين بيئة العمل في المنظمات متعددة الجنسيات يمثل عاملاً استراتيجياً يؤثر في رضا العاملين وارتباطهم بالمنظمة، وهو ما يدعم العلاقة النظرية بين متغير تحسين بيئة العمل ومتغير الرضا الوظيفي التي تقوم عليها الدراسة الحالية.

المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي

تمهيد

يمثل الربط بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي أحد الموضوعات المهمة في دراسات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، باعتبار أن بيئة العمل تعد أحد العوامل الأساسية التي تشكل إدراك العاملين تجاه وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها. فكلما وفرت المنظمة ظروفاً تنظيمية ومهنية ونفسية داعمة، زادت احتمالية تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين وارتفاع مستوى رضاهم الوظيفي.

وتشير الدراسات العلمية إلى أن الرضا الوظيفي لا يتشكل نتيجة عامل واحد، وإنما يمثل حصيلة تفاعل مجموعة من الممارسات التنظيمية المرتبطة ببيئة العمل، مثل أساليب القيادة، والعدالة التنظيمية، وجودة الاتصال، ونظم الحوافز، وفرص التطوير المهني، والعلاقات داخل المنظمة. ولذلك فإن تحسين بيئة العمل يعد أحد المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز رضا العاملين وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والاستقرار التنظيمي (Robbins & Judge, 2023؛ Armstrong & Taylor, 2023).

وتزداد أهمية دراسة هذه العلاقة في المنظمات متعددة الجنسيات؛ بسبب طبيعة بيئاتها التنظيمية المعقدة وتنوع القوى العاملة فيها، حيث يتطلب تحقيق الرضا الوظيفي توفير بيئة عمل قادرة على استيعاب الاختلافات الثقافية والمهنية، وتعزيز العدالة والشمول والدعم التنظيمي بين العاملين.

وانطلاقاً من ذلك، يركز هذا المبحث على تفسير العلاقة النظرية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، من خلال توضيح الأساس النظري الذي يربط بين المتغيرين، وبيان أثر أبعاد بيئة العمل المختلفة في تشكيل رضا العاملين، وصولاً إلى بناء النموذج النظري للدراسة، وذلك من خلال المطالب الآتية:

- **المطلب الأول:** الأساس النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **المطلب الثاني:** أثر أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.
- **المطلب الثالث:** النموذج النظري للدراسة.

المطلب الأول: الأساس النظري للعلاقة بين متغيرات الدراسة

تعد العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ نظراً لما تمثله بيئة العمل من إطار تنظيمي يؤثر في إدراك العاملين لوظائفهم والمنظمة التي يعملون بها. فالعامل لا يكون اتجاهاته نحو العمل بناءً على طبيعة المهام فقط، وإنما من خلال مجموعة متكاملة من الخبرات التنظيمية التي يعيشها داخل المنظمة، مثل مستوى الدعم الإداري، وعدالة التعامل، وجودة العلاقات المهنية، وفرص التطوير، ووضوح الاتصال.

أولاً: المنطلق النظري لتفسير العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي

تقوم العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي على أساس أن سلوك العاملين واتجاهاتهم لا تتحدد فقط من خلال خصائصهم الفردية، وإنما تتأثر بدرجة كبيرة بالظروف التنظيمية التي يعملون في ظلها. فالمنظمة التي توفر بيئة عمل قائمة على العدالة، والدعم، والمشاركة، والقيادة الفعالة، تساعد العاملين على تكوين إدراكات إيجابية تجاه وظائفهم، مما ينعكس على مستوى رضاهم والتزامهم التنظيمي.

وتفسر مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية هذه العلاقة؛ حيث توضح نظرية العاملين لهيرزبرغ أن ظروف العمل والعوامل المرتبطة بالوظيفة تؤثر في مستوى رضا العاملين، كما تؤكد نظرية الدعم التنظيمي المدرك أن شعور الموظف باهتمام المنظمة به وتقدير جهوده يعزز اتجاهاته الإيجابية نحو العمل. كذلك تشير نظرية العدالة التنظيمية إلى أن إدراك العاملين للإنصاف في توزيع الموارد والإجراءات والمعاملة يؤثر بصورة مباشرة في مستوى رضاهم الوظيفي (Colquitt et al., 2019).

كما تدعم الدراسات العلمية هذا التوجه، حيث تشير إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية، مثل المناخ التنظيمي، ونمط القيادة، والحوافز، وطبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، باعتبارها عناصر أساسية في تشكيل تجربة الموظف داخل المنظمة (عاشور، 2014؛ السالم، 2019).

ثانياً: دور أبعاد بيئة العمل في تشكيل الرضا الوظيفي

تؤثر بيئة العمل في الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تشكل تجربة العامل داخل المنظمة. فالبيئة المادية المناسبة توفر ظروفاً تساعد على أداء العمل بكفاءة، بينما تسهم البيئة النفسية والاجتماعية الإيجابية في تعزيز الشعور بالأمان والانتماء والدعم. كما تمثل القيادة التنظيمية أحد العوامل المهمة في تشكيل رضا العاملين، إذ تؤثر طريقة تعامل القادة مع الموظفين، ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وطبيعة الدعم الذي يقدمونه، في إدراك العاملين لجودة بيئة العمل. كذلك تسهم العدالة التنظيمية والحوافز والاتصال الإداري في تعزيز ثقة العاملين بالمنظمة، وزيادة شعورهم بالتقدير والاستقرار الوظيفي.

وتؤكد الدراسات أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتطوير المهني، والتقدير، والعدالة، والمشاركة تمثل عوامل مؤثرة في بناء بيئة عمل داعمة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على رضا العاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة (السالم، 2019؛ Robbins & Judge, 2023).

وتزداد أهمية هذه الأبعاد في المنظمات متعددة الجنسيات؛ بسبب تنوع القوى العاملة واختلاف الخلفيات الثقافية والمهنية للعاملين، مما يجعل توفير بيئة عمل تتسم بالشمول والعدالة والتواصل الفعال عاملاً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات البشرية (Dowling et al., 2017).

ثالثاً: آليات انتقال أثر بيئة العمل إلى الرضا الوظيفي

لا ينتقل تأثير بيئة العمل إلى الرضا الوظيفي بصورة مباشرة فقط، وإنما من خلال مجموعة من الآليات النفسية والتنظيمية التي تؤثر في كيفية إدراك العاملين لعلاقتهم بالمنظمة. فعندما يشعر الموظف بأن المنظمة توفر له الدعم والاحترام، وتقدر جهوده، وتتيح له فرص المشاركة والتطور، فإنه يطور اتجاهات إيجابية نحو عمله، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

وفي المقابل، فإن ضعف عناصر بيئة العمل، مثل غياب العدالة، أو ضعف الاتصال، أو محدودية فرص النمو المهني، قد يؤدي إلى انخفاض الثقة بالمنظمة وتراجع الدافعية والشعور بعدم الرضا. لذلك فإن تحسين بيئة العمل لا يمثل مجرد إجراء تنظيمي لتحسين ظروف العمل، بل يعد ممارسة استراتيجية تهدف إلى تعزيز تجربة الموظف وتحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي (أبو النصر، 2020؛ Noe et al., 2020).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي تستند إلى أساس نظري يؤكد أن الممارسات التنظيمية المختلفة تؤثر في إدراك العاملين لبيئتهم الوظيفية، وأن هذا الإدراك ينعكس على مستوى رضاهم واتجاهاتهم نحو المنظمة. ومن ثم فإن دراسة هذه العلاقة تمثل مدخلاً مهماً لفهم كيفية تأثير أبعاد بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما سيتم تناوله في المطلب التالي.

المطلب الثاني: أثر أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي

يمثل تحسين بيئة العمل أحد المداخل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تعزيز اتجاهات العاملين وتحقيق الاستقرار التنظيمي، حيث لا يتحدد الرضا الوظيفي بعوامل فردية أو مادية فقط، وإنما يتأثر بمجموعة من الظروف التنظيمية التي تحيط بالعامل أثناء أداء مهامه. وتشير الأدبيات في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إلى أن جودة بيئة العمل بأبعادها المختلفة تعد من العوامل المؤثرة في تشكيل إدراك العاملين تجاه وظائفهم، ومستوى شعورهم بالتقدير والعدالة والانتماء للمنظمة (Armstrong & Taylor, 2023؛ Robbins & Judge, 2023).

وفي المنظمات متعددة الجنسيات تزداد أهمية تحسين بيئة العمل نتيجة تنوع القوى العاملة واختلاف الخلفيات الثقافية والتنظيمية، مما يجعل توفير بيئة عمل داعمة وعادلة عاملاً أساسياً في تعزيز رضا العاملين والمحافظة على الكفاءات البشرية. وبناءً على ذلك، يمكن توضيح أثر أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي كما يأتي:

أولاً: أثر البيئة المادية للعمل في تعزيز الرضا الوظيفي

تعد البيئة المادية للعمل أحد المكونات الأساسية التي تؤثر في تجربة العامل داخل المنظمة، وتشمل الظروف والتجهيزات التي تساعده على أداء مهامه، مثل ملاءمة مكان العمل، وتوافر الأدوات والتقنيات اللازمة، ومتطلبات السلامة والصحة المهنية. وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي لا يعتمد على الجوانب المادية فقط، فإن توفير بيئة عمل مناسبة يسهم في تقليل الضغوط المهنية، ورفع مستوى الراحة والاستقرار أثناء العمل.

كما تعكس جودة البيئة المادية مدى اهتمام المنظمة بالعاملين وحرصها على توفير الظروف التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، الأمر الذي يعزز شعورهم بالتقدير والاهتمام، وينعكس إيجابياً على مستوى رضاهم الوظيفي (Dessler, 2020؛ Noe et al., 2020).

وفي المنظمات متعددة الجنسيات، يمثل الحفاظ على مستوى مناسب من بيئة العمل المادية تحدياً مهماً بسبب اختلاف المواقع التشغيلية والأنظمة المحلية، ولذلك فإن قدرة المنظمة على توفير معايير مناسبة للعمل في مختلف الفروع تسهم في تعزيز الثقة بالمنظمة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.

ثانياً: أثر البيئة النفسية والاجتماعية في تعزيز الرضا الوظيفي

تشير البيئة النفسية والاجتماعية إلى طبيعة العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، بما يشمل من مستوى الثقة، والاحترام المتبادل، والدعم، والتعاون بين العاملين والإدارة. وتعد هذه البيئة من أكثر الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي؛ لأنها ترتبط بصورة مباشرة بإدراك العاملين لجودة علاقتهم بالمنظمة وبالأفراد الذين يعملون معهم.

فكلما اتسمت بيئة العمل بالدعم والتعاون والمشاركة، زاد شعور العاملين بالأمان والانتماء، وارتفعت درجة رضاهم عن وظائفهم. بينما تؤدي العلاقات السلبية وضعف الدعم التنظيمي وغياب الاحترام المتبادل إلى انخفاض الرضا وظهور اتجاهات سلبية نحو العمل (Robbins & Judge, 2023؛ عبد الباقي، 2021).

وتزداد أهمية هذا البعد في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب التنوع الثقافي للعاملين، حيث تحتاج المنظمة إلى بناء بيئة تقوم على الشمول والاحترام المتبادل، بما يساعد على تقليل الاختلافات الثقافية وتعزيز التعاون بين العاملين من خلفيات مختلفة.

ثالثاً: أثر القيادة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

تعد القيادة التنظيمية من العوامل الرئيسية في تشكيل بيئة العمل، إذ تؤثر طبيعة الممارسات القيادية في إدراك العاملين للدعم والاهتمام الذي يحصلون عليه من المنظمة. فالقيادة التي تعتمد على التواصل الفعال، والمشاركة، والتمكين، والتقدير تسهم في بناء بيئة إيجابية تعزز ثقة العاملين ورضاهم الوظيفي.

كما تؤدي القيادة دوراً مهماً في توجيه سلوك العاملين، وإدارة التغيير، ومعالجة المشكلات التنظيمية، حيث إن القادة القادرين على توفير الدعم والعدالة في التعامل يساعدون على رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى العاملين (Armstrong & Taylor, 2023؛ Robbins & Judge, 2023).

وفي المنظمات متعددة الجنسيات، تتطلب القيادة الفعالة القدرة على التعامل مع التنوع الثقافي، ومراعاة اختلاف القيم والتوقعات بين العاملين، بما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر شمولاً واستقراراً.

رابعاً: أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي

تمثل العدالة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تكوين اتجاهات العاملين نحو المنظمة، حيث لا يقيم العاملون بيئة العمل فقط بناءً على النتائج التي يحصلون عليها، وإنما أيضاً بناءً على مدى عدالة الإجراءات والأساليب التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.

وتشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية المرتبطة بعدالة توزيع المكافآت والفرص، والعدالة الإجرائية المتعلقة بعدالة السياسات والإجراءات، والعدالة التفاعلية المرتبطة بطريقة تعامل الإدارة مع العاملين. ويسهم توافر هذه الأبعاد في تعزيز الثقة بالمنظمة ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى انخفاض الدافعية وظهور اتجاهات سلبية نحو العمل (Colquitt et al., 2019).

وتكتسب العدالة التنظيمية أهمية خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية وتوقعات العاملين، إذ إن تطبيق ممارسات عادلة وشفافة يساعد على تعزيز الشعور بالمساواة والانتماء بين القوى العاملة الدولية.

خامساً: أثر الحوافز والتقدير في تعزيز الرضا الوظيفي

تمثل الحوافز والتقدير أحد الأبعاد المهمة لتحسين بيئة العمل، حيث تعكس مدى اهتمام المنظمة بجهود العاملين ومساهماتهم. ولا تقتصر الحوافز على المكافآت المالية، بل تشمل أيضاً التقدير المعنوي، وفرص التطور المهني، والاعتراف بالإنجازات.

وتشير الأدبيات إلى أن فعالية الحوافز ترتبط بمدى شعور العاملين بعدالتها ووضوح معايير الحصول عليها، إذ يؤدي إدراك الموظف بأن جهوده محل تقدير إلى زيادة الدافعية وتعزيز الرضا الوظيفي، بينما يؤدي ضعف العدالة أو غموض نظم الحوافز إلى انخفاض مستوى الرضا (Armstrong & Taylor, 2023؛ Noe et al., 2020). وفي المنظمات متعددة الجنسيات، تحتاج أنظمة الحوافز إلى تحقيق التوازن بين السياسات العالمية للمنظمة والاختلافات المحلية بين الدول، بما يضمن شعور العاملين بالعدالة والتقدير بغض النظر عن مواقعهم أو خلفياتهم الثقافية.

سادساً: أثر الاتصال الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي

يعد الاتصال الإداري من المكونات الأساسية لبيئة العمل الفعالة، حيث يساهم في نقل المعلومات، وتوضيح الأهداف، وتعزيز التفاعل بين الإدارة والعاملين. ويؤثر مستوى الاتصال في درجة شعور الموظفين بالمشاركة والثقة، مما ينعكس على مستوى رضاهم الوظيفي.

فعندما تتسم قنوات الاتصال بالوضوح والشفافية، يجد العاملون فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والدعم التنظيمي. أما ضعف الاتصال أو غياب الشفافية فقد يؤدي إلى زيادة الغموض وضعف العلاقة بين العاملين والإدارة (Robbins & Judge, 2023).

وتزداد أهمية الاتصال الإداري في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب اختلاف اللغات والثقافات وتوزع الفروع جغرافياً، حيث يساهم الاتصال الفعال في تعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية مشتركة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين بيئة العمل يؤثر في الرضا الوظيفي من خلال مجموعة متكاملة من الأبعاد التنظيمية المتمثلة في البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري. وتعمل هذه الأبعاد مجتمعة على تشكيل تجربة العامل داخل المنظمة، وتعزيز شعوره بالرضا والانتماء والاستقرار الوظيفي، وهو ما يفسر أهمية دراسة العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في المنظمات متعددة الجنسيات.

المطلب الثالث: النموذج النظري للدراسة

يمثل النموذج النظري للدراسة الإطار الذي يوضح العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، ويستند في بنائه إلى ما توصلت إليه الأدبيات العلمية والنظريات المفسرة لسلوك العاملين داخل المنظمات. ويهدف هذا النموذج إلى تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها أن يؤثر تحسين بيئة العمل في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال تحليل العلاقة النظرية بين الممارسات التنظيمية المختلفة واتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومنظماتهم.

وتتعلق الدراسة الحالية من أن بيئة العمل لا تمثل مجرد إطار مادي لممارسة المهام، وإنما تعد منظومة متكاملة تشمل الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر في إدراك العاملين لظروف العمل ومستوى الدعم والعدالة والتقدير الذي يحصلون عليه من المنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن جودة بيئة العمل تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي؛ إذ إن العاملين يكونون أكثر رضا عندما يشعرون بأن المنظمة توفر لهم ظروف عمل مناسبة، وتعاملهم بعدالة، وتدعم مشاركتهم وتطورهم المهني (Robbins & Judge, 2023)؛ (Armstrong).

أولاً: بناء النموذج المفاهيمي للدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، يقوم النموذج المفاهيمي للدراسة على افتراض رئيس مفاده وجود تأثير إيجابي لتحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات. ويستند هذا الافتراض إلى أن الممارسات التنظيمية التي توفر بيئة عمل داعمة وعادلة تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، وتزيد من شعورهم بالرضا والانتماء والاستقرار الوظيفي.

كما يستند النموذج إلى مجموعة من النظريات التنظيمية التي فسرت العلاقة بين خصائص بيئة العمل واتجاهات العاملين، ومنها نظرية العاملين لهيرزبرغ التي أوضحت أهمية العوامل المرتبطة بطبيعة العمل وظروفه في تشكيل الرضا، ونظرية الدعم التنظيمي المدرك التي ركزت على أثر شعور العاملين باهتمام المنظمة بهم في تعزيز الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، إضافة إلى نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التبادل الاجتماعي اللتين تؤكدان أهمية العدالة والعلاقات التبادلية في بناء علاقة إيجابية بين العامل والمنظمة (Colquitt et al., 2019)؛ (Eisenberger et al., 2002).

وفي ضوء ذلك، يفترض النموذج أن تحسين بيئة العمل يمثل مدخلاً تنظيمياً يؤثر في إدراك العاملين لجودة تجربتهم الوظيفية، وأن هذا الإدراك ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي لديهم. وتزداد أهمية هذا الترابط في المنظمات متعددة الجنسيات بسبب تعدد الثقافات واختلاف البيئات التنظيمية، مما يجعل توفير بيئة عمل داعمة وشاملة عاملاً أساسياً لتحقيق الاستقرار والمحافظة على الكفاءات البشرية (Dowling et al., 2017؛ Tarique, 2022).

ثانياً: العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى وجود علاقة إيجابية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث تؤثر طبيعة البيئة التنظيمية في كيفية إدراك العاملين لوظائفهم والمنظمة التي يعملون بها. فكلما اتسمت بيئة العمل بالعدالة، والدعم، والوضوح، والتواصل الفعال، والتقدير، زادت احتمالية ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة شعور العاملين بالأمان والاحترام والانتماء (Robbins & Judge, 2023؛ أبو النصر، 2020).

ولا ينتج هذا التأثير عن عنصر واحد منفرد، بل يحدث من خلال تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية؛ فالقيادة الداعمة تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، والعدالة التنظيمية تزيد الشعور بالإنصاف، والحوافز والتقدير تدعم الدافعية، بينما يسهم الاتصال الفعال في تعزيز المشاركة وتقليل الغموض التنظيمي. كما تؤدي الجوانب المادية والنفسية لبيئة العمل دوراً مهماً في توفير الظروف التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وشعور أكبر بالاستقرار الوظيفي (Noe et al., 2020؛ Dessler, 2020).

وفي سياق المنظمات متعددة الجنسيات، تصبح العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي أكثر أهمية؛ لأن العاملين يعملون ضمن بيئات تتسم بالتنوع الثقافي واختلاف التوقعات والقيم المهنية. ولذلك فإن قدرة المنظمة على بناء بيئة عمل قائمة على العدالة والشمول والدعم التنظيمي تساعد في تقليل الفجوات بين العاملين وتعزيز شعورهم بالارتباط بالمنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي (Brewster et al., 2016).

ثالثاً: الربط بين الإطار النظري وفروض الدراسة

يمثل النموذج النظري للدراسة الأساس العلمي الذي تستند إليه صياغة فروض البحث، حيث توضح المنطلقات النظرية أن تحسين بيئة العمل يعد أحد العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي. وقد دعمت النظريات السابقة هذا الاتجاه من خلال تفسير العلاقة بين ممارسات المنظمة وإدراك العاملين لظروف العمل واتجاهاتهم نحو وظائفهم.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات تحسين بيئة العمل يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وأن اختلاف مستوى الاهتمام بأبعاد بيئة العمل قد يؤدي إلى اختلاف مستويات الرضا بين العاملين.

وعليه، فإن النموذج النظري للدراسة يمثل حلقة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي؛ إذ يحول المفاهيم النظرية المتعلقة بتحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي إلى علاقات قابلة للاختبار الميداني، وهو ما تسعى الدراسة إلى التحقق منه من خلال المنهجية والإجراءات الإحصائية المستخدمة في الفصل الثالث.

وبناءً على هذا الأساس النظري، تم صياغة فروض الدراسة الحالية لاختبار أثر تحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

يمثل هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، إذ يوضح الإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذي المدخل الكمي؛ لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، ووصف واقع ممارسات تحسين بيئة العمل وتحليل دورها في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة وتصميمها ومبررات اختياره، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وحدودها، ثم توضيح أداة الدراسة وإجراءات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفقاً للمحاور الآتية:

- المنهجية وطرق البحث: ويتناول نوع الدراسة، ومنهجها، وتصميمها، ومبررات اختيار المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.
- مجتمع الدراسة: ويتناول مجتمع الدراسة، وعينتها، وحجمها، ووحدة التحليل.
- حدود الدراسة: ويتناول الحدود الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمنية للدراسة.
- أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها: ويتناول بناء أداة الدراسة، ومكوناتها، ومقياس القياس المستخدم، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها.

-المنهجية وطرق البحث.

أولاً: نوع الدراسة

تنتمي الدراسة الحالية إلى البحوث الوصفية التحليلية ذات الطابع التطبيقي، حيث تهدف إلى دراسة دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق أبعاد تحسين بيئة العمل، وقياس مستوى الرضا الوظيفي، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتُعد الدراسة وصفية؛ لأنها تسعى إلى وصف واقع بيئة العمل السائدة لدى العاملين، والتعرف على درجة توافر عناصرها المختلفة، إضافة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لديهم. كما تُعد تحليلية؛ لأنها تهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في تحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وقياس مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي.

كما تصنف الدراسة ضمن البحوث التطبيقية؛ نظراً لارتباطها بمشكلة تنظيمية واقعية، وسعيها إلى تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل داخل المنظمات متعددة الجنسيات، بما يسهم في تعزيز رضا العاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي.

وقد تم اختيار هذا النوع من الدراسات لملاءمته لطبيعة موضوع البحث وأهدافه، إذ يتطلب دراسة الظواهر التنظيمية قياس واقعها وتحليل العلاقات بين متغيراتها باستخدام أساليب علمية وإحصائية مناسبة للوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق.

ثانياً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ذي المدخل الكمي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها المتعلقة بتحليل دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من المناهج المناسبة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية؛ إذ يجمع بين وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وتحليل العلاقات بين عناصرها ومتغيراتها بهدف الوصول إلى تفسير علمي لها.

ويتمثل الجانب الوصفي في قياس مستوى توافر أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، بينما يتمثل الجانب التحليلي في اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحديد مدى تأثير أبعاد تحسين بيئة العمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي.

كما اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي من خلال استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بهدف الحصول على بيانات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج موضوعية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية، تتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون؛ لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار؛ لتحديد مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي.
- اختبارات الفروق الإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة البيانات؛ للكشف عن اختلاف استجابات أفراد العينة تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

ثالثاً: تصميم الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة الحالية على تصميم منهجي يهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات العلمية المتتابة، تتمثل فيما يأتي:

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة ومتغيراتها

بدأ تصميم الدراسة بتحديد مشكلة البحث وأهدافه وتساؤلاته وفرضياته، ومن ثم تحديد متغيرات الدراسة الرئيسية، حيث يمثل تحسين بيئة العمل المتغير المستقل، بينما يمثل الرضا الوظيفي المتغير التابع الذي تسعى الدراسة إلى قياس مستوى تأثير المتغير المستقل عليه.

ثانياً: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث؛ بهدف بناء الإطار النظري، وتحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة، والاستفادة من النتائج السابقة في تطوير نموذج الدراسة وبناء أداة جمع البيانات.

ثالثاً: بناء أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة في صورة استبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها. وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام رئيسة تشمل: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ومحور تحسين بيئة العمل، ومحور الرضا الوظيفي. كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات أفراد العينة.

رابعاً: جمع البيانات وتحليلها

بعد إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، سيتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، ثم جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، واختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى النتائج التي سيتم بناء التوصيات عليها. وبذلك يوضح تصميم الدراسة الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف البحث، وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتحليل والتفسير.

-مجتمع البحث

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص موضوع الدراسة، ويُعد المصدر الرئيس للحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتم تحديد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، بما يضمن ارتباط أفراد المجتمع بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم البيانات المطلوبة. وبناءً على ذلك، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم واقع بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي في منظماتهم من خلال خبراتهم وممارساتهم العملية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لما تتميز به المنظمات متعددة الجنسيات من بيئة تنظيمية تتسم بالتنوع الثقافي وتعدد الممارسات الإدارية واختلاف أنماط العمل، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتشمل الدراسة العاملين في عدد من المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، دون الاقتصار على قطاع محدد، بما يتيح الحصول على وجهات نظر متنوعة حول متغيرات الدراسة، ويتوافق مع أهدافها وحدودها.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على اختيار عينة من العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، بهدف الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

واعتمدت الدراسة على العينة القصدية (العمدية)، وهي إحدى أساليب المعاينة غير الاحتمالية التي يتم فيها اختيار أفراد العينة بناءً على معايير محددة تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها (Sekaran & Bougie, 2016).

وتم اختيار أفراد العينة من العاملين الذين لديهم خبرة ومعرفة كافية ببيئة العمل داخل منظماتهم، بما يمكنهم من تقييم أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

ثالثاً: حجم العينة

بلغ حجم العينة المستخدمة في الدراسة الحالية (60) مفردة من العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

ويُعد هذا الحجم مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، حيث يوفر عدداً مناسباً من الاستجابات لإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية المستخدمة في الدراسة، مثل حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقياس علاقات الارتباط، وتحليل أثر أبعاد تحسين بيئة العمل في الرضا الوظيفي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما يتناسب حجم العينة مع طبيعة الدراسة الاستطلاعية التطبيقية التي تهدف إلى قياس اتجاهات أفراد العينة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة في نطاق محدد، مع مراعاة حدود الوقت والإمكانات المتاحة لتنفيذ البحث.

رابعاً: وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في الدراسة الحالية في الفرد العامل داخل المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل استجابات العاملين المصدر الرئيس للبيانات المتعلقة بقياس مستوى تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

وقد تم اختيار الفرد كوحدة للتحليل؛ لأن الدراسة تهدف إلى التعرف على إدراكات العاملين واتجاهاتهم نحو بيئة العمل والممارسات التنظيمية السائدة داخل منظماتهم، ومدى تأثير هذه الممارسات في مستوى رضاهم الوظيفي.

-حدود البحث

تحدد حدود الدراسة النطاق الذي تتحرك ضمنه إجراءات البحث ونتائجه، إذ توضح الإطار الذي تم من خلاله تناول المشكلة البحثية من حيث الموضوع، والفئة المستهدفة، والمجال المكاني، والفترة الزمنية التي أُجريت خلالها الدراسة. وتساعد هذه الحدود في تفسير النتائج في سياقها العلمي والتنظيمي، وتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها في ضوء خصائص مجتمع الدراسة.

وبناءً على طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها ومتغيراتها، تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

• الحدود الموضوعية

تتناول الدراسة دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في تحسين بيئة العمل بأبعاده: البيئة المادية للعمل، والبيئة النفسية والاجتماعية، والقيادة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والحوافز والتقدير، والاتصال الإداري، والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

• الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين بالمنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة المستهدفة في الدراسة، وذلك لارتباط خبراتهم العملية بتقييم واقع بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي داخل منظماتهم.

• الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في عدد من المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارها بما يتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة وجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

• الحدود الزمنية

تتمثل الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من شهر مايو إلى شهر يوليو لعام 2026م، وهي الفترة التي تم خلالها تنفيذ الجانب الميداني للدراسة، وتطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، وجمع البيانات اللازمة، وإجراء التحليلات الإحصائية وفق الإجراءات المنهجية المعتمدة.

أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها

أولاً: بناء أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ذي المدخل الكمي.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وبخاصة الدراسات التي تناولت تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث تم الاستفادة من الأبعاد الرئيسة والمقاييس المستخدمة في تلك الدراسات، مع إعادة صياغة الفقرات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية والعاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

وروعي عند بناء أداة الدراسة عدد من المعايير العلمية، من أهمها ارتباط الفقرات بمتغيرات الدراسة وأبعادها، ووضوح صياغتها، وعدم وجود تداخل بين الفقرات، إضافة إلى ملاءمة عدد الفقرات لإمكانية تطبيقها وتحليل نتائجها إحصائياً.

وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة كما يأتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

اشتمل هذا القسم على البيانات المتعلقة بخصائص أفراد العينة، وهي:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المستوى الوظيفي.

وذلك بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، والاستفادة منها في تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة عند الحاجة.

القسم الثاني: محور تحسين بيئة العمل (المتغير المستقل)

تضمن هذا المحور قياس مستوى تحسين بيئة العمل من خلال ستة أبعاد رئيسة، وهي:

- البيئة المادية للعمل: (3) فقرات.
- البيئة النفسية والاجتماعية: (4) فقرات.
- القيادة التنظيمية: (4) فقرات.
- العدالة التنظيمية: (3) فقرات.
- الحوافز والتقدير: (3) فقرات.
- الاتصال الإداري: (3) فقرات.

وبذلك بلغ إجمالي فقرات محور تحسين بيئة العمل (20) فقرة.

القسم الثالث: محور الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

تضمن هذا المحور قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال ثلاثة أبعاد، وهي:

- الرضا عن طبيعة العمل: (4) فقرات.
- الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية: (3) فقرات.
- الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني: (3) فقرات.

وبذلك بلغ إجمالي فقرات محور الرضا الوظيفي (10) فقرات.

وعليه، بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة لقياس متغيرات الدراسة، إضافة إلى البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.

مقياس الاستجابة على فقرات الاستبانة

لقد تم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للآتي:

(5) أوافق بشدة.

(4) أوافق.

(3) محايد.

(2) لا أوافق.

(1) لا أوافق بشدة.

وتشير الدرجة المرتفعة في محور تحسين بيئة العمل إلى ارتفاع مستوى توافر ممارسات بيئة العمل الإيجابية، كما تشير الدرجة المرتفعة في محور الرضا الوظيفي إلى ارتفاع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم وبيئتهم التنظيمية.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة والتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة، خضعت الدراسة الحالية لإجراءات متعددة للتحقق من صدقها وثباتها حيث تم الاعتماد على الصدق الظاهري واختبار صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء.

الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وانتمائها للأبعاد المناسبة وشموليتها. وبناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل بعض الصياغات اللغوية وتوحيد المصطلحات وإعادة صياغة الفقرات الغير واضحة، مع اعتماد نسبة اتفاق لا تقل عن 80% لقبول الفقرات دون تعديل جوهري.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت بين (0.760-0.935)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة وأبعادها، ويؤكد أن الفقرات تقيس المفاهيم والأبعاد المحددة لها بدرجة جيدة من الدقة. ويوضح الجدول (1) أعلى وأدنى معاملات ارتباط بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (1): معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للبعد

البعد / المحور	أعلى معامل ارتباط	أقل معامل ارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
البيئة المادية للعمل	0.910	0.884	0.000
البيئة النفسية والاجتماعية	0.886	0.830	0.000
القيادة التنظيمية	0.879	0.760	0.000
العدالة التنظيمية	0.880	0.864	0.000
الحوافز والتقدير	0.931	0.876	0.000
الاتصال الإداري	0.885	0.844	0.000
الرضا عن طبيعة العمل	0.880	0.827	0.000
الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية	0.929	0.810	0.000
الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني	0.935	0.904	0.000

تشير نتائج الجدول (1) إلى أن جميع فقرات أداة الدراسة حققت معاملات ارتباط مرتفعة مع الأبعاد التي تنتمي إليها، إذ جاءت جميع القيم أعلى من الحد المقبول إحصائياً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.760) كأدنى قيمة و(0.935) كأعلى قيمة. وهذا يعكس وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبانة وأبعادها، ويؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي، مما يجعلها صالحة للاستخدام في قياس متغيرات الدراسة وابعادها وتحقيق أهدافها البحثية والتوصل إلى نتائج صحيحة.

صدق البناء:

كما تم التحقق من صدق البناء من خلال دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيرات الدراسة ومحاورها الرئيسية، ومدى توافقها مع النموذج النظري للدراسة، بما يؤكد صلاحية الأداة لقياس تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها وإمكانية الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بصورة مستقرة. وللتحقق من ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة والأبعاد التابعة له. وتعد قيمة معامل كرونباخ ألفا التي تبلغ (0.70) فأعلى مقبولة إحصائياً في الدراسات الإدارية والإنسانية، حيث تشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (2): معاملات ثبات أبعاد الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

البعد / المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
البيئة المادية للعمل	3	0.879	مرتفع
البيئة النفسية والاجتماعية	4	0.881	مرتفع
القيادة التنظيمية	4	0.870	مرتفع
العدالة التنظيمية	3	0.839	مرتفع
الحوافز والتقدير	3	0.889	مرتفع
الاتصال الإداري	3	0.826	مرتفع
محور تحسين بيئة العمل ككل	20	0.964	مرتفع جداً
الرضا عن طبيعة العمل	4	0.869	مرتفع
الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية	3	0.841	مرتفع
الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني	3	0.905	مرتفع جداً
محور الرضا الوظيفي ككل	10	0.923	مرتفع جداً
الأداة كاملة	30	0.974	مرتفع جداً

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن جميع أبعاد أداة الدراسة حققت معاملات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.826-0.905)، وهي جميعها تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على تمتع أبعاد الأداة بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي.

كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.974)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في جمع بيانات الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (60) عاملاً من العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف التعرف إلى دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي ينسجم مع أهداف الدراسة وإجراءاتها المنهجية؛ إذ يبدأ بعرض تحليل البيانات للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، يلي ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى توافر أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

كما يتناول الفصل تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، بالإضافة إلى استخدام اختبار (Independent Samples t-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية.

ويختتم الفصل بعرض أهم النتائج التي أسفرت عنها التحليلات الإحصائية، والاستنتاجات المستخلصة منها، والتوصيات والمقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة.

-تحليل البيانات

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

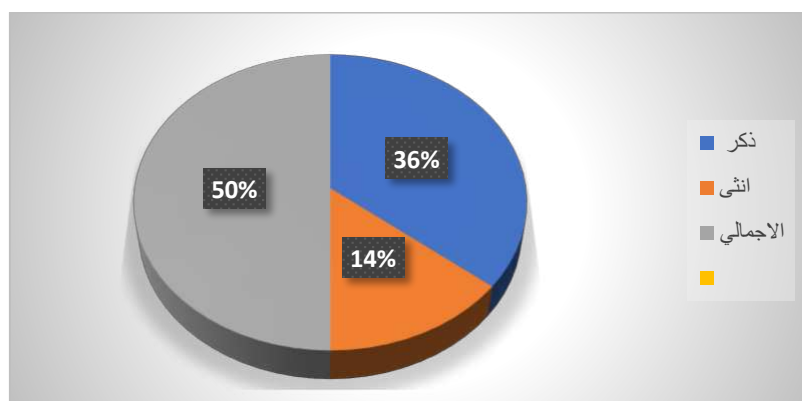
يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، لما لها من أهمية في وصف العينة وإبراز مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة. وشملت الخصائص: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

أولاً: الجنس

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	43	71.7
انثى	17	28.3
الاجمالي	60	100.0

يتضح من الجدول (3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (43) بنسبة (71.7%)، في حين بلغ عدد الإناث (17) بنسبة (28.3%). ويشير ذلك إلى أن العينة يغلب عليها العاملون الذكور، وهو ما قد يعكس طبيعة القوى العاملة في عدد من المنظمات متعددة الجنسيات محل الدراسة.



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

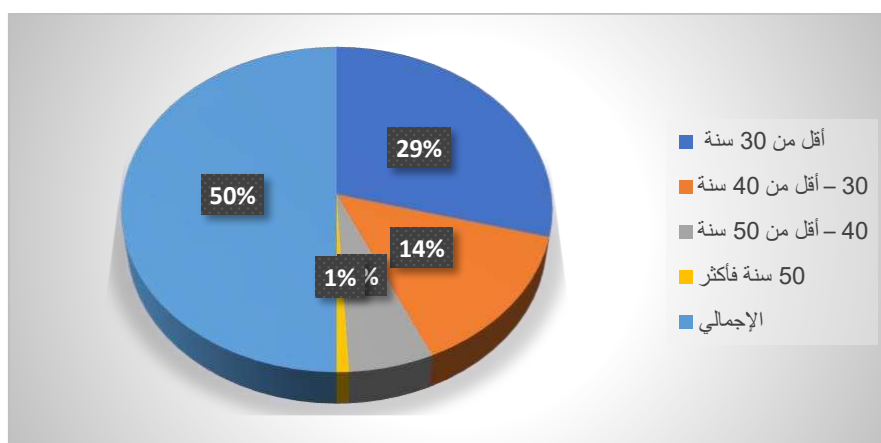
ثانياً: العمر

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	35	58.3
30 - أقل من 40 سنة	17	28.3
40 - أقل من 50 سنة	7	11.7

50 سنة فأكثر	1	1.7
الإجمالي	60	100.0

يبين الجدول (4) أن الفئة العمرية الأقل من (30) سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (58.3%)، تلتها الفئة العمرية (30-أقل من 40 سنة) بنسبة (28.3%)، ثم الفئة (40-أقل من 50 سنة) بنسبة (11.7%)، بينما جاءت الفئة (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (1.7%). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الفئات العمرية الشابة، وهو ما يوفر مؤشراً على وجود قوة عاملة تتمتع بقدرة على التكيف مع بيئات العمل الحديثة.



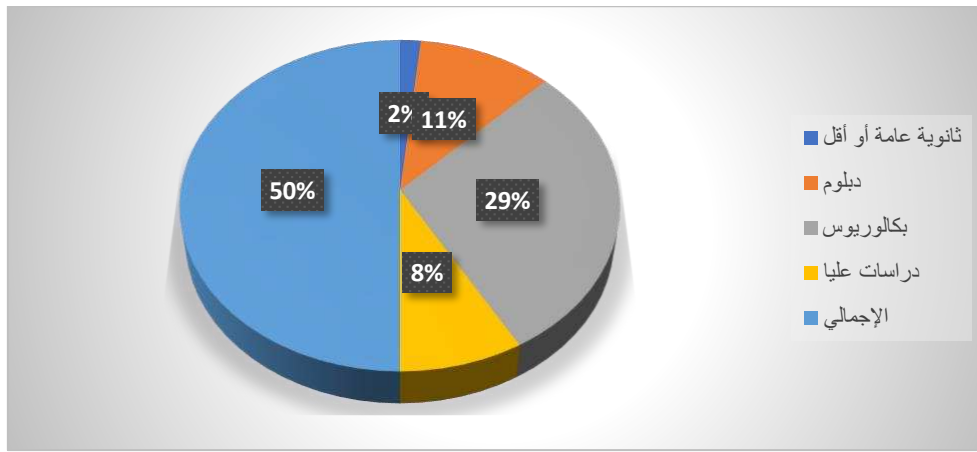
شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوية عامة أو أقل	2	3.3
دبلوم	13	21.7
بكالوريوس	35	58.3
دراسات عليا	10	16.7
الإجمالي	60	100.0

يتضح من الجدول (5) أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم (58.3%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (21.7%)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (16.7%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة أو أقل (3.3%). ويعكس ذلك أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، الأمر الذي يعزز قدرتهم على تقييم بيئة العمل والإجابة عن فقرات الاستبانة.



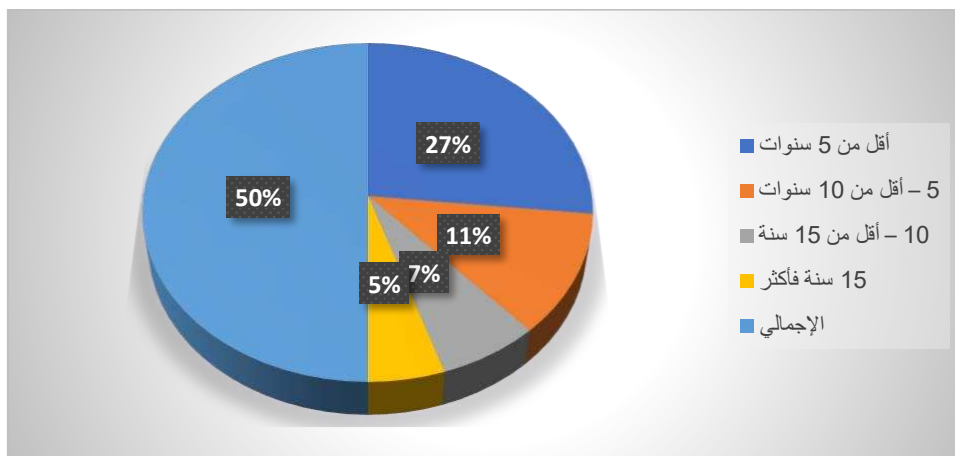
شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

رابعاً: سنوات الخبرة

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	32	53.3
5 – أقل من 10 سنوات	14	23.3
10 – أقل من 15 سنة	8	13.3
15 سنة فأكثر	6	10.0
الإجمالي	60	100.0

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات بنسبة (53.3%)، يليهم من لديهم خبرة تتراوح بين (5) وأقل من (10) سنوات بنسبة (23.3%)، ثم من لديهم خبرة بين (10) وأقل من (15) سنة بنسبة (13.3%)، في حين بلغت نسبة من لديهم خبرة (15) سنة فأكثر (10.0%). ويبين ذلك أن العينة تضم مستويات متنوعة من الخبرة العملية، مع predominance للعاملين ذوي الخبرة الحديثة.



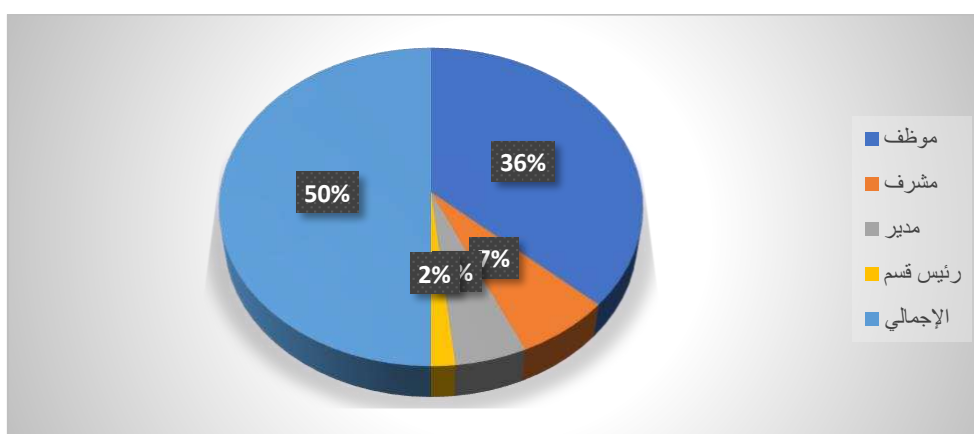
شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

خامساً: المستوى الوظيفي

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة %
موظف	44	73.3
مشرف	8	13.3
مدير	6	10.0
رئيس قسم	2	3.3
الإجمالي	60	100.0

يوضح الجدول (7) أن فئة الموظفين شكلت النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت (73.3%)، تلتها فئة المشرفين بنسبة (13.3%)، ثم المديرين بنسبة (10.0%)، وأخيراً رؤساء الأقسام بنسبة (3.3%). ويعكس ذلك أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية، الأمر الذي يجعلهم الأكثر احتكاكاً ببيئة العمل اليومية، وبالتالي الأكثر قدرة على تقييم أبعادها ومستوى الرضا الوظيفي.



شكل (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

ثانياً: تحليل محاور الدراسة (الإحصاء الوصفي)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد تحسين بيئة العمل وأبعاد الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد ترتيب هذه الأبعاد وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية. وقد تم الاعتماد على معيار طول الخلايا لتفسير مستوى المتوسطات الحسابية في مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

- من (1.00) إلى أقل من (2.34): مستوى منخفض.
- من (2.34) إلى أقل من (3.67): مستوى متوسط.
- من (3.67) إلى (5.00): مستوى مرتفع.

تحليل فقرات محور تحسين بيئة العمل (المتغير المستقل)

1) بعد البيئة المادية للعمل

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد البيئة المادية للعمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	توفر المنظمة الأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز عملي بفاعلية.	3.93	1.01	مرتفع	1
2	توفر المنظمة بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين.	3.93	1.01	مرتفع	2
3	توفر المنظمة مكان عمل مناسباً يساعدني على أداء مهامي بكفاءة.	3.88	0.96	مرتفع	3
	المتوسط الكلي للبعد	3.91	0.99	مرتفع	

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات البيئة المادية للعمل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.91)، وهو ما يدل على أن العاملين يرون أن المنظمات متعددة الجنسيات توفر بيئة مادية مناسبة تساعدهم على أداء أعمالهم.

وجاءت فقرة "توفر المنظمة الأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز عملي بفاعلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93)، تلتها فقرة "توفر المنظمة بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين" بالمتوسط نفسه، في حين جاءت فقرة "توفر المنظمة مكان عمل مناسباً يساعدني على أداء مهامي بكفاءة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.88). وتشير هذه النتائج إلى اهتمام المنظمات بتوفير المتطلبات الأساسية لبيئة العمل بما يسهم في دعم أداء العاملين.

2) بعد البيئة النفسية والاجتماعية

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد البيئة النفسية والاجتماعية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تسود علاقات إيجابية قائمة على التعاون بين العاملين في المنظمة.	3.95	0.96	مرتفع	1
2	أشعر بأن المنظمة تعامل العاملين باحترام وتقدير.	3.85	0.99	مرتفع	2

3	مرتفع	1.03	3.83	أشعر بالانتماء والارتباط بالمنظمة التي أعمل بها.	3
4	مرتفع	1.09	3.78	تقدم المنظمة الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة صعوبات العمل.	4
	مرتفع	1.02	3.85		المتوسط الكلي للبعد

يبين الجدول (8) أن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه البيئة النفسية والاجتماعية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.85)، مما يعكس وجود بيئة عمل تقوم على التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين.

وجاءت فقرة "تسود علاقات إيجابية قائمة على التعاون بين العاملين في المنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، بينما جاءت فقرة "تقدم المنظمة الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة صعوبات العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يدل على وجود بيئة نفسية واجتماعية إيجابية بصورة عامة.

3) بعد القيادة التنظيمية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد القيادة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتعامل القادة مع العاملين بعدالة واحترام.	3.95	0.87	مرتفع	1
2	تقدم الإدارة الدعم اللازم للعاملين لتحقيق أهداف العمل.	3.78	1.06	مرتفع	2
3	تتسم تعليمات الإدارة للعاملين بالوضوح.	3.77	1.09	مرتفع	3
4	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل.	3.68	1.02	مرتفع	4
		3.80	1.01	مرتفع	المتوسط الكلي للبعد

توضح النتائج الواردة في الجدول (9) أن مستوى تقييم أفراد العينة لممارسات القيادة التنظيمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.80)، مما يشير إلى إدراك العاملين لوجود قيادة تنظيمية داعمة تسهم في إدارة العمل بصورة إيجابية.

وقد احتلت فقرة "يتعامل القادة مع العاملين بعدالة واحترام" المرتبة الأولى بمتوسط (3.95)، بينما جاءت فقرة "تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68)، وهو ما قد يشير إلى الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرار وتشجيعهم على تقديم المبادرات والأفكار التطويرية.

(4) بعد العدالة التنظيمية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد العدالة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء العاملين.	3.67	1.00	مرتفع	1
2	يحصل العاملون على معاملة متساوية دون تمييز.	3.25	1.23	متوسط	3
3	تُتخذ القرارات الإدارية بطريقة تتسم بالعدالة والشفافية.	3.67	1.00	مرتفع	2
	المتوسط الكلي للبعد	3.53	0.98	متوسط	

يتضح من نتائج الجدول (10) أن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه العدالة التنظيمية جاء متوسطاً بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.53)، وهو أقل من بقية أبعاد تحسين بيئة العمل.

وقد جاءت فقرة "تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء العاملين" في المرتبة الأولى، بينما جاءت فقرة "يحصل العاملون على معاملة متساوية دون تمييز" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ممارسات العدالة والمساواة داخل المنظمات محل الدراسة.

(5) بعد الحوافز والتقدير

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الحوافز والتقدير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تشعروني المنظمة بالتقدير عند تحقيق إنجازات متميزة.	3.72	1.09	مرتفع	1

2	مرتفع	1.17	3.67	تقدم المنظمة حوافز تتناسب مع جهود العاملين وأدائهم.	2
3	متوسط	1.23	3.53	تُمنح المكافآت في المنظمة بناءً على مستوى الأداء.	3
	متوسط	1.05	3.64		المتوسط الكلي للبعد

تشير النتائج في الجدول السابق (11) إلى أن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه الحوافز والتقدير جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (3.64).

وقد احتلت فقرة "تشعري المنظمة بالتقدير عند تحقيق إنجازات متميزة" المرتبة الأولى، في حين جاءت فقرة "تُمنح المكافآت في المنظمة بناءً على مستوى الأداء" في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يعكس حاجة المنظمات إلى تطوير أنظمة الحوافز وربطها بصورة أكبر بمستوى الأداء الفعلي.

(6) بعد الاتصال الإداري

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الاتصال الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تسهل المنظمة عملية التواصل بين العاملين والإدارة.	3.97	0.92	مرتفع	1
2	تتيح الإدارة للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.	3.83	1.03	مرتفع	2
3	توفر الإدارة المعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب.	3.80	1.15	مرتفع	3
		3.87	0.89	مرتفع	المتوسط الكلي للبعد

يبين الجدول (12) أن مستوى استجابات أفراد العينة تجاه الاتصال الإداري جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.87).

وجاءت فقرة "تسهل المنظمة عملية التواصل بين العاملين والإدارة" في المرتبة الأولى، مما يعكس فاعلية قنوات الاتصال داخل المنظمات، بينما جاءت فقرة "توفر الإدارة المعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يشير إلى وجود نظام اتصال إداري جيد يدعم أداء العاملين.

التحليل الوصفي لفقرات محور الرضا الوظيفي

1- بعد الرضا عن طبيعة العمل

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن طبيعة العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها.	3.97	0.89	مرتفع	1
2	يتناسب عملي مع مؤهلاتي وقدراتي.	3.88	0.94	مرتفع	2
3	يوفر لي عملي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.	3.82	0.97	مرتفع	3
4	أشعر بالفخر لعملي في هذه المنظمة.	3.80	1.01	مرتفع	4
	المتوسط الكلي للبعد	3.87	0.90	مرتفع	

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن مستوى الرضا عن طبيعة العمل جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.87)، مما يدل على أن العاملين يشعرون بالارتياح تجاه طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديونها. كما جاءت فقرة "أشعر بالرضا عن طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها" في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس توافق طبيعة العمل مع توقعات العاملين، بينما جاءت فقرة "أشعر بالفخر لعملي في هذه المنظمة" في المرتبة الأخيرة، إلا أنها ظلت ضمن المستوى المرتفع.

2- بعد الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	تسود علاقة قائمة على الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين.	3.90	0.91	مرتفع	1
2	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.	3.82	0.96	مرتفع	2
3	تسهم الإدارة في حل المشكلات التي تواجه العاملين بصورة عادلة.	3.73	1.04	مرتفع	3

المتوسط الكلي للبعد	3.82	0.93	مرتفع	
---------------------	------	------	-------	--

يبين الجدول (14) أن مستوى الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.82)، وهو ما يعكس رضا العاملين عن طبيعة علاقتهم بالإدارة ومستوى التعاون داخل المنظمة. كما جاءت فقرة "تسود علاقة قائمة على الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين" في المرتبة الأولى، بينما جاءت فقرة "تسهم الإدارة في حل المشكلات التي تواجه العاملين بصورة عادلة" في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود فرصة لتعزيز استجابة الإدارة لمشكلات العاملين.

3- بعد الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بعد الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	توفر المنظمة فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير المهني.	3.83	0.95	مرتفع	1
2	أشعر بالرضا عن فرص الترقية والتقدم الوظيفي.	3.67	1.10	مرتفع	2
3	أشعر بالرضا عن نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة.	3.58	1.18	متوسط	3
	المتوسط الكلي للبعد	3.69	1.02	مرتفع	

وضح نتائج الجدول (15) أن مستوى الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.69). وقد جاءت فقرة "توفر المنظمة فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير المهني" في المرتبة الأولى، مما يعكس اهتمام المنظمات بتنمية قدرات العاملين، في حين جاءت فقرة "أشعر بالرضا عن نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة" في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن نظام الحوافز يمثل الجانب الأقل رضاء لدى أفراد العينة مقارنة ببقية الجوانب.

خلاصة التحليل الوصفي لمحموري الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن غالبية أبعاد تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي جاءت بمستويات مرتفعة، وهو ما يدل على أن العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات يرون أن بيئة العمل تتوافر فيها العديد من المقومات

الداعمة للأداء والرضا. وقد حقق بعد البيئة المادية للعمل أعلى متوسط بين أبعاد تحسين بيئة العمل، في حين جاء بعد العدالة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.

أما بالنسبة للرضا الوظيفي، فقد جاء الرضا عن طبيعة العمل في المرتبة الأولى، بينما جاء الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن تطوير أنظمة الحوافز والترقيات يمثل أحد الجوانب التي يمكن أن تسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثالثاً: نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)

للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

جدول (16) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)

البُعد	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	نوع العلاقة
البيئة المادية للعمل	0.654	0.000	دالة إحصائياً
البيئة النفسية والاجتماعية	0.822	0.000	دالة إحصائياً
القيادة التنظيمية	0.882	0.000	دالة إحصائياً
العدالة التنظيمية	0.807	0.000	دالة إحصائياً
الحوافز والتقدير	0.879	0.000	دالة إحصائياً
الاتصال الإداري	0.836	0.000	دالة إحصائياً
تحسين بيئة العمل (الدرجة الكلية)	0.923	0.000	دالة إحصائياً

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد تحسين بيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.654) و(0.882)، كما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور تحسين بيئة العمل ومحور الرضا الوظيفي (0.923)، وهي علاقة ارتباطية قوية جداً تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تحسين بيئة العمل بأبعادها المختلفة، ارتفع مستوى الرضا

الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، بما يتفق مع الإطار النظري للدراسة والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي

1. اختبار الفرض الرئيس (تحليل الانحدار الخطي البسيط):

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (17) اختبار الفرض الرئيس (تحليل الانحدار الخطي البسيط)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل
0.923	0.851	0.849
قيمة (F)	332.325	0.000 (دالة)

النتيجة	مستوى الدلالة	الخطأ المعياري (t)	B	النموذج
دال	0.019	2.414	0.457	(الثابت)
دال	0.000	18.230	0.895	تحسين بيئة العمل

يتضح من الجدولين السابقين (18 و 19) أن قيمة (F) بلغت (332.325) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.851)، أي أن تحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة يفسر ما نسبته (85.1%) من التباين الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد الدور الجوهرى لتحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة (H1).

2. اختبار الفرضيات الفرعية (H1-1 إلى H1-6) باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بُعد على حدة:

تم اختبار أثر كل بُعد من أبعاد تحسين بيئة العمل على حدة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

جدول (18) اختبار الفرضيات الفرعية (H1-1 إلى H1-6) باستخدام تحليل الانحدار البسيط

الفرض	البعد	R^2	B	قيمة (t)	مستوى الدلالة	القرار
-------	-------	-------	---	----------	---------------	--------

H1-1	البيئة المادية للعمل	0.428	0.584	6.587	0.000	قبول الفرض
H1-2	البيئة النفسية والاجتماعية	0.676	0.745	10.998	0.000	قبول الفرض
H1-3	القيادة التنظيمية	0.778	0.813	14.273	0.000	قبول الفرض
H1-4	العدالة التنظيمية	0.651	0.651	10.408	0.000	قبول الفرض
H1-5	الحوافز والتقدير	0.773	0.661	14.070	0.000	قبول الفرض
H1-6	الاتصال الإداري	0.698	0.743	11.584	0.000	قبول الفرض

يتبين من الجدول السابق وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد تحسين بيئة العمل على حدة (البيئة المادية للعمل، البيئة النفسية والاجتماعية، القيادة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الحوافز والتقدير، الاتصال الإداري) في تفسير مستوى الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً عليه تُقبل جميع الفرضيات الفرعية (H1-1 إلى H1-6).

3. تحليل الانحدار المتعدد (لتحديد الأهمية النسبية لمساهمة الأبعاد مجتمعة):

لتحديد مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل مجتمعة، ومعرفة الأهمية النسبية لكل بُعد عند ضبط أثر بقية الأبعاد، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) باعتبار الدرجة الكلية للرضا الوظيفي متغيراً تابعاً، وأبعاد تحسين بيئة العمل الستة متغيرات مستقلة، ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا التحليل:

جدول (19) تحليل الانحدار المتعدد (لتحديد الأهمية النسبية لمساهمة الأبعاد مجتمعة)

معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل	قيمة (F) ومستوى الدلالة
0.872	0.858	F=60.301, Sig.=0.000

المتغير المستقل	B	قيمة (t)	مستوى الدلالة
(الثابت)	0.549	2.699	0.009
البيئة المادية للعمل	0.021	0.330	0.743
البيئة النفسية والاجتماعية	0.252	2.995	0.004
القيادة التنظيمية	0.182	1.567	0.123

0.932	0.086-	0.007-	العدالة التنظيمية
0.001	3.354	0.287	الحوافز والتقدير
0.159	1.430	0.132	الاتصال الإداري

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.872)، أي أن أبعاد تحسين بيئة العمل الستة مجتمعة تفسر (87.2%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي.

وبالنظر إلى دلالة معاملات الانحدار (B) لكل بُعد على حدة عند ضبط أثر بقية الأبعاد، يتضح أن بُعدي البيئة النفسية والاجتماعية والحوافز والتقدير هما الأكثر إسهاماً بصورة مستقلة ودالة إحصائياً في تفسير الرضا الوظيفي، في حين لم تظهر بقية الأبعاد أثراً مستقلاً دالاً إحصائياً ضمن النموذج المشترك.

ويُعزى ذلك إلى ارتفاع معاملات الارتباط البيئي بين أبعاد تحسين بيئة العمل (تعدد الخطية/Multicollinearity)، إذ تراوحت معاملات الارتباط بينها بين (0.558) و(0.848)، مما يجعل الأبعاد تتقاسم جزءاً كبيراً من التباين المشترك في تفسير الرضا الوظيفي؛ ولذلك يُعتمد على نتائج الانحدار البسيط (أعلاه) في الحكم على دلالة كل بُعد على حدة، بينما يفيد الانحدار المتعدد في تحديد الأبعاد الأكثر أهمية نسبية عند اجتماعها معاً.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الثانية (الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1. الفروق تبعاً لمتغير الجنس (اختبار Independent Samples T-Test):

جدول (20) الفروق تبعاً لمتغير الجنس (اختبار Independent Samples T-Test)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) ومستوى الدلالة
انثى	17	3.660	0.792	t=-1.039 Sig.=0.303 (غير دالة)
ذكر	43	3.896	0.793	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (t) بلغت (-1.039) عند مستوى دلالة (0.303)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

2. الفروق تبعاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي (اختبار One Way ANOVA):

جدول (21) الفروق تبعاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي (اختبار One Way ANOVA)

المتغير	قيمة (F)	مستوى الدلالة (.Sig)	النتيجة
العمر	1.350	0.268	غير دالة إحصائياً
المؤهل العلمي	1.622	0.195	غير دالة إحصائياً
سنوات الخبرة	2.614	0.060	غير دالة إحصائياً
المستوى الوظيفي	2.677	0.056	غير دالة إحصائياً

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم (F) لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وإن كانت قيمتا الدلالة الخاصتان بسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي قد اقتربتتا من حد الدلالة الإحصائية دون بلوغه، مما قد يشير إلى وجود اتجاه لفروق طفيفة تستحق مزيداً من الفحص في دراسات لاحقة بعينات أكبر.

وبناءً على ما سبق، لم تتحقق فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى أي من الخصائص الديموغرافية والوظيفية الخمس مجتمعة، وبناءً عليه تُرفض الفرضية الثانية (H2).

-النتائج

في ضوء ما تم عرضه من تحليل إحصائي للبيانات، يتناول هذا الجزء عرضاً موجزاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعرض ملخص نتائج اختبار فرضياتها.

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى توافر أبعاد بيئة العمل لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى توافر أبعاد تحسين بيئة العمل لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات جاء مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.77). وقد تفاوت مستوى توافر الأبعاد، حيث جاءت البيئة المادية للعمل في المرتبة الأولى، تلاها الاتصال الإداري، ثم البيئة النفسية والاجتماعية، فالقيادة التنظيمية، في حين جاء بعد الحوافز والتقدير والعدالة التنظيمية بمستوى متوسط، مع اقترابهما من المستوى المرتفع.

2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات؟

بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.83). وقد جاء بُعد الرضا عن طبيعة العمل في المرتبة الأولى، يليه الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية، بينما جاء الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني في المرتبة الأخيرة، مع بقاءه ضمن المستوى المرتفع.

3. ما مدى إسهام أبعاد تحسين بيئة العمل (كل على حدة) في تفسير مستوى الرضا الوظيفي؟

أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد تحسين بيئة العمل على حدة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي، حيث تراوحت نسب التفسير الفردية للأبعاد بين (42.8%) و(77.8%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤكد أهمية جميع أبعاد تحسين بيئة العمل في تعزيز رضا العاملين.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد البيئة النفسية والاجتماعية والحوافز والتقدير كانت الأكثر إسهاماً بصورة مستقلة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي عند إدخال أبعاد تحسين بيئة العمل جميعها في نموذج واحد.

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي؟

نعم، أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً ودالة إحصائياً بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لتحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي ($r =$

0.923) عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تحسين بيئة العمل ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات.

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية؟

لا، أظهرت نتائج اختبار الفروق باستخدام اختبار (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

ثانياً: ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (22) ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرض	نص الفرضية	النتيجة
H1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين بيئة العمل بأبعاده المختلفة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي (الفرض الرئيس)	القبول
H1-1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد البيئة المادية للعمل في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول
H1-2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد البيئة النفسية والاجتماعية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول
H1-3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول
H1-4	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العدالة التنظيمية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول
H1-5	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الحوافز والتقدير في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول
H1-6	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال الإداري في تفسير مستوى الرضا الوظيفي	القبول

H2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية والوظيفية	الرفض
----	--	-------

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي.

أولاً: مناقشة نتيجة وجود أثر لتحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحسين بيئة العمل بأبعادها المختلفة في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث أوضحت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط أن تحسين بيئة العمل يفسر نسبة مرتفعة من التباين في مستوى الرضا الوظيفي. وتؤكد هذه النتيجة أهمية بيئة العمل باعتبارها أحد المحددات الأساسية لاتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي.

وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)، التي تشير إلى أن ظروف العمل والعوامل التنظيمية المحيطة بالعاملين تعد من العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي، كما تتفق مع نظرية الدعم التنظيمي المدرك التي توضح أن شعور الموظف باهتمام المنظمة ودعمها له يؤدي إلى تعزيز رضاه وارتباطه بالمنظمة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة آل سنان (2025) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لبيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومع دراسة حسين (2023) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين عناصر بيئة العمل ومستوى رضا العاملين. كذلك جاءت متوافقة مع نتائج دراسة Agbozo et al. (2017) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية والرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: مناقشة نتيجة تفاوت مساهمة أبعاد تحسين بيئة العمل في تفسير الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد تحسين بيئة العمل (البيئة المادية للعمل، البيئة النفسية والاجتماعية، القيادة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الحوافز والتقدير، الاتصال الإداري) كان لها أثر ذو دلالة إحصائية في تفسير مستوى الرضا الوظيفي عند اختبار كل بُعد بصورة مستقلة، مما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة متكاملة من العوامل المرتبطة ببيئة العمل وليس بعامل واحد فقط.

وعند تحليل الأهمية النسبية للأبعاد مجتمعة، تبين أن بُعدي البيئة النفسية والاجتماعية والحوافز والتقدير كانا الأكثر إسهاماً بصورة مستقلة في تفسير الرضا الوظيفي. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين لا ينظرون إلى بيئة العمل من الجانب المادي فقط، بل يهتمون بدرجة كبيرة بطبيعة العلاقات داخل المنظمة، ومستوى الدعم والتقدير الذي يحصلون عليه مقابل جهودهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، التي تفترض أن العلاقة بين العامل والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل؛ فكلما شعر العامل بالدعم والاهتمام والتقدير، زادت استجابته الإيجابية تجاه المنظمة. كما تتفق مع دراسة حسين (2023) التي أوضحت أهمية المشاركة والتواصل والحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي، ومع دراسة (Aziri 2011) التي أكدت أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يرتبط بطبيعة العمل والعلاقات التنظيمية وفرص التطور والحوافز.

ثالثاً: مناقشة نتيجة انخفاض مستوى بعض أبعاد تحسين بيئة العمل نسبياً

أظهرت النتائج أن بُعدي العدالة التنظيمية والحوافز والتقدير جاءا بمستوى متوسط مقارنة ببقية أبعاد تحسين بيئة العمل، رغم وجود أثر دال إحصائياً لهما في تفسير الرضا الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة ما يتعلق بوضوح معايير توزيع المكافآت، وربط الحوافز بمستوى الأداء، وتعزيز الشعور بالمساواة بين العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما تشير إليه نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory) من أن إدراك العاملين لعدالة القرارات والمكافآت يؤثر بصورة مباشرة في اتجاهاتهم نحو المنظمة ومستوى رضاهم الوظيفي. كما تتفق مع دراسة عبد الوهاب (2017) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وأوضحت أهمية تطبيق سياسات عادلة وشفافة داخل المنظمة.

كما يمكن تفسير انخفاض بُعد الحوافز والتقدير نسبياً في ضوء ما أشار إليه (Aziri 2011) من أن الحوافز وفرص التطور المهني تعد من العوامل المهمة في تشكيل رضا العاملين، وأن ضعف هذه الجوانب قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا حتى في ظل توفر جوانب إيجابية أخرى في بيئة العمل.

رابعاً: مناقشة نتيجة عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات يرتبط بدرجة أكبر بالعوامل التنظيمية وخصائص بيئة العمل، وليس بالخصائص الفردية للعاملين.

ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمات متعددة الجنسيات غالباً ما تعتمد سياسات وإجراءات تنظيمية موحدة نسبياً في إدارة الموارد البشرية، مما قد يقلل من تأثير الاختلافات الشخصية والوظيفية على إدراك العاملين لبيئة العمل ومستوى رضاهم.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي لم تجد فروقاً جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية، بينما تختلف مع بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية، ويمكن تفسير هذا الاختلاف باختلاف طبيعة القطاعات ومجتمعات الدراسة وحجم العينات المستخدمة.

بوجه عام، تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن تحسين بيئة العمل يمثل عاملاً رئيساً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، وأن توفير بيئة عمل تتسم بالدعم النفسي والاجتماعي، والعدالة، والتقدير، والاتصال الفعال يسهم في بناء اتجاهات وظيفية إيجابية، وهو ما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تنظر إلى تجربة الموظف وبيئة العمل باعتبارهما من العوامل الأساسية لتحقيق الاستقرار والنجاح التنظيمي.

-التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات الموجهة إلى إدارات الموارد البشرية والقيادات الإدارية في المنظمات متعددة الجنسيات، وذلك بهدف تعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، على النحو الآتي:

- تعزيز ممارسات العدالة التنظيمية من خلال تطوير معايير واضحة وشفافة في تقييم الأداء، وتوزيع المهام والمسؤوليات، ومنح المكافآت والترقيات، بما يضمن شعور العاملين بالمساواة والإنصاف، خاصة أن هذا البعد جاء ضمن أقل أبعاد تحسين بيئة العمل من حيث مستوى الاستجابة.
- تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بصورة أكثر وضوحاً بمستوى الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين، مع الاهتمام بتنوع أشكال التقدير المادي والمعنوي، نظراً لما أظهرته النتائج من أهمية بُعد الحوافز والتقدير في تفسير مستوى الرضا الوظيفي.
- الاستمرار في دعم البيئة النفسية والاجتماعية للعمل من خلال تعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، وتوفير الدعم الإداري والنفسي عند مواجهة صعوبات العمل، باعتبار هذا البعد من الأبعاد ذات التأثير المرتفع في تعزيز الرضا الوظيفي.
- تعزيز مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالعمل من خلال تشجيع تقديم الأفكار والمقترحات التطويرية، وإتاحة قنوات فعالة للحوار بين الإدارة والموظفين، بما يسهم في زيادة الشعور بالانتماء والمشاركة التنظيمية.
- الحفاظ على جودة البيئة المادية للعمل وتطويرها بشكل مستمر من خلال توفير التجهيزات والأدوات المناسبة، ومراجعة ظروف ومرافق العمل بصورة دورية بما يدعم قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة.
- الاهتمام بتطوير المسار المهني للعاملين عبر توفير برامج التدريب والتطوير المستمر، ووضع مسارات واضحة للتقدم والنمو الوظيفي، بما يعزز رضا العاملين عن فرص التطور المهني داخل المنظمة.
- تعزيز سياسات الاتصال الإداري الفعال من خلال ضمان تدفق المعلومات والتعليمات بصورة واضحة وفي الوقت المناسب، وتطوير قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بما يدعم التنسيق داخل المنظمة.
- تطوير مهارات القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة في القيادة الداعمة وإدارة التنوع الثقافي، بما يتناسب مع طبيعة المنظمات متعددة الجنسيات التي تضم عاملين من خلفيات ثقافية مختلفة.
- إجراء دراسات مستقبلية على قطاعات متعددة من المنظمات متعددة الجنسيات، بهدف زيادة إمكانية تعميم النتائج والتحقق من استقرار العلاقة بين تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية مختلفة.
- استخدام نماذج وأساليب إحصائية أكثر تقدماً في الدراسات المستقبلية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقات التفاعلية بين أبعاد بيئة العمل والرضا الوظيفي، وإضافة متغيرات تنظيمية أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، ونية ترك العمل.

المراجع

-المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأفراد. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. السالم، مؤيد سعيد. (2023). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
3. السلمي، علي. (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر.
4. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2021). السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
5. عاشور، محمد علي، وأبو عيادة، هبة توفيق. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار الرواية العربية للنشر والتوزيع
6. الدجنة، خالد بن محمد، غوش، أبهيحيت، وشمسي، محمد أنس. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض). المجلة الدولية للبحوث والدراسات العلمية، (43)، 150-127.
7. آل سنان، علي محمد. (2025). أثر بيئة العمل على أبعاد الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على مستشفى الولادة والأطفال بمنطقة نجران. مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، 3(3).
8. بوطالب، جهيد، وسليخ، حورية. (2019). الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 5(1)، 164-126.
9. الديني، حنان يسلم، والحاج، عبد الملك طاهر. (2025). إدارة التنوع الثقافي للموارد البشرية في جامعة الملك سعود. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 18(1)، 192-147.
10. بوعلاقة، نورة، وجقبوب، عبد الحليم. (2025). إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في العصر الحالي: دراسة تحليلية لمنظمة العمل الدولية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 19(2)، 337-322.
11. سليمان، رضا السيد محمد. (2023). أثر تقبل التنوع الثقافي في الشركات متعددة الجنسيات والثقافات على ديناميكية فريق العمل والأداء الإبداعي الفعال. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(2)، 70-116.
12. جاد، كعوش، ورزايقي، صلاح الدين. (2025). أثر بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز ميلة. جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
13. سويسبي، نرجس علي عبد الله. (2025). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة غريان - ليبيا. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(4).

14. بخيت، بخيت أبوبكر علي خضر. (2023). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بالأمانة العامة للحكومة - ولاية سنار.
15. السهلي، ذياب علي خميس. (2008). القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية: دراسة حالة مؤسسة كهروماء بدولة قطر 2000-2005م (رسالة ماجستير). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
16. عبد الوهاب، ياسر. (2017). العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي وتحسين الأداء: دراسة حالة البنك المركزي المصري. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9(2)، 03-15.
17. حسين، توانا فريدون. (2023). دور بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية لعينة من عاملي بعض مراكز التسوق في مدينة السليمانية. مجلة الآداب، جامعة بغداد، 1(146)، 461-490.

1. Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). *The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. Journal of Human Resource Management, 5(1), 12–18.*
2. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68.*
3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.*
4. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business School Press.*
5. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.*
6. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life. Wiley.*
7. Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2016). *International human resource management (4th ed.). Kogan Page.*
8. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. Strategic Management Journal, 42(4), 655–683.*
9. Colquitt, J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J., & Gellatly, I. R. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (6th ed.). McGraw-Hill Education.*
10. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445.*
11. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.*

12. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.*
13. Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.). Pearson.*
14. Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International human resource management (7th ed.). Cengage Learning.*
15. Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy. Addison–Wesley.*
16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507.*
17. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565–573.*
18. Glavaš, T., Sadarić, A., Knoop, C. I., & Orešković, S. (2023). *Associations of working from home with job satisfaction, work–life balance, and working–model preferences. Frontiers in Psychology, 14, Article 1258750.*
19. Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories. Academy of Management Review, 12(1), 9–22.*
20. Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations (10th ed.). Pearson.*
21. Guest, D. E. (2017). *Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38.*
22. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.*
23. Hill, C. W. L. (2022). *International business: Competing in the global marketplace (14th ed.). McGraw Hill.*

24. Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). *The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. Journal of Human Resource Management, 5(1), 12–18.*
25. Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). *Well-being and HRM in the changing workplace. The International Journal of Human Resource Management, 28(16), 2229–2255.*
26. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.*
27. Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Wiley.*
28. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (11th ed.). McGraw–Hill Education.*
29. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct. OECD Publishing.*
30. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.*
31. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior (19th ed.). Pearson.*
32. Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). *International human resource management: Review and critique. International Journal of Management Reviews, 4(1), 41–70.*
33. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.*

34. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). *Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. Journal of Management, 37*(4), 1262–1289.
35. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.*
36. Tarique, I. (2022). *International human resource management: A global perspective. Routledge.*
37. Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.*
38. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). *Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. Frontiers in Public Health, 10*, Article 890400.

الملاحق

استبانة الدراسة

عنوان الدراسة: دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات

أولاً: مقدمة الاستبانة

الأخ/الأخت المشارك(ة) المحترم(ة)،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة العلمية بعنوان:

"دور تحسين بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات متعددة الجنسيات"، وذلك بهدف التعرف على مستوى توافر أبعاد تحسين بيئة العمل، وقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم.

تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التي تعبر عن رأيك حول كل عبارة من العبارات التالية:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ 30 - أقل من 40 سنة ☐ 40 - أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

5- المستوى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مشرف ☐ رئيس قسم ☐ مدير

القسم الثاني: محور تحسين بيئة العمل (المتغير المستقل)

أولاً: بعد البيئة المادية للعمل

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر المنظمة الأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز عملي بفاعلية.					
2	توفر المنظمة بيئة عمل آمنة ومريحة للعاملين.					
3	توفر المنظمة مكان عمل مناسباً يساعدني على أداء مهامي بكفاءة.					

ثانياً: بعد البيئة النفسية والاجتماعية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
4	تسود علاقات إيجابية قائمة على التعاون بين العاملين في المنظمة.					
5	أشعر بأن المنظمة تعامل العاملين باحترام وتقدير.					
6	أشعر بالانتماء والارتباط بالمنظمة التي أعمل بها.					
7	تقدم المنظمة الدعم اللازم للعاملين عند مواجهة صعوبات العمل.					

ثالثاً: بعد القيادة التنظيمية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	تقدم الإدارة الدعم اللازم للعاملين لتحقيق أهداف العمل.					
9	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بالعمل.					
10	تتسم تعليمات الإدارة للعاملين بالوضوح.					
11	يتعامل القادة مع العاملين بعدالة واحترام.					

رابعاً: بعد العدالة التنظيمية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	توزع المنظمة المهام والمسؤوليات بين العاملين بطريقة عادلة.					
13	تعتمد المنظمة معايير واضحة وعادلة في تقييم أداء العاملين.					
14	يحصل العاملون على معاملة متساوية دون تمييز.					

خامساً: بعد الحوافز والتقدير

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تقدم المنظمة حوافز تتناسب مع جهود العاملين وأدائهم.					
16	تشعري المنظمة بالتقدير عند تحقيق إنجازات متميزة.					
17	ترتبط المكافآت التي تقدمها المنظمة بمستوى أداء العاملين					

سادساً: بعد الاتصال الإداري

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	توفر الإدارة المعلومات والتعليمات اللازمة لإنجاز العمل بوضوح.					
19	تسهل المنظمة عملية التواصل بين العاملين والإدارة.					

20	تتيح الإدارة للعاملين فرصة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.				
----	--	--	--	--	--

القسم الثالث: محور الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

أولاً: بعد الرضا عن طبيعة العمل

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	أشعر بالرضا عن طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها.					
22	أشعر بأن عملي له أهمية وقيمة داخل المنظمة.					
23	تتوافق طبيعة عملي مع مهاراتي وقدراتي.					
24	أشعر بالارتياح تجاه الاستمرار في عملي الحالي.					

ثانياً: بعد الرضا عن الإدارة والعلاقات التنظيمية

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين.					
26	أشعر بالرضا عن مستوى التعاون والعلاقات مع زملائي في العمل					
27	أشعر بالرضا عن مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين.					

ثالثاً: بعد الرضا عن الحوافز وفرص التطور المهني

م	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
28	أشعر بالرضا عن مستوى الحوافز والمكافآت التي تقدمها المنظمة.					
29	توفر المنظمة فرصاً مناسبة للتدريب وتطوير المهارات المهنية.					
30	توفر المنظمة فرصاً مناسبة للتقدم والنمو الوظيفي.					

انتهت الاستبانة، شكراً لكم على حسن تعاونكم ومشاركتم في إنجاز هذه الدراسة

This study aims to identify the role of improving the work environment through its dimensions (physical work environment, psychological and social environment, organizational leadership, organizational justice, rewards and recognition, and administrative communication) in enhancing job satisfaction among employees in multinational organizations.

The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as a data collection tool from a sample of (60) employees working in multinational organizations. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) through several statistical methods, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, regression analysis, and tests of differences.

The findings revealed that the level of work environment Improvement was high, with an overall mean score of (3.767), while the level of job satisfaction was also high, with a mean score of (3.829). The results indicated a strong positive and statistically significant relationship between work environment improvement and job satisfaction, with a correlation coefficient of (0.923). Furthermore, the results of regression analysis showed that work environment improvement explained (85.1%) of the variance in job satisfaction. Multiple regression results indicated that the psychological and social environment and rewards and recognition were the most significant dimensions contributing to job satisfaction. The study also found no statistically significant differences in job satisfaction attributed to demographic and functional characteristics.

The study recommends enhancing organizational justice, developing reward and recognition systems, supporting positive workplace relationships, and providing professional development opportunities to improve employees' job satisfaction in multinational organizations.

Keywords:

Work Environment Improvement, Job Satisfaction, Multinational Organizations, Organizational Leadership, Organizational Justice, Rewards and Recognition, Administrative Communication.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**The Role of Improving Work Environment in Enhancing Job Satisfaction
Among Employees in Multinational Organizations**

Prepared by:

Ahmed bin Mohammed Al-Zahrani

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026