

دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

منة الله أسامة القوصي

مدرس إدارة الأعمال

كلية الإدارة – الجامعة الحديثة للتكنولوجيا
والمعلومات

أيمن كمال بكير

استاذ مساعد ادارة الاعمال

كلية الدراسات المتوسطة
جامعة الازهر

الملخص:

هدف البحث هدفت الدراسة إلى استكشاف دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

منهجية البحث: اعتمدت الدراسة في تنفيذها على المنهج الاستنباطي Deductive Method، وذلك من خلال استخدام المدخل الوصفي التحليلي Deductive Analytical Method، وذلك بهدف التوصل إلى التعريفات المختلفة لمفهوم مناخ الأمان النفسي، واثرها على رضا العاملين، حيث يتم اختبار فرضي الدراسة من خلال اساليب تتضمن تحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

نتائج البحث: أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي وفقاً لأبعاده في تحقيق رضا العاملين، كما أن مناخ الأمان النفسي يفسر ٧٦.٤% من التباين في رضا العاملين عن وظائفهم. هناك تأثير إيجابي لاتصالات الإدارة العليا على رضا العاملين، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.118$) مع قيمة دلالة إحصائية ($P = 0.007$) ، هناك تأثير لأولوية الإدارة العليا على رضا العاملين ولكن هذا التأثير ضعيفاً لكنه دال إحصائياً ($\beta = 0.038, P = 0.000$) ، هناك تأثير لدعم

والتزام الإدارة العليا على رضا العاملين حيث بلغ معدل التأثير ($\beta = 0.292$) ومع قيمة دالة إحصائية عن ($P = 0.000$)، هناك تأثير إيجابي لمشاركة الإدارة العليا على رضا العاملين، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.336$) مع قيمة دلالة إحصائية ($P = 0.000$)، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوي للخصائص الديمغرافية (العمر، الجنس، مستوى التعليم، ومستوى الدخل للعاملين) على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي وتحقيق رضا

الكلمات الدالة:

مناخ الأمان النفسي؛ رضا العاملين؛ قطاع الاتصالات.

Abstract:

This study explores the role of psychological safety climate in achieving employee satisfaction in the telecommunications sector in the Arab Republic of Egypt. The research adopts a deductive analytical approach and uses descriptive and inferential statistical methods, including correlation and regression analysis, to test hypotheses derived from the literature.

The results reveal a statistically significant effect of psychological safety climate on employee satisfaction, explaining 76.4% of the variance in job satisfaction. The main dimensions of psychological safety climate - management support and commitment, management priority, organizational communication, and management involvement - were found to positively influence employee satisfaction. Notably, management

involvement had the strongest effect ($\beta = 0.336$), followed by management support ($\beta = 0.292$), while the effect of management priority was weaker but still significant ($\beta = 0.038$). Demographic factors such as age, gender, education level, and income did not have a significant impact on this relationship.

The study emphasizes the importance of fostering a psychologically secure work environment to enhance employee satisfaction, productivity, and organizational performance. Practical recommendations include improving communication between management and employees, implementing supportive policies, and promoting participative leadership. These insights contribute to the broader literature on organizational behavior and human resource management, especially in dynamic and competitive sectors such as telecommunications.

keywords:

Psychological safety climate; employee satisfaction; telecommunications sector; organizational behavior; Egypt.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة

١/١ مقدمة

يُعد مناخ الأمان النفسي (Psychological Safety Climate) مفهومًا نفسيًا حديثًا اكتسب أهمية متزايدة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي،

ويشير هذا المفهوم إلى البيئة التي يشعر فيها الأفراد بالراحة والثقة للتعبير عن آرائهم، تقديم أفكارهم، والاعتراف بأخطائهم دون خوف من العقاب أو الإحراج (Edmondson, 1999). وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مناخ الأمان النفسي يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء الجماعي والإنتاجية العامة.

في السياق التنظيمي، يلعب مناخ الأمان النفسي دورًا محوريًا في تحقيق رضا العاملين، حيث يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وبزملائهم وإدارتهم. فالعاملون الذين يعملون في بيئة تدعم الأمان النفسي يميلون إلى الشعور بالأمان في التعبير عن أنفسهم، المشاركة في النقاشات، والمساهمة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم (Newman et al., 2017). كما أن هذا المناخ يساعد على تقليل مستويات التوتر والقلق المرتبطة بالعمل، وبالتالي يعزز من جودة الحياة المهنية للفرد (Chafra, 2015).

وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة قوية بين مناخ الأمان النفسي وعوامل مثل الإبداع، الابتكار، التعاون الجماعي، والولاء التنظيمي، فعلى سبيل المثال، دراسة أجراها Edmondson (1999) كانت من أوائل الدراسات التي سلطت الضوء على أهمية الأمان النفسي في تعزيز الأداء الجماعي، حيث أظهرت أن الفرق التي تتمتع بمناخ آمن نفسيًا تحقق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي تعمل في بيئات غير آمنة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Newman (2017) أن مناخ الأمان النفسي يعزز من قدرة الفرق على التعامل مع التحديات والمشاكل بطريقة أكثر فعالية، وقد أشار West, 2012 أن مناخ الأمان النفسي يشجع الموظفين على المشاركة في النقاشات وإبداء الآراء دون خوف من العقاب أو النقد السلبي، وقد أظهرت نتائج دراسته أن هذا النوع من البيئة يزيد من مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة (West, 1990)، إن الفرق التي تعمل في بيئة تدعم

الأمان النفسي لديها مستويات أعلى من الثقة والتواصل الفعال، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء (Mathieu et al., 2008).

٢/١ الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل مناخ الأمان النفسي
يمكن للباحث استعراض الدراسات التي تناولت المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي من خلال الجدول رقم ١

الجدول رقم (١) الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل مناخ الأمان النفسي

الباحث	الهدف من الدراسة	النتيجة
Idris et al., 2012	اختبار فرضية أن المناخ النفسي الاجتماعي الأمن يؤثر على ظروف العمل (مثل متطلبات الوظيفة) وبالتالي يؤثر على الصحة النفسية للعاملين	أظهرت الدراسة أن المناخ النفسي الاجتماعي الأمن له علاقة سلبية قوية بكل من متطلبات الوظيفة ومشاكل الصحة النفسية. بمعنى آخر، كلما كان المناخ النفسي الاجتماعي الأمن أقوى، قلت متطلبات الوظيفة المُدرَكة ومشاكل الصحة النفسية. دعمت النتائج فرضية أن العلاقة بين المناخ النفسي الاجتماعي الأمن والصحة النفسية تتوسطها متطلبات الوظيفة. أي أن المناخ النفسي الاجتماعي الأمن يؤثر على متطلبات الوظيفة، والتي بدورها تؤثر على الصحة النفسية
سلامة، ٢٠١٩	الهدف من الدراسة التعرف على اثر مركز التحكم الداخلي في العلاقة بين المناخ النفسي الامن كمتغير مستقل، والاستقواء داخل مكان العمل وأبعاده كمتغير تابع لدى العاملين في مديريات الخدمات بمحافضة أسبوط.	وأظهرت نتائج الدراسة إلى ان هناك علاقة معنوية سالبيه بين كل من مناخ الأمان النفسي الأمن، ومركز التحكم الداخلي والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل وأبعاده، كما أن دخول مركز التحكم الداخلي كمتغير وسطي تفاعلي يؤثر تأثيراً معنوياً سالباً في العلاقة بين المناخ النفسي الأمن والشعور بالاستقواء داخل مكان العمل.
شحاته، ٢٠١٩	الهدف من الدراسة هو التعرف على ما إذا كان للأمان النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للموظف بجامعة عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية.	أظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الشمولية والأمان النفسي والسلوك الصوتي للموظف، ووجود تأثير إيجابي مباشر للانفتاح وسهولة الوصول للقائد على الأمان النفسي، ووجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الشمولية والأمان النفسي على السلوك الصوتي للموظف.

جودة ٢٠٢٣ والفار،	الهدف من الدراسة هو تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظه الدقهلية	اظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي على الفضيلة التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للفضيلة التنظيمية على النواتج التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توسيط الفضيلة التنظيمية.
الزيادي، ٢٠٢٤	تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير مناخ الأمان النفسي على كل من التجاوز الإيجابي لقواعد العمل والازدهار في العمل، والتعرف على تأثير الازدهار في العمل على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل، والتعرف على تأثير الازدهار في العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل	اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتجاوز الإيجابي لقواعد العمل، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي على الازدهار في العمل، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية غير مباشرة لمناخ الأمان النفسي وأبعاده (دعم والتزام الإدارة العليا، أولوية الإدارة لإعطاء الاهتمام لمناخ الأمان النفسي، الاتصال التنظيمي، المشاركة التنظيمية) على التجاوز الإيجابي لقواعد العمل وأبعاده (زيادة كفاءة وفاعلية العمل، مساعدة الزملاء في العمل، تحسين خدمة العملاء) بتوسيط الازدهار في العمل وأبعاده (الحبوة، التعلم). وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة فقد تم اقتراح توصيات من دورها أن تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمل بشركة مكنونالز ما نفوذ مصر.
Lintanga & Rathakrishnan, 2024	تسعى الدراسة إلى فهم كيف يؤثر مناخ الأمان النفسي، بكل جوانبه (التزام الإدارة، أولوية الإدارة، المشاركة التنظيمية، والتواصل التنظيمي)، على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم.	وجدت الدراسة أن المشاركة التنظيمية (إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية) لها تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين عن وظائفهم. وجدت الدراسة أن التواصل التنظيمي (كيفية تبادل المعلومات داخل المنظمة) له تأثير سلبي على رضا الموظفين الوظيفي. قد يشير هذا إلى وجود مشكلات في جودة التواصل أو طبيعته داخل المنظمة. تؤكد نتائج الدراسة على أهمية مناخ الأمان النفسي لصحة الموظفين النفسية، حيث أن توفير بيئة عمل آمنة وداعمة نفسيًا يمكن أن يحسن من رضا الموظفين ورفاهيتهم.
Law et al., 2011	تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كان المناخ النفسي الاجتماعي للسلامة يُعد مؤشرًا تنبؤيًا رئيسيًا للتنمر والمضايقات في مكان العمل، وتوافر الموارد الوظيفية، والصحة النفسية للموظفين، ومستوى انخراطهم في العمل	يُعد المناخ النفسي الامن بمثابة مؤشر حيوي لبيئة العمل الصحية، إذ يُلاحظ أن المستويات المرتفعة منه تتوافق مع انخفاض حالات التنمر والمضايقات في مكان العمل هناك علاقة إيجابية بين المناخ النفسي والصحة النفسية للعاملين، حيث يؤدي إلى انخفاض مستويات الإجهاد والاضطرابات النفسية
Hidayah, 2013	تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل متعمق للتطور النظري والتجريبي لمفهوم المناخ النفسي الاجتماعي للسلامة في المنظمات، مع التركيز بشكل خاص على دوره المحوري في تحسين بيئة العمل وتعزيز الصحة النفسية للموظفين.	يُساهم المناخ النفسي الامن في تحسين بيئة العمل بشكل عام، مما يُقلل من الضغوط النفسية والمهنية التي يتعرض لها الموظفون المنظمات التي تستثمر في تعزيز المناخ النفسي الامن تتمتع بموظفين أكثر التزامًا وصحة نفسية أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

Bradley et al., 2012	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي يمكن من خلالها ان يؤثر مناخ السلامة النفسية للفريق أن على تعظيم الفوائد الإيجابية المترتبة على الصراع البناء المرتبط بالمهام داخل الفرق، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين هذا المناخ النفسي والأداء الجماعي والقدرة على الابتكار	مناخ السلامة النفسية للفريق هو عنصر أساسي في تحقيق الفوائد الإيجابية للصراع المرتبط بالمهام، حيث يعزز من تبادل الأفكار بحرية دون الخوف من الانتقاد. عندما يكون مناخ السلامة النفسية مرتفعاً، يصبح الصراع في المهام عاملاً إيجابياً يسهم في تحسين الأداء الجماعي بدلاً من أن يكون مصدرًا للتوتر. الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من مناخ السلامة النفسية قادرة على التعامل مع النزاعات البناءة بفعالية، مما يؤدي إلى حلول مبتكرة وقرارات أكثر فاعلية
Shen et al., 2015	تهدف هذه الدراسة إلى وضع نموذج مُحكم يُبين كيفية تشكيل مناخ السلامة النفسية في قطاع إدارة مشاريع البناء، مع التركيز على العوامل المؤثرة في السلامة النفسية للعاملين ضمن هذا القطاع، وكيف يُمكن لهذه العوامل أن تُساهم في تهيئة بيئة عمل أكثر أمانًا وداعماً من الناحية النفسية.	تم تحديد مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على مناخ السلامة النفسية في مشاريع البناء، بما في ذلك القيادة الداعمة، والثقة بين أعضاء الفريق، ونظام التواصل الفعال. وجود مناخ سلامة نفسية قوي يسهم في تحسين أداء الفرق وتقليل الضغوط النفسية للعاملين، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع. تؤكد النتائج على أهمية تعزيز ثقافة السلامة النفسية في المشاريع الكبرى، خاصة في البيئات ذات المخاطر العالية مثل قطاع البناء، لما لذلك من تأثير إيجابي على رضا الموظفين وأدائهم.

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

ثانيا الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع رضا العاملين

يمكن للباحث استعراض الدراسات المرتبطة بالمتغير التابع رضا العاملين من خلال الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع رضا العاملين

الباحث	الهدف من الدراسة	النتيجة
Breau and Rheaumeghj, et al 2021	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية التمكين وبيئة العمل التنبؤ بالرضا الوظيفي ، ونية ترك العمل	أشارت النتائج إلى أن التمكين وبيئة العمل يُعدان من العوامل الهامة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، حيث يُساهم تطبيق التمكين في تكوين بيئة عمل إيجابية، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي.
Gregory, 2011	تهدف الدراسة إلى استكشاف أهمية رضا الموظفين في بيئة العمل، من خلال تحليل العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي والإنتاجية	رضا الموظفين يعد عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية، حيث يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين. هناك علاقة وثيقة بين بيئة العمل الإيجابية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، حيث تلعب القيادة الفعالة، العدالة التنظيمية، والحوافز دوراً أساسياً في تحقيق الرضا.

Mugira, 2022	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة على رضا الموظفين، حيث تستكشف كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على المشاعر والسلوكيات الوظيفية للموظفين، مما ينعكس على بيئة العمل ومستوى الأداء	أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة العادل والداعم يعزز رضا الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية. أوضحت النتائج أن القيادة غير العادلة أو التي تفضل مصلحة المؤسسة على حساب الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على الالتزام والانضباط في العمل
Sypniewska et al., 2023	هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاندماج الوظيفي (Work Engagement) ورضا الموظفين (Employee Satisfaction) في سياق إدارة الموارد البشرية المستدامة، وذلك من خلال دراسة تجريبية على الموظفين في بولندا. كما سعت إلى فهم كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية المستدامة على تحفيز الموظفين ورفاهيتهم.	ظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الاندماج الوظيفي كانوا أكثر رضا عن عملهم، مما يؤثر إيجابًا على أدائهم وولائهم للمؤسسة. جددت الدراسة أن توفير سياسات تحفيزية عادلة، مثل التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وفرص التطوير الوظيفي، يزيد من رضا الموظفين ويعزز استدامة الأداء المؤسسي. أكدت النتائج أن أساليب القيادة العادلة والمحفزة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين
Machova et al., 2022	تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي تؤثر على رضا وتحفيز موظفي متاجر التجزئة، مع التركيز على العلاقة بين بيئة العمل، نظام الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي.	أظهرت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية والمحفزة تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى تحفيزهم. هناك تأثير كبير لنظام المكافآت والحوافز على رضا الموظفين، حيث يفضل الموظفون الحوافز المالية وغير المالية التي تعكس تقدير الشركة لجهودهم. أظهرت الدراسة أن التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يعزز من الرضا الوظيفي ويسهم في تقليل معدل دوران العمالة.
Jigjiddorjet al., 2021	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي، وذلك لفهم كيفية تأثير بيئة العمل التنظيمية على مستوى الرضا والولاء الوظيفي للموظفين	أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تعزز من رضا الموظفين، مما ينعكس على مستوى التزامهم تجاه المؤسسة. تبين أن رضا الموظفين يلعب دورًا وسيطًا بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث أن الموظفين الأكثر رضا يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة. حددت الدراسة عدة عوامل داخل الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، مثل بيئة العمل، القيم المؤسسية، وأسلوب القيادة.

Astika et al., 2022	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد تأثير كل من بيئة العمل وعبء العمل على رضا الموظفين سواء بشكل فردي أو مشترك.	هناك تأثير إيجابي وملحوظ لبيئة العمل على رضا الموظفين، مما يشير إلى أن تحسين بيئة العمل يعزز رضا العاملين. هناك تأثير سلبي وملحوظ لعبء العمل على رضا الموظفين، حيث يؤدي زيادة عبء العمل إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.
------------------------	---	--

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: الدراسات التي تجمع المتغير التابع مع المتغير المستقل

يستعرض الباحثان في الجدول رقم (٤) الدراسات التي جمعت بين المتغير التابع المتغير المستقل

جدول رقم (٤)

الدراسات السابقة الخاصة بمناخ الأمان النفسي ورضا العاملين

الباحث	الهدف من الدراسة	النتيجة
Kurt & Duyar 2023	هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك من قبل المعلمين، والمناخ المؤيد للمبادرة، ومناخ الأمان النفسي والرضا الوظيفي.	أن الدعم التنظيمي المدرك يُؤثر على الرضا الوظيفي بطريقتين؛ مباشرة وغير مباشرة من خلال المناخ المؤيد للمبادرة ومناخ الأمان النفسي. أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تُوفر دعماً تنظيمياً عالياً تُساهم في زيادة رضا المعلمين عن وظائفهم، وهو ما يُحفزهم على أخذ المبادرة ويُعزز شعورهم بالأمان النفسي.
ضيف (٢٠٢١)	هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الذي يمكن أن يؤديه إيمان العمل في تعديل قوة العلاقة السببية بين المناخ النفسي ومخرجات الرضا للعاملين في شركات الهاتف المحمول موضع التطبيق،	يوجد دور معدل لإيمان العمل في تعديل قوة العلاقة بين المناخ النفسي وأبعاد مخرجات الرضا للعاملين في شركات المحمول موضع التطبيق

مناخ الأمان النفسي له تأثير إيجابي على رضا الأخصائيين الاجتماعيين عن وظائفهم.	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ النفسي الاجتماعي للسلامة (PSC)، ومتطلبات العمل (مثل تعارض الأدوار وتعارض العمل مع الأسرة)، وموارد العمل (مثل الدعم الاجتماعي من المديرين والمجتمع المهني في العمل)، وتقييمات جودة العمل، وتأثير هذه العوامل على مشاركة الأخصائيين الاجتماعيين في العمل، ورضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي.	Geisler et al., 2019
أظهرت النتائج أن المناخ النفسي الاجتماعي له تأثير إيجابي مباشر على نية بقاء عمال البناء في وظائفهم. الرضا الوظيفي يعمل كوسيط بين مناخ الأمان النفسي الاجتماعي ونية البقاء، مما يعني أن بيئة العمل الداعمة تحسن من رضا العمال، والذي بدوره يزيد من رغبتهم في الاستمرار في العمل.	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المناخ النفسي الاجتماعي على نية بقاء عمال البناء في وظائفهم، مع أخذ الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.	Xie et al., 2022
أظهرت النتائج أن مناخ الأمان النفسي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الرضا في بيئات العمل التي توفر دعماً نفسياً واجتماعياً. أن المناخ النفسي الداعم يقلل من مستويات الإرهاق والتوتر بين الموظفين.	تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ النفسي الاجتماعي وكل من الرضا الوظيفي والإرهاق العاطفي، مع التركيز على دور "عدم التوازن بين الجهد والمكافأة" كوسيط في هذه العلاقة.	Tripathi et al., 2023
كشفت النتائج أن المناخ النفسي الاجتماعي له تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين في القطاع العام، حيث يؤدي إلى زيادة الشعور بالأمان الوظيفي والراحة النفسية. تبين أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل ملحوظ على العلاقة بين المناخ النفسي الاجتماعي ورضا الموظفين؛ حيث إن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تعزز هذا التأثير الإيجابي، بينما قد تؤدي بيئة العمل السلبية إلى تقليل تأثير مناخ الأمان النفسي على الرضا الوظيفي.	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المناخ النفسي الاجتماعي على رضا الموظفين في القطاع العام، مع دراسة الدور المعدل للمناخ التنظيمي.	Lintanga et al., 2024

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

١. ركزت الدراسات المتعلقة بالمناخ النفسي على أهمية مناخ الأمان النفسي في تحسين بيئة العمل، وتقليل الضغوط النفسية، وتعزيز الصحة العامة للموظفين.
٢. رضا الموظفين يتأثر بمجموعة واسعة من العوامل، مثل القيادة، بيئة العمل، الحوافز، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
٣. الدراسات التي تناولت مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين تناولتها من زوايا متعددة، بما في ذلك بيئة العمل، القيادة، الثقافة التنظيمية، والتحفيز.
٤. على الرغم من أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود علاقة بين هذين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين، إلا أنه لم يتم استكشاف كيفية تطور هذه العلاقة بمرور الوقت أو كيف يمكن تعزيزها من خلال تدخلات إدارية محددة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر تحقيق رضا العاملين عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي وضمان استمرارية الميزة التنافسية لأي منظمة سواء كانت خدماتية أو صناعية. ومع ذلك، تواجه هذه المنظمات تحديات متزايدة في تحفيز موظفيها وخلق بيئة عمل تدعم الرضا الوظيفي، وهو ما يتطلب التركيز على العوامل المؤثرة في هذا الرضا، ومن أبرزها مناخ الأمان النفسي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن توفير مناخ آمن نفسياً للموظفين يمكن أن يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي، إلا أن البحث في هذه العلاقة لا يزال محدوداً، لا سيما في قطاع الاتصالات. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين في قطاع الاتصالات، من خلال الإجابة على السؤال البحثي الرئيسي:

ما دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية؟

٣/١ أهمية الدراسة

١/٣/١ الأهمية العلمية:

- أ. تُساهم الدراسة في تعزيز فهم دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين في قطاع الاتصالات.
- ب. تُساعد الدراسة على سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين في شركات الاتصالات المصرية، خاصة في ظل بيئة عمل تنافسية وديناميكية.
- ج. تُقدم الدراسة رؤى جديدة حول العوامل المؤثرة على رضا العاملين في قطاع الاتصالات، مع التركيز على دور مناخ الأمان النفسي في تحسين الأداء الوظيفي والاستقرار المهني.
- د. تُساهم الدراسة في تطوير الأدبيات الإدارية من خلال تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير مناخ الأمان النفسي على رضا العاملين، مما يعزز من تطبيقات الإدارة الحديثة في قطاع الاتصالات.

٢/٣/١ الأهمية العملية:

- أ. تُساعد نتائج الدراسة على تطوير استراتيجيات وسياسات فعالة لتحسين رضا العاملين في شركات الاتصالات المصرية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحفيز الموظفين وتقليل معدل دوران العمالة.
- ب. تُساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث يصبح الموظفون أكثر التزامًا وإبداعًا في تلبية احتياجات العملاء وتعزيز تجربة المستخدم.

- ج. تُساعد على خلق بيئة عمل إيجابية وأمنة داخل شركات الاتصالات، مما يُعزز من جاذبية القطاع لاستقطاب الكفاءات والحفاظ على الموظفين ذوي المهارات العالية.
- د. تُقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لإدارة شركات الاتصالات حول كيفية تحسين مناخ الأمان النفسي، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٤/١ أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على مستوى مناخ الأمان النفسي في قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية.
- ب. التعرف على مستوى رضا العاملين في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية.
- ج. التعرف على أثر أبعاد مناخ الأمان النفسي (دعم والتزام الإدارة العليا - أولوية الإدارة العليا - اتصالات الإدارة العليا- مشاركة الإدارة العليا) في تحقيق رضا العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

٥/١ فروض الدراسة:

بناءً على الأسئلة المطروحة في الدراسة، يمكن صياغة فرض الدراسة الرئيس على النحو التالي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي وفقاً لأبعاده المتمثلة في (دعم والتزام الإدارة العليا - أولوية الإدارة العليا - اتصالات الإدارة العليا- مشاركة الإدارة العليا) في تحقيق رضا العاملين بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدلالة لدعم والتزام الإدارة العليا في تحقيق رضا العاملين.

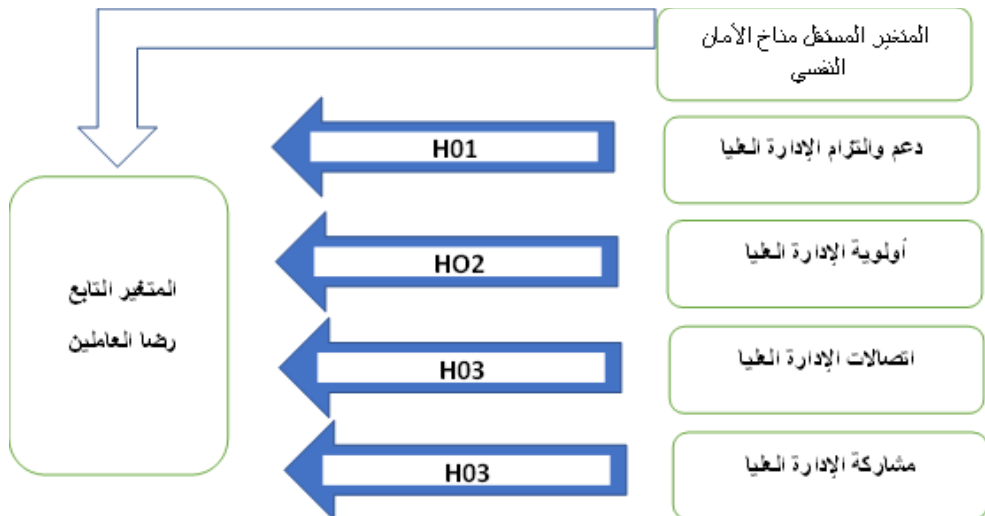
H02 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدلالة لأولوية الإدارة العليا في تحقيق رضا العاملين.

H03 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدلالة لاتصالات الإدارة العليا في تحقيق رضا العاملين.

H04 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدلالة لمشاركة الإدارة العليا في تحقيق رضا العاملين.

٦/١ نموذج الدراسة:

قام الباحثان بالعمل على تصميم نموذج خاص في الدراسة، للوصول إلى الأهداف المحددة ولغايات تحقيق الغرض من الدراسة في بيان أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها كما في الشكل رقم (١)



شكل رقم (١) متغيرات الدراسة

٧/١ منهج الدراسة:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

المبحث الثاني

الإطار النظري

١/٢ المقدمة:

يتناول الباحثان في هذا المبحث الإطار النظري للدراسة، و ذلك من خلال استعراض الإطار الفكري لمتغيرات الدراسة و الراكز الفكرية المفسرة لعلاقة بين المتغيرين.

٢/٢ المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي عنصراً هاماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها، حيث انه يسهم في تنمية وتطوير الابعاد المخلفة داخل المنظمة، كما انه يساعد على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وهذا ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية للعاملين، ويعد المناخ التنظيمي عنصراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة، كما يؤثر المناخ الإيجابي على تحفيز الموظفين، زيادة رضاهم، وتعزيز الابتكار، في المقابل، يمكن أن يؤدي المناخ السلبي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل الدوران الوظيفي (Schneider & Barbera, 2014).

٣/٢ مفهوم المناخ التنظيمي

قدم العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة للمناخ التنظيمي، مما يعكس الطبيعة متعددة الأبعاد لهذا المفهوم، والجدول (١) يستعرض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي.

اسم الكاتب	التعريف
Kahn, (1990)	الشعور بالقدرة على إظهار الذات دون خوف من العواقب السلبية على الصورة الذاتية أو المكانة أو المهنة
Brown, & Leigh (1996)	الشعور بالقدرة على إظهار الذات دون خوف من العواقب السلبية على الصورة الذاتية أو المكانة أو المهنة
الطويل، ٢٠٠١	مجموعة من الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تتميز به بيئة العمل سواء شعر بها العاملون بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها تأثير وانعكاس على دوافعهم وسلوكهم.
Patterson et al. (2005)	المناخ التنظيمي يشير إلى البيئة الإدراكية التي يعيش فيها الموظفون ويؤثر على مدى انخراطهم وارتباطهم بالمنظمة.
Zohar & Luria (2005)	المناخ التنظيمي يمثل الإدراك المشترك للسياسات والممارسات والإجراءات التي تتبعها المنظمة ويؤثر على السلوكيات اليومية للموظفين
السلمي ويكر، ٢٠١٢	كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد.
المجيد، ٢٠١٢	مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل.
Hoy & Miskel (2013)	المناخ التنظيمي هو مزيج من المعايير والقيم والعلاقات الشخصية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحدد طريقته في التعامل مع بيئة العمل
Viitala et al., 2015	الإدراك المشترك بين الموظفين للسياسات والممارسات والإجراءات التي تؤثر على بيئة العمل وظروفه

الجدول من اعداد الباحثان بناء على مراجعة ادبيات الدراسة

استعرضنا في الجدول رقم (١) مجموعة متنوعة من مفاهيم المناخ التنظيمي، والتي قدمها باحثون مختلفون على مر السنين وفيما يلي استعراض للنقاط المشتركة في المفاهيم السابقة:

١. الإدراك المشترك: معظم التعريفات تشير إلى أن المناخ التنظيمي هو إدراك مشترك بين الموظفين، أي أنهم يشتركون في تصور معين حول بيئة عملهم.
٢. العوامل المؤثرة: جميع التعريفات تشير إلى أن مجموعة من العوامل تؤثر على المناخ التنظيمي، مثل القيادة، والاتصال، والسياسات، والعلاقات بين الأفراد.
٣. تأثير المناخ على السلوك والاتجاهات: تتفق التعريفات السابقة على أن المناخ النفسي يؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين واندماجهم في العمل.
٤. السياسات والإجراءات التنظيمية تلعب دورًا رئيسيًا في تشكيل المناخ النفسي أو التنظيمي.

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي " الإدراك المشترك بين الموظفين لبيئة العمل، والذي يتشكل من مجموعة من العوامل التنظيمية المترابطة، مثل أنماط القيادة، ونظم الاتصال، والسياسات المؤسسية، والثقافة التنظيمية، والعلاقات بين الأفراد. ويسهم هذا الإدراك في تشكيل سلوك الموظفين، ومستوى اندماجهم ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس على إنتاجيتهم وأداء المنظمة بشكل عام"

٤/٢ مفهوم مناخ الأمان النفسي

مناخ الأمان النفسي هو جانب من الجوانب المحددة للمناخ التنظيمي الذي يتعلق بالصحة النفسية للعاملين، الجدول رقم (٢) يوضح المفاهيم المختلفة لمناخ الأمان النفسي.

جدول (٢)

المفاهيم المختلفة لمناخ الأمان النفسي

الرقم	المفهوم	مجال التركيز	المصدر
١.	هو الجانب الثقافي من المنظمة الذي يحدد كيفية تضمين السلامة النفسية في ممارساتها التشغيلية	مكون ثقافي	Zohar, 2010
٢.	هو إطار يعكس مدى إدراك الموظفين لدعم منظمتهم لهم عاطفياً ونفسياً	الدعم التنظيمي	Hall et al., 2010
٣.	التزام المنظمة بمنع المخاطر النفسية والاجتماعية، والحد من التوتر، وتعزيز الرفاهية النفسية	الوقاية من التوتر	Dollard & Karasek, 2010
٤.	هو المناخ التنظيمي الذي يعطي الأولوية لحماية الصحة النفسية للموظفين من خلال سياسات تقليل المخاطر النفسية	التركيز على الصحة النفسية في مكان العمل	Law et al., 2011
٥.	الخطوات الاستباقية التي تتخذها المنظمة لحماية الصحة النفسية للموظفين، مثل تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل ودعم التوازن بين العمل والحياة الشخصي	إجراء حماية للصحة النفسية	
٦.	مدى التزام القادة بخلق بيئة نفسية آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن مخاوفهم دون الخوف من العواقب السلبية	تأثير القيادة	Idris et al., 2014
٧.	لإدراك المشترك بين الموظفين حول مدى التزام الإدارة العليا بحماية الصحة النفسية للعاملين من خلال السياسات والممارسات التي تعزز الرفاهية النفسية وتقلل من المخاطر النفسية في مكان العمل	تأثير القيادة	Zadow et al., 2023

الجدول من اعداد الباحثان

استعرضنا في الجدول (٢) المفاهيم المختلفة لمناخ الأمان النفسي، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يتضح أنها تركز على أهمية حماية الصحة النفسية للموظفين.

ويمكن تقديم مفهوم لمناخ الأمان النفسي " الإطار الثقافي والإداري الذي يعكس مدى التزام المنظمة بحماية الصحة النفسية للموظفين وتقليل المخاطر النفسية والاجتماعية في مكان العمل، من خلال سياسات وإجراءات تهدف إلى دعم الموظفين عاطفياً ونفسياً، وتعزيز الرفاهية العامة، وخلق بيئة تشجع على التعبير الحر عن الآراء والأفكار دون خوف من العواقب السلبية".

٥/٢ نظرية الطلبات والموارد (Job Demands-Resources model)

تُعدّ نظريات الطلبات والموارد إطاراً نظرياً هاماً في علم النفس الصناعي والتنظيمي، حيث تُركّز على إيجاد التوازن بين متطلبات العمل من جهة، وصحة الموظفين ورفاهيتهم من جهة أخرى. وتسعى هذه النظرية إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها ضغوط العمل على أداء الموظفين وحالتهم النفسية، وكيف يمكن للموارد المتاحة أن تُساهم في تخفيف هذه الضغوط وتحسين النتائج، تفترض هذه النظرية أن صحة الموظفين ورفاهيتهم يتأثران بشكل كبير بالتوازن بين الطلبات التي يواجهونها في بيئة العمل والموارد التي يمتلكونها لمواجهة هذه التحديات. بمعنى آخر، عندما تتجاوز متطلبات العمل قدرة الموظف على التعامل معها، فإن ذلك قد يؤدي إلى الإرهاق والتعب وانخفاض الأداء. وعلى العكس من ذلك، عندما يتمتع الموظفون بموارد كافية، مثل الدعم الاجتماعي والتدريب وفرص التطوير، فإنهم يكونون أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل وتحقيق نتائج إيجابية. (Bakker & Demerouti, 2007).

مكونات نظرية الطلبات والموارد (Demerouti & Bakker, 2011)

تتعلق العوامل المرتبطة بالضغط الناتج عن العمل بعوامل محددة يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين: الطلبات الوظيفية والموارد الوظيفية، يشكل هذا التصنيف نموذجاً شاملاً يمكن تطبيقه على مختلف البيئات المهنية، بغض النظر عن طبيعة الطلبات والموارد.

١. الطلبات الوظيفية:

تعرف الطلبات الوظيفية بأنها مُجمل الجوانب الفيزيائية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية التي يتضمنها العمل، والتي تتطلب من الموظف بذل جهد مُستمر، سواء كان ذلك بدنياً أو نفسياً، ويشمل ذلك استخدام القدرات المعرفية والعاطفية. هذه الطلبات غالباً ما ترتبط بتكاليف فسيولوجية ونفسية مُحددة، وتشمل هذه الطلبات ما يلي:

أ. **العبء الوظيفي:** العبء الوظيفي يشير إلى مقدار العمل المطلوب من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ومدى تعقيدِه وصعوبته. يزداد العبء الوظيفي عندما يكون هناك عدد كبير من المهام يجب إنجازها في وقت محدود، أو عندما تتطلب هذه المهام مستوى عالٍ من التركيز والمهارات.

ب. **الضغوط الزمنية:** الضغوط الزمنية تشير إلى ضرورة إكمال العمل ضمن فترات زمنية محددة أو ضيقة، مما قد يتسبب في زيادة التوتر لدى الموظف.

ج. **التفاعلات الاجتماعية الصعبة:** التفاعلات الاجتماعية الصعبة تشير إلى المواقف التي تتطلب من الموظف التعامل مع أشخاص يُشكلون تحدياً بسبب سلوكياتهم السلبية أو المتوترة. تشمل هذه الفئة:

- التعامل مع العملاء الغاضبين أو غير الراضين.

- التفاعل مع زملاء عمل يعانون من ضغط نفسي ويظهرون سلوكيات سلبية.

- التعامل مع مدراء يتسمون بالسلطوية أو عدم التفهم.

د. **عدم اليقين:** عدم اليقين في العمل يحدث عندما يواجه الموظف غموضاً حول طبيعة مهامه، أو عندما لا تكون الأهداف والتوقعات واضحة. قد يكون ذلك نتيجة لضعف التواصل التنظيمي، أو تغييرات متكررة في السياسات الداخلية، أو عدم وجود توجيهات واضحة من الإدارة.

وعلى الرغم من أن الطلبات الوظيفية ليست بالضرورة سلبية، إلا أنها قد تتحول إلى عوامل ضغط وظيفي عندما تتطلب تلبية هذه الطلبات جهوداً كبيرة تؤدي إلى عدم قدرة الموظف على التعافي بشكل كافٍ.

٢. الموارد الوظيفية:

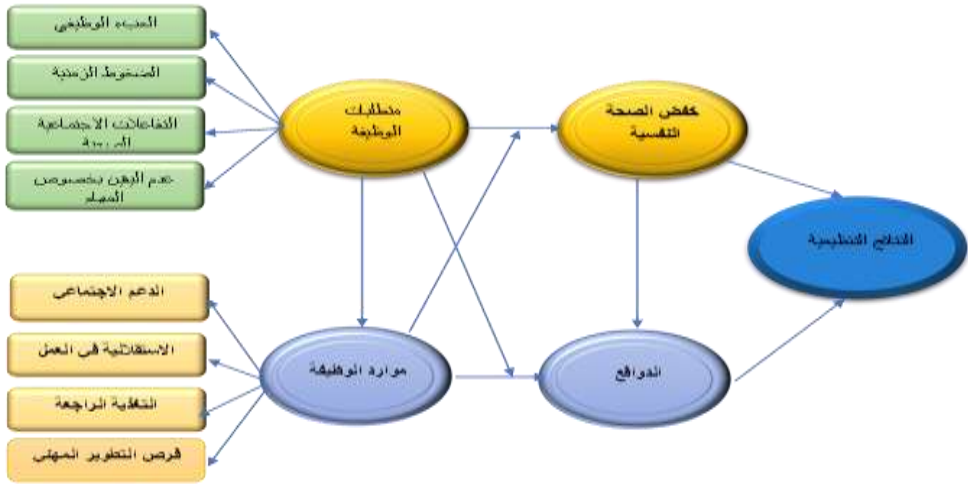
هي العوامل التي تساعد الموظف على التعامل مع الطلبات الوظيفية وتحقيق أهدافه، يمكن أن تشمل هذه الموارد:

- أ. **الدعم الاجتماعي:** الدعم الاجتماعي يشير إلى المساعدة العاطفية والمهنية التي يتلقاها الموظف من زملائه ومديره، والتي تساعد على التعامل مع ضغوط العمل وتعزيز الشعور بالانتماء والتقدير.
- ب. **الاستقلالية:** الاستقلالية تشير إلى مدى قدرة الموظف على التحكم في طريقة تنفيذ مهامه واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون تدخل مباشر من الإدارة.
- ج. **التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة تشير إلى المعلومات التي يحصل عليها الموظف حول أدائه، سواء من المديرين أو الزملاء أو العملاء، بهدف تحسين الأداء وتطوير المهارات.
- د. **فرص التطوير:** تشير فرص التطوير إلى الإمكانيات المتاحة للموظفين لتعزيز مهاراتهم، التعلم المستمر، والترقي في الوظيفة.

العلاقة بين الطلبات والموارد

١. **التوازن:** يحدث التوازن عندما تكون الموارد الوظيفية كافية لمساعدة الموظف على تلبية الطلبات الوظيفية دون أن يشعر بالإرهاق. في هذه الحالة، تكون بيئة العمل محفزة وداعمة، مما يعزز الأداء والإبداع.
٢. **الإجهاد:** عندما تكون المتطلبات الوظيفية أعلى من الموارد المتاحة، فإن الموظف سيشعر بالإرهاق والضغط النفسي، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء وزيادة في معدلات الإجهاد والاحتراق الوظيفي.
٣. **الحماية:** تلعب الموارد الوظيفية دوراً وقائياً في الحد من التأثير السلبي للطلبات الوظيفية. حتى في البيئات عالية المتطلبات، يمكن للموارد مثل الدعم الاجتماعي، والاستقلالية، والتغذية الراجعة الفعالة أن تساعد الموظفين على التعامل مع الضغط وتقليل الإرهاق.

يؤدي عدم التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة إلى تدهور ملحوظ في صحة الموظف. فالوظائف التي تتطلب جهدًا عاليًا وساعات عمل غير منتظمة تستنزف الموارد العقلية والجسدية للموظفين، مما يؤدي إلى استنزاف طاقة العمل لديهم، وظهور حالة الإرهاق. وقد يتسبب هذا الإرهاق في مشاكل صحية عديدة، مثل الإجهاد المتكرر (Bakker et al., 2003)، وعلى الجانب الآخر، تلعب الموارد الوظيفية دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين. فالموارد مثل الدعم الاجتماعي، والتدريب، والتقدير، تساعد الموظفين على الشعور بالرضا عن عملهم، وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد. وعندما يشعر الموظف أن عمله له قيمة، وأن جهوده تحظى بالتقدير، يصبح أكثر حماسًا وإنتاجية، ويوضح الشكل (٢) العلاقة بين متطلبات العمل وموارد العمل وأثرها على النتائج التنظيمية.



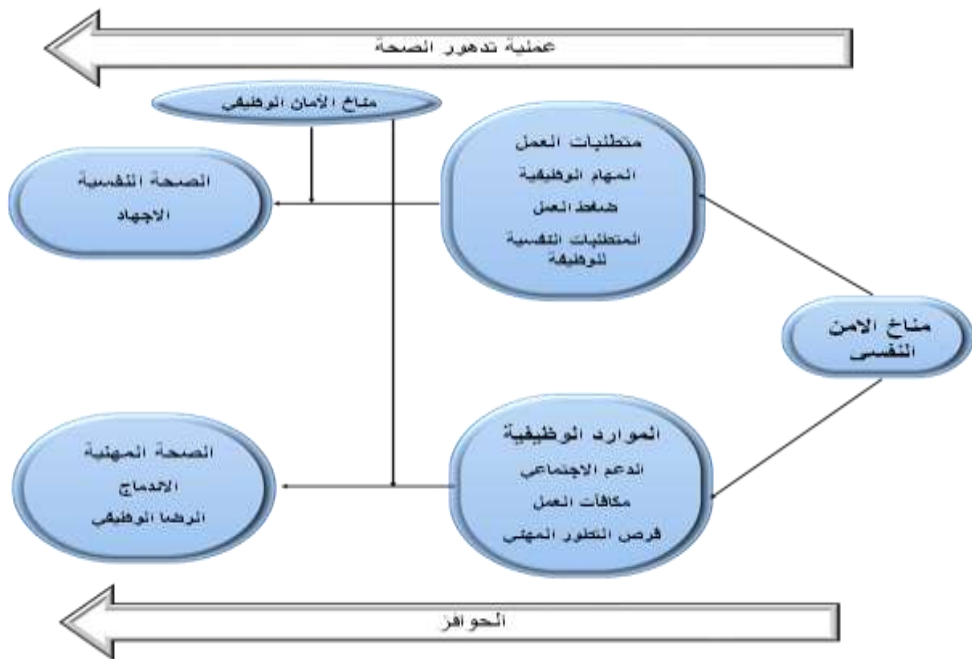
شكل رقم (٢) العلاقة بين المتطلبات والموارد

المصدر: Demerouti & Bakker, 2011

يقدم الشكل (٢) فهماً مبسطاً لكيفية تأثير الطلبات والموارد على صحة الموظفين وتحفيزهم ونتائج المنظمة، من خلال فهم هذه العلاقات، يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

٦/٢ مناخ الأمان النفسي ونظرية متطلبات العمل والموارد

يساهم مناخ الأمان النفسي في تعزيز كلا من مساري الصحة والتحفيز في نظرية متطلبات العمل والموارد، فمن ناحية، يساعد في تقليل الآثار السلبية للضغوط الوظيفية، ومن ناحية أخرى، يعزز الدافع والالتزام بالعمل، ويوضح الشكل (٣) العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ونظرية متطلبات العمل.



شكل (٣): العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ومتطلبات وموارد العمل

المصدر: Fattori et al., 2022

يوضح الشكل (٣) أن المناخ النفسي يلعب دورًا حاسمًا في تحديد صحة ورفاهية الموظفين، فمن خلال التأثير على الطلبات والموارد الوظيفية، يمكن للمناخ النفسي أن يساهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل الغياب، وتحسين الرضا الوظيفي.

٧/٢ خصائص مناخ الأمان النفسي

١. **ظاهرة نفسية تتعلق بالشعور بالأمان:** مناخ الأمان النفسي ليس فقط مجموعة من السياسات والإجراءات، بل هو شعور يتكون لدى الموظفين بشأن مدى الأمان في بيئة عملهم الخاصة.
٢. **الارتباط بالعوامل غير الملموسة:** يرتبط مناخ الأمان النفسي ارتباطًا وثيقًا بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكل بيئة العمل، فهو يتجاوز الإجراءات المادية ليصل إلى جوهر العلاقات بين الأفراد، حيث يشعر الموظفون بالأمان النفسي والطمأنينة عندما يشعرون أنهم جزء من فريق يعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، وعند إدراك الموظفين بأن المؤسسة تضع سلامة الموظفين أولوية قصوى لديها.
٣. **حالة مؤقتة وسريعة التأثير بالتغيرات:** مناخ الأمان النفسي هو حالة متغيرة باستمرار تتأثر بشكل مباشر بالتغيرات في البيئة المحيطة، أي تغيير في القيادة أو السياسات أو حتى في المزاج العام للموظفين يمكن أن يؤدي إلى تغيير سريع في هذا المناخ، على سبيل المثال، إذا شعرت الموظفون بأن إدارتهم لا تستمع إلى مخاوفهم بشأن السلامة، فإن مناخ الأمان سيتدهور بسرعة، مما يؤثر سلبًا على أدائهم ورفاهيتهم.
٤. **الجوانب الإدراكية المرتبطة ببيئة العمل والسياسات التنظيمية:** يقوم الموظفون بتقييم مناخ الأمان في مكان عملهم بناءً على ما يروه ويختبرونه. إن وجود سياسات سلامة واضحة وإجراءات محددة، فضلاً عن رؤية تطبيقها الفعال على أرض الواقع، يعزز لدى الموظفين الشعور بالأمان والثقة في أن المنظمة تولي اهتمامًا حقيقيًا بسلامتهم ورفاهيتهم.

٨/٢ أبعاد مناخ الأمان النفسي

يعكس مفهوم مناخ الأمان النفسي إدراك الموظفين لسياسات وإجراءات وممارسات المنظمة المتعلقة بحماية الصحة النفسية والسلامة في بيئة العمل، وتم تحديد أربعة أبعاد رئيسية لمناخ الأمان النفسي، وهي:

١. دعم والتزام الإدارة العليا:

تعني أن الإدارة العليا ملتزمة بشكل واضح وصريح بتوفير الدعم اللازم والعمل على تعزيز الصحة والأمان النفسي للعاملين. وهذا يعكس دورها الحاسم في اتخاذ الإجراءات الفعالة لمنع المشاكل النفسية، وإيقافها عند حدوثها، وحلها بطرق مناسبة وفعالة. ويشمل هذا الالتزام إنشاء بيئة عمل تتيح للموظفين الشعور بالأمان النفسي، حيث يمكنهم التعبير عن مخاوفهم وتحدياتهم بحرية تامة دون خوف من العقوبات أو التمييز. يعتبر هذا الالتزام من جانب الإدارة العليا عاملاً رئيسياً ومحورياً في تحقيق بيئة عمل صحية ومزدهرة من الناحية النفسية، مما يساهم في تعزيز رفاه الموظفين وتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل (Dollard & Bakker, 2010).

يُعد دعم الإدارة عاملاً حاسماً في تقليل مستويات التوتر داخل بيئة العمل. عندما يشعر الموظفون بأن قيادتهم تدعمهم بشكل فعال، يصبحون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المهنية والشخصية التي تطرأ أثناء أدائهم لوظائفهم. بالإضافة إلى ذلك، يساهم هذا الدعم في تعزيز الشعور بالانتماء والثقة بين الموظفين، مما يساهم في تخفيف القلق والتوتر الناتجين عن ضغوط العمل. نتيجة لذلك، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسن الأجواء العامة في مكان العمل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية (Dollard & Bakker, 2010).

٢. أولوية الإدارة العليا:

تُعد أولوية الإدارة العليا أحد الأبعاد الأساسية في بناء وتعزيز مناخ الأمان النفسي داخل المنظمات. يعكس هذا البعد مدى اهتمام الإدارة بصحة ورفاهية الموظفين النفسية، وليس التركيز فقط على تحقيق الأهداف الإنتاجية البحتة. في البيئات التي

تضع صحة الموظفين النفسية كأولوية قصوى، يتم تحقيق توازن فعال بين المتطلبات المهنية والاحتياجات الإنسانية للموظفين. وهذا التوازن يؤدي إلى خلق بيئة عمل أكثر استدامة، أماناً، وإنتاجية على المدى الطويل، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يعزز ولائهم وتحفيزهم للمساهمة في نجاح المنظمة بشكل أكبر (Dollard and Bakker, 2010).

تؤكد الدراسات أن وضع صحة الموظفين النفسية كأولوية لا يعني التخلي عن الإنتاجية، بل على العكس، فإن الموظفين الذين يعملون في بيئة تقدم لهم الدعم النفسي اللازم يظهرون مستويات أعلى من الإنتاجية على المدى الطويل. ففي مثل هذه البيئات، ينخفض مستوى التوتر والإرهاق لدى الموظفين، مما يعزز من التزامهم تجاه العمل ويزيد من جودة أدائهم. وبالتالي، تصبح صحة الموظفين النفسية عاملاً حيوياً ومساهماً بشكل مباشر في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، حيث يتحقق التوفيق بين رفاهية الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر واستدامة أطول (Hall et al., 2010).

عندما تتخذ الإدارة قراراً بتبني سياسات تركز على الصحة النفسية كعنصر أساسي من ثقافة العمل، فإنها بذلك تساهم في تعزيز مشاعر الولاء والارتباط بين الموظفين والمنظمة. مثل هذه السياسات، التي قد تشمل تقديم إجازات مرضية مدفوعة، توفير ساعات عمل مرنة، وتنظيم ورش عمل لتخفيف التوتر، تعمل على دعم رفاهية الموظفين النفسية والجسدية. هذا الدعم لا يساعد فقط في تقليل الإرهاق النفسي والجسدي المرتبط بالعمل، لكنه أيضاً يعزز من التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام والإنتاجية على المدى الطويل. من خلال الاستثمار في صحة موظفيها النفسية، تخلق المنظمات بيئة عمل أكثر استدامة وإيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة (Hall et al., 2010).

أكدت الدراسات أن المنظمات التي تضع صحة الموظفين النفسية في مقدمة أولوياتها تحصد العديد من الفوائد الإيجابية. فبفضل هذه السياسة، تشهد هذه

المؤسسات انخفاضاً ملحوظاً في مستويات التوتر بين الموظفين وزيادة في معدلات رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمنظمة. التركيز على الصحة النفسية لا يُحسن فقط جودة العمل المقدم، بل يعزز أيضاً من الإبداع والابتكار لدى الموظفين، حيث يشعرون ببيئة عمل داعمة تحفزهم على التفكير خارج الصندوق واستكشاف حلول جديدة. بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه الأولوية على تقليل معدلات الغياب والاستقالات، مما يساهم في استقرار الفريق وتقليل التكاليف المرتبطة بتغيير الموظفين وتدريب البديلين. بذلك، تصبح الصحة النفسية عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح مستدام وتطوير ثقافة عمل إيجابية ومزدهرة. (Dollard and Bakker, 2010).

٣. اتصالات الإدارة العليا (الاتصالات التنظيمية):

تُشير اتصالات الإدارة العليا إلى مدى تفاعل المنظمة مع موظفيها بشأن القضايا المتعلقة بالصحة والأمان النفسي. يلعب هذا النوع من الاتصال دوراً حيوياً في لفت انتباه الموظفين وتشجيعهم على المساهمة الفعّالة في تعزيز الصحة والأمان المهني داخل بيئة العمل. كما أنه يعكس جودة الممارسات والسياسات والإجراءات التي تدعم عملية الاتصال ثنائية الاتجاه بين الموظفين والمنظمة، من خلال فتح قنوات اتصال واضحة ومباشرة، يمكن للإدارة العليا أن تُظهر التزامها الحقيقي تجاه صحة الموظفين النفسية، مما يشجع الموظفين على مشاركة مخاوفهم واقتراح الحلول المناسبة لتخفيف ضغوط العمل. هذه الديناميكيات الاتصالية تساهم في بناء بيئة عمل أكثر شفافية وأماناً، حيث يشعر الموظفون بأن أصواتهم مسموعة وأن قضاياهم محل اهتمام حقيقي. وبالتالي، يصبح الاتصال أداة فعّالة لحل المشكلات وتقليل التوتر الناتج عن الضغوط المهنية (Idris et al., 2012).

يُعد التواصل الفعّال حول القضايا النفسية أداة أساسية لبناء الثقة بين الموظفين والإدارة العليا. عندما يوفر المسؤولون بيئة عمل آمنة تتيح للموظفين التعبير عن مخاوفهم النفسية دون خوف من العواقب السلبية، يزداد الشعور بالراحة والأمان لدى الموظفين، مما يعزز العلاقة بينهم وبين القيادة بشكل ملحوظ. هذه الديناميكيات الإيجابية لا تساهم فقط في تقوية الروابط المهنية، بل تؤدي أيضاً إلى تحسين الأداء الوظيفي

العام، فضلاً عن ذلك، فإن هذا النوع من الثقة المتبادلة يلعب دوراً محورياً في تقليل مستويات الغياب والإرهاق المهني (Burnout). إذ أن الموظفين الذين يشعرون بأن إدارتهم تدعمهم وتتفهم احتياجاتهم النفسية يكونون أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل اليومية، وأقل عرضة للإحساس بالإرهاق أو الحاجة للتغيب عن العمل بسبب الضغط النفسي. وبالتالي، يصبح التركيز على التواصل الفعال حول الصحة النفسية استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على كلا الطرفين: الموظفين والمنظمة ككل (Dollard and Bakker, 2010).

٤. مشاركة الإدارة العليا (المشاركة التنظيمية):

تُعرّف المشاركة التنظيمية على أنها عملية تعاونية تتيح للإدارة العليا والموظفين، بما في ذلك النقابات وممثلي الصحة والسلامة المهنية، الانخراط في مناقشات مشتركة حول القضايا التي تؤثر على الصحة النفسية في مكان العمل (Hall et al., 2010). هذه العملية تعزز من فتح قنوات الحوار بين جميع الأطراف المعنية، مما يضمن أن أصوات الجميع، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية، تُسمع وتؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمان والصحة النفسية (Hall et al., 2010).

٩/٢ رضا العاملين

يُعتبر رضا العاملين من المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث يُشكّل مؤشراً رئيسياً لقياس جودة البيئة الوظيفية وفعالية السياسات الإدارية. يُعرّف رضا العاملين بأنه "الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية ومدى تلبيتها لتوقعاته واحتياجاته" (Locke, 1976). وقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية نظراً لارتباطه المباشر بأداء الموظفين، واستقرارهم الوظيفي، وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية (Spector, 1997).

١٠/٢ مفهوم رضا العاملين

يُعرّف على أنه الحالة العاطفية الإيجابية أو المتعة الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). لذا فهو تقدير الموظف لمدى توافق العناصر المختلفة لوظيفته، بما في ذلك الرواتب والترقيات، والبيئة العملية، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (Robbins & Judge, 2019). أو بكلمات أخرى هو الشعور الإيجابي الذي ينشأ عند الموظفين نتيجة لتجربتهم لعوامل العمل والمنظمة، مما يؤثر على مدى استمراريتهم في الوظيفة وأدائهم (Saks, 2020). بذلك يمثل رضا العاملين درجة الانسجام بين توقعات الموظف من العمل وما توفره له المؤسسة من موارد وفرص لتحقيق هذه التوقعات (Tejayadi et al., 2019).

١١/٢ أهمية رضا العاملين

١. أهمية رضى العاملين للموظف:

- أ. ارتفاع شعور الموظف بالرضا عن العمل يؤدي إلى:
تحسين الصحة النفسية: يُعد رضا العاملين عاملاً حاسماً في تعزيز الصحة النفسية للموظفين، حيث يلعب دوراً كبيراً في تشكيل شعورهم بالسعادة والراحة النفسية في بيئة العمل. عندما يكون الموظف راضياً عن عمله وظروفه المهنية، فإنه يميل إلى تجربة مستويات أقل من التوتر والقلق، مما يساهم في تحسين حالته النفسية العامة. (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).
- ب. **تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يُعتبر رضا العاملين عن بيئة العمل وظروفه أحد الدعام الرئيسية لتحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. عندما يشعر الموظف بالرضا، فإنه يكون أكثر قدرة على إدارة وقته وطاقته بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز سعادته العامة وتقليل التوتر الناتج عن الصراع بين الالتزامات المهنية والشخصية. (Hom et al., 2019).

ج. **زيادة الالتزام التنظيمي:** يُعد الالتزام التنظيمي أحد النتائج المهمة لرضا الموظفين، حيث يظهر الموظفون الراضون عن بيئة العمل مستويات أعلى من الانتماء والولاء تجاه منظماتهم. هذا الالتزام لا يقتصر فقط على أداء المهام اليومية، بل يمتد ليشمل المشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة (Singh & Jain, 2013).

د. **تحسين المزاج:** الرضا الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تحسين المزاج العام للموظف، حيث يخلق شعوراً بالسعادة والراحة النفسية داخل بيئة العمل. هذا التحسن في الحالة المزاجية لا يقتصر فقط على الأداء الوظيفي، بل يمتد ليوثر إيجاباً على العلاقات الشخصية والحياة الاجتماعية للموظف.

هـ. **تقليل التوتر والضغط:** تُعد بيئة العمل الإيجابية والرضا الوظيفي عوامل أساسية في تقليل مستويات التوتر والضغط النفسي لدى الموظفين، مما يساهم بشكل كبير في تحسين الصحة النفسية العامة للموظف. عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل داعمة وتلبي احتياجاته المهنية والعاطفية، فإنه يكون أقل عرضة للتوتر.

٢. أهمية رضى العاملين للمنظمة

أ. **زيادة الإنتاجية:** يشكل رضا الموظف عن عمله عاملاً حاسماً في تعزيز مستويات الإنتاجية داخل المنظمة، عندما يشعر الموظف بالرضا، فإنه يصبح أكثر تحفيزاً لتحقيق النجاح والمساهمة الفعالة في أداء المهام الموكلة إليه. هذا التحفيز ينعكس بشكل مباشر على جودة العمل وكفاءته، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وأكثر فاعلية (Saks, 2020).

ب. **تعزيز الابتكار والإبداع:** أظهرت دراسة أجراها (Demircioglu., 2020) أنه يوجد ارتباط إيجابي قوي بين رضا الموظفين وسلوكياتهم الإبداعية في مكان العمل، ووجدت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم هم أكثر ميلاً لطرح أفكار جديدة والمشاركة في المبادرات الإبداعية حيث يُشارك الموظفون المُتحمسون بشكل أكثر فعالية في الأنشطة الإبداعية، مثل حل المشكلات وابتكار المنتجات والخدمات الجديد، وأشارت دراسة أخرى أجراها

(George, 2004) إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الشعور بالثقة

والاستقلالية لدى الموظفين، مما يشجعهم على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة.

ج. **تحسين العلاقة مع العملاء:** تُظهر العديد من الدراسات وجود ارتباط إيجابي قوي

بين رضا الموظفين وتحسين جودة خدمة العملاء. عندما يكون الموظفون راضين

عن وظائفهم، فإن ذلك ينعكس بشكل مباشر على تعاملاتهم مع العملاء، مما يؤدي

إلى تقديم خدمة عملاء أكثر كفاءة واحترافية. هذا الارتباط يبرز أهمية الاستثمار

في رضا الموظفين كوسيلة لتحقيق نتائج أفضل على مستوى الخدمة المقدمة

للعلاء. (Demircioglu., 2020).

د. **تقليل معدل دوران الموظفين:** يمثل الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في تقليل معدل

دوران الموظفين داخل المنظمات. العلاقة بين نية ترك العمل والرضا الوظيفي

هي علاقة سببية واضحة، حيث أظهرت دراسة (Rakhmitania, 2022) إن

عدم رضا الموظفين عن وظائفهم يؤدي إلى زيادة معدل الدوران الوظيفي. هذا

يعني أن الموظفين غير الراضين هم أكثر عرضة للاستقالة أو البحث عن فرص

عمل أخرى، مما يشكل تحدياً كبيراً للمنظمات من حيث التكلفة والموارد البشرية.

١٢/٢ خصائص رضا العاملين

أ. **تعدد مفاهيم وطرق القياس:** أكد العديد من الباحثين في مجال رضا الموظفين

على وجود تنوع كبير في المفاهيم وطرق قياسه، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات

النظر بين العلماء بشأن تعريف ومكونات هذا المفهوم. هذا التباين في الرؤى أدى

إلى ظهور تعددية في الأساليب المستخدمة لفهم وقياس رضا الموظفين، مما

يعكس تعقيد الموضوع وارتباطه بالعوامل الثقافية، النفسية، والتنظيمية المتعددة..

ب. **الرضا موضوع فردي:** يُعتبر رضا العاملين موضوعاً فردياً بطبيعته، حيث يتأثر

ويختلف من شخص لآخر بناءً على خبراته الشخصية واحتياجاته الفريدة. هذا

التباين يعني أن العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين قد تكون متنوعة ومعقدة،

وتتفاوت بشكل كبير بين الأفراد. لذلك، يتطلب الأمر فهماً عميقاً وشاملاً

للاحتياجات والسياقات الفردية لكل موظف لتحديد ما يدفعه نحو الرضا أو عدمه، مما يعزز أهمية تبني نهج مخصص ومرن في إدارة رضا الموظفين داخل المنظمات (Judge & Bono, 2001).

ج. **حالة من القناعة والقبول:** يُمثل رضا العاملين حالة نفسية إيجابية تعكس مدى قناعة الموظف وقبوله لعمله وظروف العمل المحيطة به. يشعر الموظفون الراضون بأنهم يحققون أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال عملهم، مما يُعزز انتماءهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها. هذه الحالة من الرضا تنعكس إيجاباً على إنتاجية الموظف وأدائه، وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومُحفزة (Hassan et al., 2014; Locke, 1976).

د. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على راه عن العناصر الأخرى:** رضا الموظف عن عنصر معين في بيئة العمل لا يُعد ضماناً لرضاهم عن باقي العناصر، حيث إن تقييم الموظفين للعوامل المختلفة المرتبطة بالعمل يكون متبايناً بناءً على احتياجاتهم وتوقعاتهم الفردية. كما أن العوامل التي تؤدي إلى رضا موظف معين قد لا تكون ذات تأثير مماثل على زميل آخر، نظراً لاختلاف الخلفيات الشخصية، الأولويات، والقيم بين الأفراد. هذا التنوع يؤكد أهمية فهم الاحتياجات المتنوعة للموظفين وتطوير استراتيجيات مرنة تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات لتعزيز الرضا الوظيفي الشامل. (Sypniewska, 2014).

١٣/٢ أبعاد رضا العاملين

رضا العاملين (Employee Satisfaction) هو مفهوم متعدد الأبعاد يتأثر بعدة عوامل تتعلق بظروف العمل والبيئة التنظيمية. هذه الأبعاد تمثل الجوانب المختلفة التي يمكن أن تؤثر على شعور الموظفين بالرضا أو عدم الرضا عن وظائفهم، فيما يلي أبرز الأبعاد الرئيسية لرضا العاملين:

١- **الأجور والمكافآت:** يتوقع الموظفون أن تعكس أجورهم دورهم الوظيفي، مهاراتهم وخبراتهم، و مستوى الجهد المبذول ، تساهم الاجور التنافسية بشكل

كبير في تحقيق رضا العاملين، تعد الاجور والمكافآت المالية من أبرز العوامل المؤثرة على رضا العاملين، الموظفون يتوقعون الحصول على تعويض عادل يتناسب مع جهودهم ومساهماتهم (Judge, et all 2001)، المزايا الإضافية مثل التأمين الصحي، خطط التقاعد، المكافآت، والإجازات المدفوعة تعزز الرضا الوظيفي من خلال توفير الأمن المالي والرفاهية، تُظهر حزم المزايا الشاملة أن المنظمة تقدر موظفيها، مما يؤدي إلى رضا وظيفي أعلى (Gerhart & Fang, 2014).

٢- **الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة:** الأفراد الذين يشعرون بدعم وتقدير أكبر من مشرفيهم يكون لديهم رضا وظيفي أعلى مقارنة بمن لا يحصلون على هذا النوع من الدعم، وقد أظهرت نتائج دراسة (Sypniewska, 2014) أن العلاقة مع المشيرين والرؤساء لها تأثير إيجابي على رضا العاملين.

٣- **بيئة العمل:** تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على الحالة النفسية للموظفين، مما ينعكس بدوره على مستوى رضاهم الوظيفي. فالعمل في بيئة نظيفة ومرتبّة، ومزودة بوسائل الأمان اللازمة، يخلق شعوراً بالطمأنينة والأمان لدى الموظفين، مما يزيد من تركيزهم وإنتاجيتهم. كما أن توفر ظروف عمل مريحة يساهم في تحسين المزاج العام للموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة (Oldham & Hackman, 1981)، تساهم ثقافة مكان العمل الإيجابية التي تعزز الاحترام، الشمولية، والعمل الجماعي في رضا العاملين، تميل المنظمات ذات الثقافة القوية إلى وجود موظفين ملتزمين يتوافقون مع قيم ورسالة الشركة (Schneider et al., 2013)، وتشمل بعض العوامل التي تُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ما يلي:

أ. **العوامل المادية:** تشمل هذه العوامل الإضاءة الجيدة والتهوية والأثاث المريح ومعدات العمل الحديثة. فالموظفون الذين يعملون في بيئة مادية مريحة أقل عرضة للتعب والإجهاد وأكثر قدرة على التركيز (Shaari et al., 2022).

ب. **العوامل النفسية:** تشمل هذه العوامل الشعور بالأمان والتقدير والاحترام والعدالة. فالموظفون الذين يشعرون بالأمان والتقدير أكثر عرضة للمشاركة والإبداع والشعور بالانتماء. (Zhu, et al 2022)

ج. **ثقافة مكان العمل:** تشمل هذه الثقافة الاحترام والشمولية والعمل الجماعي والتواصل المفتوح. فالموظفون الذين يعملون في بيئة عمل ذات ثقافة إيجابية أكثر عرضة للتوافق والالتزام والبقاء لفترة أطول في العمل. (Ehrhart., & Kuenzi2017)

٤- **العلاقات مع الزملاء:** الانسجام الشخصي بين العاملين وتقارب مستوياتهم الثقافي والعلمي والعلاقات الجيدة مع الزملاء والمشرفين تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من مستويات الرضا الوظيفي. التعاون والدعم المتبادل يلعبان دوراً مهماً في تعزيز الروح المعنوية (Shaari, et al. 2022).

٥- **فرص النمو والتطوير المهني:** تساعد فرص التعلم المستمر والتطوير المهني الموظفين على تحسين مهاراتهم والبقاء متحفزين، تميل المنظمات التي تستثمر في تطوير الموظفين إلى الحصول على معدلات أعلى في رضا العاملين (Noe et al., 2014)، تساهم توفير مسارات واضحة للتطور الوظيفي والترقيات في رضا العاملين من خلال إعطاء الموظفين أهدافاً يسعون لتحقيقها. يكون الموظفون أكثر تحفيزاً وولاءً عندما يرون فرصاً للنمو داخل المنظمة (Maurer et al., 2003).

٦- **الاستقلالية والتحكم في العمل:** الشعور بالاستقلالية والتحكم في كيفية أداء المهام والمسؤوليات يعزز من شعور الموظف بالرضا، الموظفون الذين يتمتعون بقدر كبير من الحرية في العمل يظهرون مستويات أعلى من الرضا، يؤدي الشعور بالاستقلالية إلى زيادة الدافع لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم (Deci & Ryan, 2013)، كما يؤدي الشعور بالاستقلالية إلى تعزيز الالتزام لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بقاء الموظفين في العمل لفترة أطول.

- ٧- **الاعتراف والتقدير:** التقدير والاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم يساهم بشكل كبير في رفع مستويات رضا العاملين، يمكن أن يكون التقدير مادياً أو معنوياً، مثل الشكر العلني أو الجوائز لها أثر كبير على رضا الموظفين (Eisenberger et al 1999)، ويؤدي الشعور بالتقدير إلى ارتفاع مستوى رضا العاملين وزيادة الدافع لدى الموظفين وهذا ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم (Wattoo et al., 2018).
- ٨- **العدالة التنظيمية:** الشعور بالعدالة في المعاملة والتوزيع العادل للموارد والفرص يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، العدالة الإجرائية والتوزيعية لهما دور مهم في تحقيق الرضا (Greenberg, 1990)، وتتضمن أبعاد العدالة التنظيمية ما يلي:
- ب. **العدالة الإجرائية:** تشير إلى إدراك الموظفين لإنصاف ونزاهة الإجراءات والممارسات الداخلية للمؤسسة (Wiseman, & Stillwell, 2022)
- ج. **العدالة التوزيعية:** تشير إلى إدراك الموظفين لعدالة توزيع المكافآت والعقوبات والموارد الأخرى (Jehanzeb, & Mohanty., 2019).
- وتؤكد الدراسات على العلاقة القوية والإيجابية بين العدالة التنظيمية ورضا العاملين، فالموظفون الذين يثقون بأنّ منظماتهم تُعامل موظفيها بعدالة يكونون أكثر التزاماً بأعمالهم وأكثر إنتاجية (Pan, et al 2018).
- ٩- **التوافق بين العمل والحياة الشخصية:** تحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل والحياة الشخصية يساعد في رفع مستويات الرضا الوظيفي، السياسات التي تدعم هذا التوازن، مثل المرونة في جداول العمل للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، مما يقلل من التوتر ويزيد من رضا العاملين (Clark, 2000)، يمكن أن يؤدي تقديم خيارات العمل عن بعد إلى زيادة رضا العاملين عن طريق تقليل وقت التنقل وتوفير توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية. يتيح العمل عن بعد أيضاً للموظفين العمل في بيئات يشعرون فيها بالراحة والإنتاجية الأكبر (Gajendran)

١٠ - (& Harrison, 2007).

ثقافة المنظمة: تساهم ثقافة المنظمة الإيجابية التي تعزز الاحترام، الشمولية، والعمل الجماعي في رضا العاملين، تميل المنظمات ذات الثقافة القوية إلى وجود موظفين ملتزمين يتوافقون مع قيم ورسالة الشركة، الثقافة التنظيمية التي تعزز القيم الإيجابية، مثل الابتكار، التعاون، والنزاهة، تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة تزيد من رضا الموظفين (Schneider et al., 2013).

المبحث الثالث الدراسة الميدانية

١/٣ مقدمة

يتناول المباحثان في هذا الجانب من الدراسة الاطار الميداني لتصميم وتجميع واختبار فروض الدراسة طبقا لاساليب التحليل الوصفي والاستدلالي.

٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصال المحمول (اتصالات مصر، فودافون ، المصرية للاتصالات "we" ، اورنج) بجمهورية مصر العربية، ويوضح الجدول رقم (٥) اعداد الموظفين في شركات الاتصال المحمول في جمهورية مصر العربية.

جدول رقم (٥)

اعداد الموظفين في شركات الاتصال المحمول

اسم الشركة	عدد الموظفين
المصرية للاتصالات (WE)	٥٥٠٠٠
اورنج	٨٠٠٠
فودافون	٩٥٠٠
اتصالات مصر	٣٠٠٠

الجدول من اعداد الباحثان في ضوء بيانات الشركات محل الدراسة

٣/٣ عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سوف يقوم الباحثان بسحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين، وللوصول إلى حجم العينة المناسب وليكون ممثلاً لمجتمع الدراسة اعتمد الباحثان على فرضية المجتمع غير المحدود والتي تتطلب توفير ٣٨٤ مفردة كحد أدنى لاختبار فروض الدراسة

٤/٣ أداة الدراسة:

سوف يتم بناء أداة الدراسة بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحثان أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين الجزء الأول لقياس المتغير المستقل (مناخ الأمان النفسي) وقد تم استخدام ٢٢ فقرة لقياس ابعاد مناخ الأمان النفسي، اما الجزء الثاني فقد تم استخدامه لقياس المتغير التابع (رضا العاملين) حيث تم استخدام ١٨ فقرة لقياس درجة رضا العاملين في قطاع الاتصالات، ويوضح الجدول رقم (٦) قياس متغيرات الدراسة ومصادرها

جدول رقم (٦)

متغيرات الدراسة ومصادرها

المتغير	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل (مناخ الأمان النفسي) البعد الأول دعم والتزام الإدارة العليا البعد الثاني أولوية الإدارة العليا البعد الثالث اتصالات الإدارة البعد الرابع مشاركة الإدارة العليا	من الفقرة ١ - ٦ من الفقرة ٧ - ١١ من الفقرة ١٢ - ١٧ من الفقرة ١٨ - ٢٢	Hall, 2010 Loh et al., 2020 (جودة، ٢٠٢٣) Berthelsen et al., 2020 Teoh et al., 2021
المتغير التابع (رضى العاملين)	١٨ فقرة من الفقرة ٢٣ - ٤٠	. الغامدي، ٢٠٢٣ بن تخيسي، ٢٠٢٣ Xie et al., 2022 Spector 2011

٥/٣ أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، بالإضافة على استخدام برنامج Smart-Pls V4 وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

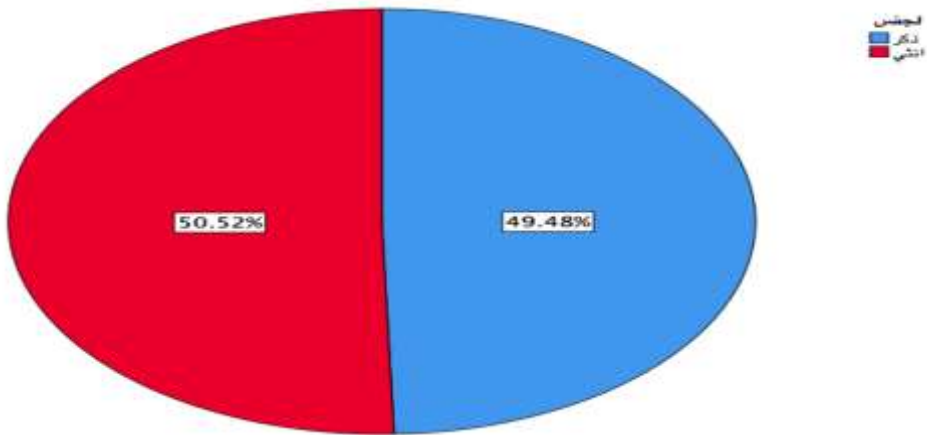
١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
٣. معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. الانحراف المعياري وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
٦. الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لإيجاد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

٦/٣ توصيف خصائص عينة الدراسة

نتناول فيما يلي توصيف خصائص عينة الدراسة طبقاً للنوع والفئة العمرية ومستوي الدخل والتعليم، وتوضح الاشكال البيانية الاتية توزيع كل فئة.

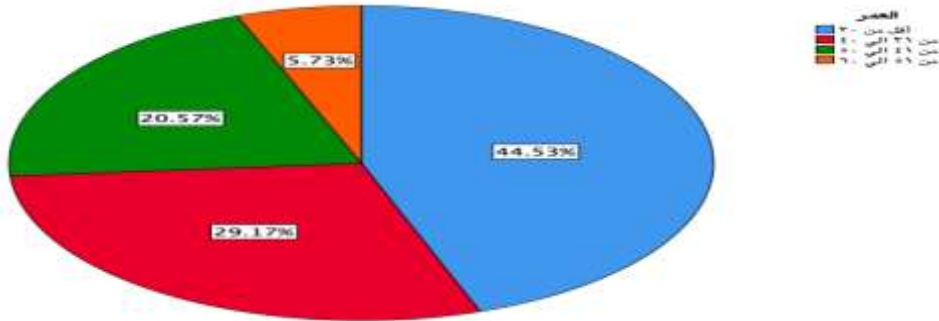
شكل (١) توصيف عينة الدراسة طبقاً للنوع



المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

يتضح من الشكل رقم (١) أن نسبة الذكور تمثل ٤٩.٤٨٪، بينما تشكل الإناث ٥٠.٥٢٪. يشير هذا إلى أن تمثيل الذكور والإناث يميل إلى الاعتدال طبقاً لردود العينة المدروسة، حيث نجد أن نسبة الإناث تزيد بفارق طفيف عن نسبة الذكور، وبالتالي هناك توزيع متوازن نسبياً بين الفئتين. بينما يوضح شكل (٢) توصيف عينة الدراسة طبقاً للعمر.

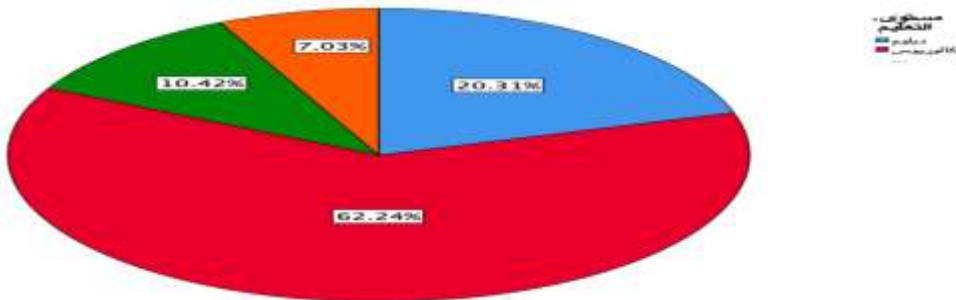
شكل (٢) توصيف عينة الدراسة طبقاً للعمر



المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تشير نتائج الشكل رقم (٢) إلى أن الفئة العمرية الأقل من ٢٠ عاماً تشكل النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغت ٤٤.٥٣%، أما الفئة العمرية من ٢١ إلى ٤٠ عاماً، فقد بلغت نسبتها ٢٩.١٧%، فيما يخص الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ عاماً، فقد بلغت نسبتها ٢٠.٥٧%، وهي نسبة معتدلة مقارنة بباقي الفئات. تعكس هذه النسبة وجود تمثيل ملحوظ للأفراد ذوي الخبرة الحياتية والعملية، أما الفئة العمرية من ٥١ إلى ٦٠ عاماً، فقد شكلت أقل نسبة في العينة، حيث بلغت ٥.٧٣%. بينما يوضح شكل (٣) توصيف عينة الدراسة طبقاً لمستوي التعليم.

شكل (٣) توصيف عينة الدراسة طبقاً لمستوي التعليم

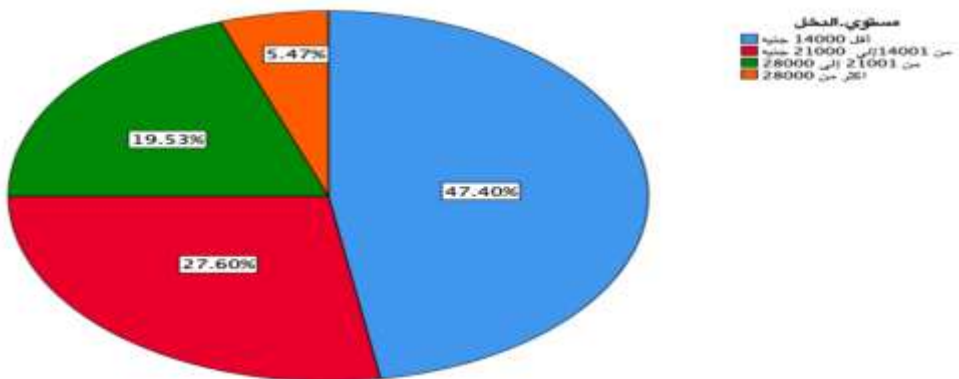


المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

توضح نتائج الشكل السابق أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة ٦٢.٢%، مما يعكس أن الشريحة الأكبر من العاملين في قطاع الاتصالات هم من الحاصلين على تعليم جامعي، ويعزز هذا من أهمية دور الأمان النفسي في تحسين بيئة العمل لهذه الفئة، نظراً لأنهم يمثلون العمود الفقري للقوى العاملة في القطاع، أما حملة الدبلوم فيمثلون ٢٠.٣% من العينة، وهي نسبة لا يستهان بها، مما يدل على وجود عدد معتبر من العاملين من أصحاب المؤهلات المتوسطة، والذين قد يكون لديهم احتياجات نفسية مختلفة تتعلق بالأمان الوظيفي والاستقرار في بيئة العمل.

فيما يخص حملة الماجستير، فإن نسبتهم بلغت ١٠.٤%، وهي نسبة تعكس وجود كوادر مؤهلة علمياً تشغل مناصب قيادية أو تخصصية تتطلب مهارات عالية، مما يجعل متطلبات الأمان النفسي لهذه الفئة أكثر تعقيداً نظراً لطبيعة أدوارهم الوظيفية، أما حملة الدكتوراه، فقد بلغت نسبتهم ٧.٠% من العينة، وهي الفئة الأقل عدداً، مما قد يشير إلى ندرة هذه الدرجة العلمية في القطاع مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، لكنها تمثل فئة قيادية أو استشارية تحتاج إلى مستويات متقدمة من الدعم النفسي لتحقيق رضاها الوظيفي. بينما يوضح شكل (٤) توصيف عينة الدراسة طبقاً لمستوي الدخل.

شكل (٤) توصيف عينة الدراسة طبقاً لمستوي الدخل



المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تشير النتائج إلى أن ما يقرب من نصف العينة (٤٧.٤%) يحصلون على دخل أقل من ١٤,٠٠٠ جنيه شهرياً، مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين في قطاع الاتصالات يتقاضون رواتب متوسطة إلى منخفضة. كما أن ٢٧.٦% من العينة يتراوح دخلهم بين ١٤,٠٠١ و ٢١,٠٠٠ جنيه، مما يعكس شريحة أخرى ذات دخل متوسط، أما الفئات ذات الدخل الأعلى، فيمثلها ١٩.٥% ممن يتراوح دخلهم بين ٢١,٠٠١ و ٢٨,٠٠٠ جنيه، في حين أن نسبة ٥.٥% فقط من العينة يزيد دخلهم عن ٢٨,٠٠٠ جنيه.

٧/٣ ثبات وصدق أداة الدراسة

على الباحثان عناية فائقة بالتحقق من ثبات المقياس Reliability وصدق المقياس Validity. ويقصد بثبات المقياس " قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات المقياس إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن بواسطة نفس الفرد. كما يقصد بصدق المقياس " التأكد من أن قائمة الاستقصاء سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أي شمول قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها (عبيدات، ٢٠٠١: ١٧٩). ويمكن توضيح قيمة مقياس الثبات وقيمة مقياس الصدق حيث ان معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس، ينظر في ذلك: (العباسي ١٩٩٩)، وفيما يلي نتائج معامل الثبات والصدق.

جدول (٧) نتائج معامل الثبات والصدق

البُعد	الرمز	عدد الأسئلة	ألفا كرو نباخ	الصدق
المتغير المستقل: مناخ الأمان النفسي	X	22	0.806	0.898
دعم والتزام الإدارة العليا	X1	6	0.717	0.847
أولوية الإدارة العليا	X2	5	0.788	0.888
اتصالات الإدارة العليا	X3	6	0.784	0.885
مشاركة الإدارة العليا	X4	5	0.741	0.861
المتغير التابع: رضا العاملين	Y	18	0.839	0.916
الإجمالي	-	40	0.88	0.938

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

يُظهر الجدول رقم (٧) نتائج تحليل معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة، والتي تعكس مدى موثوقية ودقة أدوات البحث المستخدمة في قياس تأثير مناخ الأمان النفسي على رضا العاملين في قطاع الاتصالات، حيث بلغ معامل الثبات لمقياس مناخ الأمان النفسي ٠.٨٠٦، مما يشير إلى درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين الأسئلة المستخدمة لقياس هذا المتغير. كما سجل معامل الصدق لهذا المقياس ٠.٨٩٨، مما يعكس دقة المقياس، بالنسبة للأبعاد الفرعية لمناخ الأمان النفسي، تراوحت قيم الثبات بين ٠.٧١٧ و ٠.٧٨٨، بينما تراوحت قيم الصدق بين ٠.٨٤٧ و ٠.٨٨٨، مما يشير إلى موثوقية عالية لجميع الأبعاد الفرعية، مثل دعم والتزام الإدارة العليا، وأولوية الإدارة، واتصالات الإدارة، ومشاركة الإدارة العليا.

أما المتغير التابع "رضا العاملين" (Y)، فقد سجل معامل ثبات قدره ٠.٨٣٩، بينما بلغ معامل الصدق ٠.٩١٦، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي والدقة في قياس هذا المتغير، كما بلغت القيم الكلية لمعامل الثبات والصدق ٠.٨٨٠ و ٠.٩٣٨ على التوالي، مما يعزز من مصداقية نتائج الدراسة ويؤكد على قوة أدوات القياس المستخدمة.

٨/٣ الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

نتناول المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية محل الدراسة، حيث توضح النتائج الخاصة بتلك الأبعاد الاسئلة التي حازت على أعلى درجات الموافقة وأقل درجات الموافقة وذلك وفقاً لاستجابات مفردات عينة الدراسة، كما تم حساب الاتجاه العام لكل بُعد من ابعاد الدراسة طبقاً لاستجابات مفردات الدراسة عن طريق حساب (نسبة معامل الاختلاف = الانحراف المعياري ÷ المتوسط الحسابي × ١٠٠). ويوضح جدول رقم (٨) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي.

جدول (٨) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارة
1	21.53%	0.898	4.170	يظهر المديرون/المشرفون اهتمامًا بسلامتي النفسية
5	23.32%	0.926	3.970	تعتبر إدارة الشركة الصحة النفسية للموظفين جزءًا لا يتجزأ من رفاهم،
4	25.15%	1.001	3.980	تلتزم إدارة الشركة بتطبيق بروتوكولات واضحة للتعامل مع القضايا المتعلقة بالصحة النفسية للموظفين
3	23.91%	0.978	4.090	تتميز إدارة الشركة باستجابتها السريعة والصارمة عند إبلاغها بأي مخاوف تتعلق بالصحة النفسية لأي من العاملين لديها
2	20.61%	0.845	4.100	تولي الإدارة العليا في الشركة أهمية قصوى للوقاية من الإجهاد، وتساهم بشكل فعال في تعزيز بيئة عمل صحية
6	27.81%	1.079	3.880	يتم تقدير الآراء والأفكار المقدمة من العاملين دون خوف من الانتقاد
2	15.28%	0.616	4.031	اجمالي يُعد دعم والتزام الإدارة العليا
1	23.93%	0.986	4.120	أعتقد أن رفاية العاملين النفسية من الأولويات العليا في الشركة
5	24.67%	0.962	3.900	تعتبر إدارة الشركة أن الصحة النفسية للموظفين ركن من أركان تحقيق الأداء المتميز والإنتاجية العالي
2	24.36%	0.972	3.990	تؤكد إدارة الشركة على أهمية تحقيق التكامل بين الجوانب الصحية والنفسية للموظفين وبين متطلبات العمل
2	24.16%	0.964	3.990	تخصص إدارة الشركة موارد لتعزيز الأمان النفسي في مكان العمل
4	23.59%	0.927	3.930	الأمان النفسي يعد جزءًا من ثقافة العمل المعلن عنها في الشركة
4	15.69%	0.626	3.987	اجمالي يُعد أولوية الإدارة العليا
5	24.41%	0.974	3.990	توفر الشركة منصة مناسبة للموظفين لمناقشة القضايا المتعلقة بالصحة النفسية والحصول على الدعم اللازم
1	21.90%	0.909	4.150	أعرف القنوات المناسبة للإبلاغ عن مخاوفي داخل الشركة.
3	22.14%	0.901	4.070	تتبع إدارة الشركة سياسة الباب المفتوح بشأن قضايا الصحة النفسية
5	22.88%	0.913	3.990	أشعر بالراحة في الحديث مع زملائي في الشركة حول ظروف العمل التي قد تؤثر على صحتي النفسية

دور مناخ الأمان النفسي في تحقيق رضا العاملين بالتطبيق على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية

د/ أيمن كمال بكير & د/ منة الله أسامة القوصي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارة
4	25.77%	1.036	4.020	يتم التواصل بشكل دائم مع العاملين حول مخاوفهم ومتطلباتهم
2	21.65%	0.890	4.110	الإدارة العليا في الشركة تستجيب بسرعة لاستفسارات العاملين
1	14.31%	0.580	4.055	اجمالي بُعد اتصالات الإدارة العليا
5	24.60%	0.947	3.850	أشارك في إبلاغ الإدارة بالقضايا المهمة التي تؤثر على الصحة النفسية في مكان العمل
1	21.23%	0.879	4.140	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في قضايا السلامة والصحة النفسية.
2	20.87%	0.860	4.120	تشارك جميع المستويات التنظيمية في الوقاية من الإجهاد
4	22.66%	0.886	3.910	الإدارة العليا تشارك بفعالية في الأنشطة اليومية للشركة
3	22.79%	0.914	4.010	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ذات الصلة ببيئة العمل
3	12.54%	0.502	4.005	اجمالي بُعد مشاركة الإدارة العليا
-	10.41%	0.418	4.020	المتغير المستقل: مناخ الأمان النفسي

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تشير نتائج التحليل الوصفي بالجدول السابق إلى أن مناخ الأمان النفسي في بيئة العمل يتمتع بتقييم إيجابي بشكل عام، حيث تعكس المتوسطات الحسابية المرتفعة وجود اهتمام من الشركة بالصحة النفسية للعاملين، فقد أظهرت البيانات أن المديرين والمشرفين يولون اهتمامًا واضحًا بسلامة الموظفين النفسية، إذ حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي ٤.١٧٠، مما يعكس إدراك الموظفين لدور القيادة في دعم الصحة النفسية. كما تبين أن إدارة الشركة تعتبر الصحة النفسية جزءًا لا يتجزأ من رفاهية الموظفين، حيث سجلت هذه العبارة ٣.٩٧٠، مما يشير إلى وجود وعي إداري بهذه القضية، ولكنه قد يحتاج إلى مزيد من التعزيز.

علاوة على ذلك، تلتزم الشركة بتطبيق بروتوكولات واضحة للتعامل مع القضايا النفسية، حيث حصلت هذه العبارة على ٣.٩٨٠. كما أن استجابة الإدارة

السريعة عند الإبلاغ عن المخاوف المتعلقة بالصحة النفسية كانت من بين العوامل الإيجابية، إذ سجلت ٤.٠٩٠، مما يعكس تفاعلاً سريعاً وفعالاً عند مواجهة المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن الشركة تتبنى استراتيجيات وقائية للحد من الإجهاد وتعزيز بيئة عمل صحية، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط ٤.١٠٠.

من ناحية أخرى، أظهر الموظفون بعض التردد فيما يتعلق بحرية التعبير عن آرائهم دون خوف من الانتقاد، حيث كانت هذه العبارة الأقل تقييماً بمتوسط ٣.٨٨٠، مع أعلى معامل تباين (٢٧.٨١%)، مما يعكس تفاوتاً في وجهات النظر حول مدى حرية التعبير داخل بيئة العمل. وبالرغم من ذلك، فإن تقدير آراء الموظفين وأفكارهم حصل على تقييم مقبول ٤.٠٣١، مما يدل على جهود الإدارة لتعزيز بيئة تشجع على الاستماع والمشاركة.

أما فيما يخص الصحة النفسية كجزء من ثقافة العمل، فقد أشارت النتائج إلى أن الشركة تدرك أهمية رفاهية الموظفين، حيث يعتقد العديد منهم أن الصحة النفسية تعد عاملاً أساسياً لتحقيق أداء متميز وإنتاجية عالية، إذ حصلت هذه العبارة على ٣.٩٠٠. كما تؤكد الشركة على أهمية التكامل بين الجوانب المهنية والنفسية للموظفين، حيث تم تقييم هذه العبارة عند ٣.٩٩٠.

كما تعكس نتائج التحليل الوصفي لمناخ الأمان النفسي في بيئة العمل توجهًا إيجابيًا عامًا، حيث تشير المتوسطات الحسابية المرتفعة إلى اهتمام الشركة بتوفير بيئة داعمة للصحة النفسية للموظفين. فقد أظهرت النتائج أن الموظفين على دراية بوجود قنوات مناسبة للإبلاغ عن المخاوف داخل بيئة العمل، إذ حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي ٤.١٥٠، مما يعكس توافر وسائل واضحة للتواصل حول القضايا النفسية. كما أن سياسة الباب المفتوح التي تتبعها الإدارة فيما يخص مناقشة الصحة النفسية حصلت على ٤.٠٧٠، مما يدل على جهود واضحة لتعزيز بيئة شفافة وداعمة.

إضافةً إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن الموظفين يشعرون براحة عند الحديث عن القضايا النفسية مع زملائهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه النقطة ٣.٩٩٠، إلا أن معامل التباين المرتفع (٢٢.٨٨%) يعكس تفاوتاً في الآراء بين الموظفين، مما يشير إلى أن بعض الأفراد قد لا يشعرون بالراحة الكافية للتعبير عن مشكلاتهم النفسية. وعلى الرغم من أن التواصل بين الإدارة والعاملين يتم بشكل دائم حول المخاوف والمتطلبات، إلا أن التقييم لهذه العبارة جاء بمتوسط ٤.٠٢٠ مع انحراف معياري (١.٠٣٦)، مما يشير إلى وجود تفاوت واضح في التجارب الفردية للموظفين فيما يتعلق بهذا الجانب.

كذلك تبين أن الإدارة العليا تستجيب بسرعة لاستفسارات الموظفين حول الصحة النفسية، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط ٤.١١٠، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية دعم الإدارة العليا لهم. كما أن البعد العام لاتصالات الإدارة العليا حصل على متوسط ٤.٠٥٥، مما يعزز الانطباع بأن قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تعكس بيئة داعمة للأمان النفسي.

أما فيما يتعلق بالممارسات المرتبطة بالصحة النفسية داخل بيئة العمل، فقد أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين في قضايا الصحة النفسية والسلامة جاءت بتقييم مرتفع ٤.١٤٠، مما يعكس وعياً إيجابياً لدى الموظفين بأهمية هذه القضايا، كما أن الإدارة العليا تتبنى ممارسات فعالة لمشاركة الموظفين في الأنشطة اليومية، إذ حصلت هذه العبارة على متوسط ٤.١٢٠. بينما يوضح جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع رضا العاملين.

جدول (٩) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع رضا العاملين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العبارة
14	23.39%	0.945	4.040	أنا راضي عن عمل في الشركة
6	20.31%	0.857	4.220	لا أراغب في تركي عملي في الشركة
12	24.10%	0.981	4.070	أتمتع بفرص تطوير مهاراتي الفنية أو الإدارية من خلال عملي في الشركة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحساب المرجح	العبارة
10	19.56%	0.798	4.080	بيئة العمل في الشركة تعزز شعوري بالانتماء للشركة
12	19.53%	0.795	4.070	أعتبر عملي في الشركة جزءاً مهماً من تحقيق ذاتي المهني
15	21.82%	0.875	4.010	أشعر بالتقدير من زملائي ورؤسائي على الجهود التي أبذلها في الشركة
9	21.99%	0.908	4.130	علاقاتي في الشركة مع الإدارة والعاملين يسودها الود والاحترام المتبادل
5	17.04%	0.721	4.230	راتبي يعكس الجهد والمسؤولية المطلوبة في عملي الشركة
8	22.99%	0.954	4.150	أستفيد من المزايا المالية التي تقدمها الشركة ، مثل الحوافز والمكافآت
18	20.57%	0.794	3.860	الشركة تقدم فرصاً عادلة للترقيات والمكافآت المالية
15	18.15%	0.728	4.010	أشعر أن ساعات العمل وظروفه مناسبة وتتناسب مع التعويض المالي الذي ألتقاه من الشركة
2	17.39%	0.741	4.260	أدارة الشركة تساعد في تهيئة ظروف مناسبة للعمل
17	21.66%	0.847	3.910	أنظمة التهوية والتكيفية وأنظمة السلامة والطوارئ مناسبة
7	21.87%	0.914	4.180	أعتقد أن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة تُطبق بإنصاف على جميع الموظفين
10	21.15%	0.863	4.080	أشعر بأنني ألتقي مقابلًا عادلًا لجهودتي مقارنةً بزملائي في نفس المستوى الوظيفي.
2	16.95%	0.722	4.260	أشعر بأن لدي الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملي دون تدخل غير مبرر
1	15.86%	0.693	4.370	أشعر بأن جهودتي في العمل تحظى بالاعتراف والتقدير من قبل الإدارة.
2	19.08%	0.813	4.260	أشعر بأن التقدير الذي أحصل عليه ينعكس إيجاباً على مستوى رضائي الوظيفي.
-	10.49%	0.432	4.122	المتغير التابع: رضا العاملين

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تشير نتائج التحليل الوصفي إلى أن مستوى رضا العاملين في الشركة جيد لكنه ليس مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٤.١٢٢، حيث تتفاوت آراء الموظفين بين الرضا الكبير عن بعض الجوانب، وعدم الرضا عن بعض النقاط الأخرى، مما يوضح وجود نقاط قوة يمكن تعزيزها وتحديات تحتاج إلى معالجة.

نقاط القوة في بيئة العمل:

- الاعتراف والتقدير لجهود العاملين: حصلت هذه النقطة على أعلى متوسط حسابي (٤.٣٧٠)، مما يشير إلى رضا العاملين عن التقدير الذي يتلقونه من الإدارة.
- انعكاس التقدير على مستوى الرضا العام: يشعر الموظفون بأن التقدير الذي يحصلون عليه يعزز رضاهم عن الشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٢٦٠، ما يدل على أهمية الاعتراف بجهود الموظفين في تحسين بيئة العمل.
- تهيئة بيئة مناسبة للعمل: يظهر أن إدارة الشركة تبذل جهوداً في توفير ظروف مناسبة، إذ حصلت هذه العبارة على متوسط ٤.٢٦٠، مما يعكس رضا الموظفين عن بيئة العمل.
- وجود قدر من الاستقلالية: تشير النتائج إلى أن الموظفين يشعرون بحرية نسبية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، حيث سجلت هذه العبارة ٤.٢٦٠.

نقاط الضعف والتحديات:

- عدم الرضا عن العدالة في الترقيات والمكافآت المالية: حصلت هذه العبارة على أقل متوسط حسابي (٣.٨٦٠)، مما يشير إلى شعور العاملين بعدم الإنصاف في أنظمة المكافآت والترقيات.
- تحسين بيئة العمل المادية: جاءت تقييمات أنظمة التهوية والتكييف والطوارئ بمستوى ٣.٩١٠، مما يعكس الحاجة إلى تحسين هذه الجوانب لضمان بيئة عمل أكثر راحة وأماناً.

- الشعور بالانتماء إلى الشركة: حصلت هذه النقطة على متوسط ٤.٠٨٠، وهو رقم مقبول، ولكنه يشير إلى وجود فرصة لتحسين الشعور بالاندماج والانتماء داخل بيئة العمل.
- فرص تطوير المهارات الفنية والإدارية: بلغت هذه العبارة متوسط ٤.٠٧٠، مع ارتفاع معامل التباين بين الموظفين، مما يعني أن بعضهم يرى أن هناك فرصاً كافية للتطوير، بينما يشعر آخرون بنقص هذه الفرص.

٩/٣ الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف الجدول رقم (١٠) الي إيضاح العلاقات بين ابعاد المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي والمتغير التابع رضا العاملين كما يلي.

جدول (١٠) معاملات الارتباط بين المتغير التابع وابعاد المتغير المستقل

		Correlations				
		Y	X1	X2	X3	X4
Y	Pearson Correlation	1	.465**	.386**	.278**	.507**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	384	384	384	384	384
X1	Pearson Correlation	.465**	1	.590**	.150**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.000
	N	384	384	384	384	384
X2	Pearson Correlation	.386**	.590**	1	.231**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	384	384	384	384	384
X3	Pearson Correlation	.278**	.150**	.231**	1	.320**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000		.000
	N	384	384	384	384	384
X4	Pearson Correlation	.507**	.396**	.443**	.320**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	384	384	384	384	384

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

يظهر الجدول السابق ان أقوى علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة ورضا العاملين (Y) كانت مع مشاركة الإدارة العليا (X4) ، حيث بلغ معامل الارتباط $p < 0.01$ (0.01) وهذا يشير إلى أن مشاركة الإدارة في عمليات العمل واتخاذ القرارات له تأثير إيجابي قوي على رضا العاملين.

كما يتضح ان بُعد دعم والتزام الإدارة العليا (X1) له ارتباط قوي أيضاً مع رضا العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط $p < 0.01$ (0.46) ، مما يعكس أهمية الدعم الإداري في تحسين بيئة العمل وتعزيز ولاء الموظفين.

اما أولوية الإدارة العليا (X2) حصلت على معامل ارتباط $p < 0.01$ (0.38) ، وهو أقل نسبياً من X1 و X4 ، ولكنه لا يزال يشير إلى تأثير ملحوظ للإدارة العليا عند وضع أولويات واضحة تتعلق ببيئة العمل ورفاهية الموظفين.

اتصالات الإدارة العليا (X3) سجلت أقل ارتباط مع رضا العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط $p < 0.01$ (0.27) ، مما يدل على أن الاتصالات بين الإدارة والعاملين تؤثر على الرضا، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالجوانب الأخرى مثل المشاركة والدعم.

١٠/٣ مناقشة نتائج فرض الدراسة الاول

لاختبار فرض الدراسة الأول والفروض الفرعية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد من خلال برنامج Smart-PLS للمساعدة في تحديد أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي على المتغير التابع رضا العاملين وقبل الاعتماد على نتائج اختبارات الانحدار نوضح فيما يلي النتائج الخاصة بالتأكد من جودة هذه الاختبارات، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار التعدد الخطي بين أبعاد المتغير المستقل مناخ الأمان النفسي.

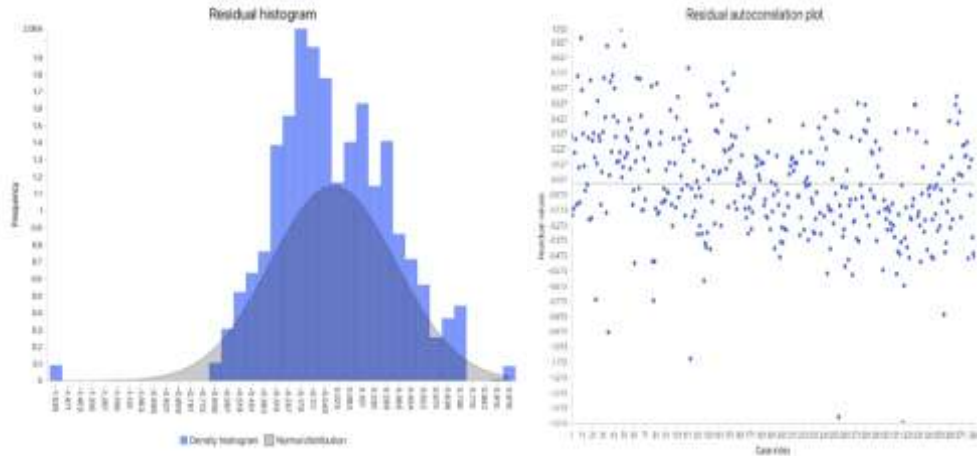
جدول (١١) نتائج اختبار التعدد الخطي

VIF	البعد
1.128	اتصالات الادارة العليا
1.685	اولوية الادارة العليا
1.589	دعم والتزام الادارة العليا
1.375	مشاركة الادارة العليا
1.000	مناخ الأمان النفسي

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

يتضح من الجدول السابق ان جميع قيم معامل تضخم التباين VIF أقل من ٥، مما يعني أنه لا يوجد تعدد خطي ملحوظ بين المتغيرات المستقلة، وهذا مؤشر جيد على عدم وجود ارتباط خطي قوي بين المتغيرات في النموذج. بينما يعرض شكل (٥) التوزيع الطبيعي للبواقي والارتباط الذاتي بين البواقي لنموذج الفروض الفرعية.

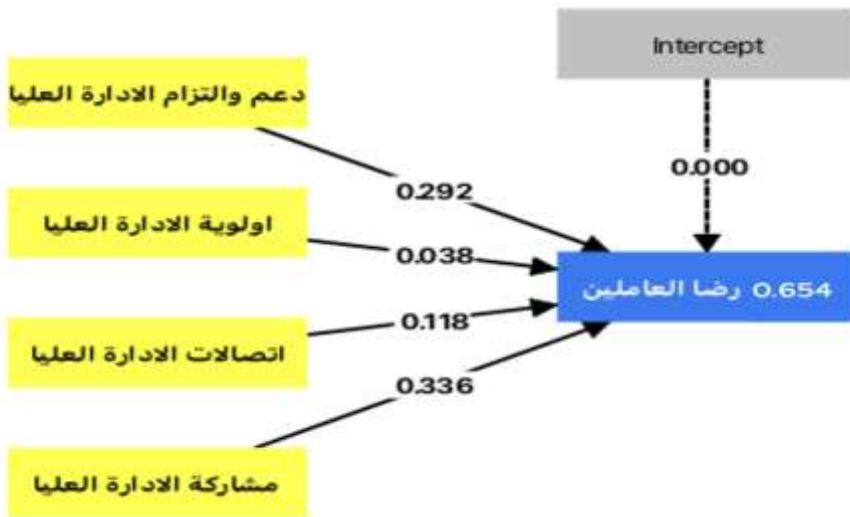
شكل (٥) التوزيع الطبيعي للبواقي والارتباط الذاتي بين البواقي لنموذج الفروض الفرعية



المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

يعرض شكل (٥) توزيع البواقي (Residuals) لنموذج الانحدار، حيث يمثل المحور الأفقي قيم البواقي ويمثل المحور الرأسي التكرار، بالإضافة الي، للتحقق مما إذا كانت البواقي في نموذج الانحدار مترابطة ذاتيًا، أي ما إذا كان هناك نمط معين أو اعتماد بين القيم المتتالية للبواقي، مما قد يشير إلى مشكلات في النموذج. وبالتالي يظهر الشكل أن البواقي تتبع توزيعًا قريبًا من التوزيع الطبيعي (المنحنى الرمادي)، مما يشير إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كما تُظهر نتائج الارتباط الذاتي بين البواقي أن النقاط تتوزع عشوائيًا حول الخط الأفقي عند الصفر، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي واضح بين البواقي. وبعد التأكد من جودة نماذج الانحدار نستعرض فيما يلي شكل (٦) الذي يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول.

شكل (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول



المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

تشير نتائج الشكل السابق إلى أن المتغيرات المستقلة، وهي دعم والتزام الإدارة العليا، أولوية الإدارة العليا، اتصالات الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا، تفسر ٦٥.٤% من التباين في رضا العاملين، كما يتضح من قيمة معامل التفسير ٠.٦٥٤. أن المتغيرات المدرجة في النموذج تلعب دوراً كبيراً في تفسير الاختلاف في رضا العاملين، بينما ترجع النسبة المتبقية الي عوامل اخري لم تدرج في نموذج الدراسة. بينما يوضح جدول (٦) نتائج معلمات الانحدار المتعدد للفروض الفرعية.

جدول (١٢) نتائج معلمات الانحدار المتعدد للفروض الفرعية

النتيجة	P value القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار T	الخطأ المعياري	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	المتغير التابع: رضا العاملين	فرعي
رفض	0.007	2.695	0.033	0.118	0.088	اتصالات الادارة العليا	ف١/١
رفض	0.000	2.707	0.037	0.038	0.026	اولوية الادارة العليا	ف٢/١
رفض	0.000	5.610	0.037	0.292	0.205	دعم والتزام الادارة العليا	ف٣/١
رفض	0.000	6.949	0.042	0.336	0.289	مشاركة الادارة العليا	ف٤/١
-	0.000	9.372	0.179	0.000	1.675	ثابت	

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

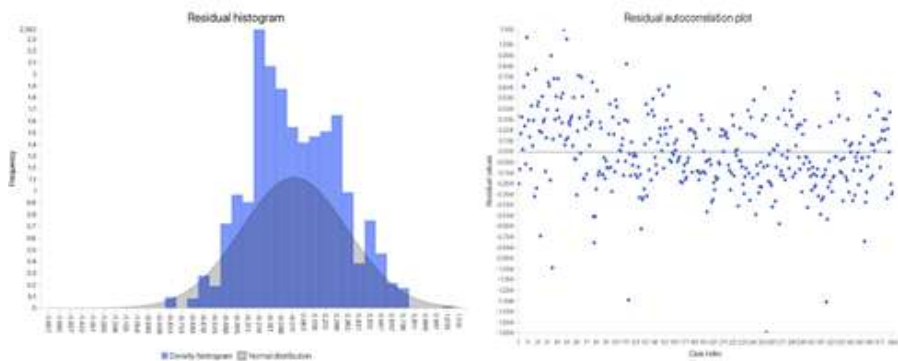
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع أبعاد مناخ الأمان النفسي، والتي تشمل اتصالات الإدارة العليا، أولوية الإدارة العليا، دعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا، لها دلالة إحصائية على رضا العاملين، حيث كانت جميع قيم P-value أقل من ٠.٠٥. يشير ذلك إلى أن هذه العوامل تلعب دوراً مؤثراً في تحديد مستوى رضا العاملين في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وبالتالي نقبل جميع الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول بشكل كامل.

فعند النظر إلى قيم t، نجد أنها جميعاً موجبة، مما يعكس التأثير الإيجابي لهذه العوامل على رضا العاملين. وكان أعلى تأثير من حيث القوة الإحصائية للعوامل المستقلة هو المعامل الثابت (Intercept) الذي بلغ ٩.٣٧٢، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى لم يتم تضمينها في التحليل قد تؤثر أيضاً على رضا العاملين.

بالنظر إلى المعاملات المعيارية (Standardized coefficients) ، نجد أن مشاركة الإدارة العليا سجلت أعلى قيمة، حيث بلغ تأثيرها ٠.٣٣٦ ، مما يجعلها العامل الأكثر تأثيراً في النموذج. في المقابل، كانت أولوية الإدارة العليا الأقل تأثيراً، حيث بلغ معاملها المعياري ٠.٠٣٨. وهذا يعني أن تعزيز مشاركة الإدارة العليا في عمليات اتخاذ القرار والتفاعل المباشر مع الموظفين يمكن أن يكون له الأثر الأكبر في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، بينما التركيز على إعطاء الأولوية فقط للإدارة العليا قد لا يكون بنفس الفعالية.

أما فيما يتعلق ب المعاملات غير المعيارية (Unstandardized coefficients)، فقد كان تأثير مشاركة الإدارة العليا هو الأعلى أيضاً، حيث بلغت قيمته ٠.٢٨٩، مما يعني أن أي زيادة في هذا العامل بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار ٠.٢٨٩. في المقابل، كان تأثير أولوية الإدارة العليا هو الأضعف، حيث بلغت قيمته ٠.٠٢٦، مما يدل على أنه أقل العوامل تأثيراً في التحليل. بعد تحليل الفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول، نناقش فيما يلي نتائج الفرض الرئيسي الأول للدراسة حيث جاءت نتائج التوزيع الطبيعي والارتباط الذاتي للبواقي كما يلي:

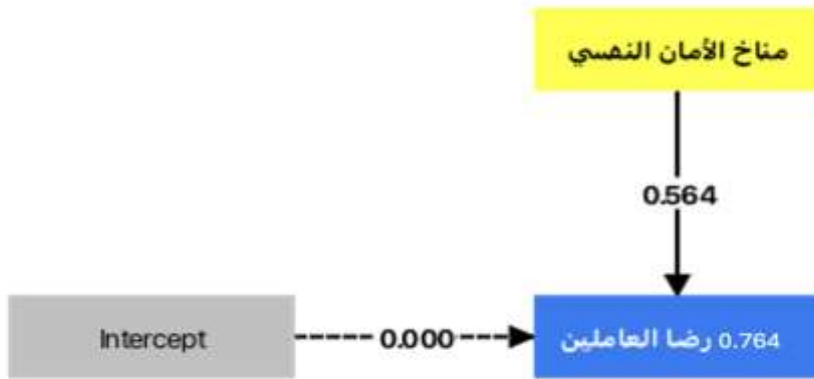
شكل (٧) التوزيع الطبيعي للبواقي والارتباط الذاتي بين البواقي لنموذج الفرض الاول



المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

يظهر الشكل أن البواقي تتبع توزيعاً قريباً من التوزيع الطبيعي (المنحني الرمادي)، مما يشير إلى أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، كما تُظهر نتائج الارتباط الذاتي بين البواقي أن النقاط تتوزع عشوائياً حول الخط الأفقي عند الصفر، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي واضح بين البواقي. وبعد التأكد من جودة نماذج الانحدار نستعرض فيما يلي شكل (٨) والذي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الرئيسي الأول

شكل (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرض الرئيسي الأول



المصدر: من مخرجات برنامج Smart-PLS V4.

تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط في الشكل السابق إلى أن مناخ الأمان النفسي يفسر ٧٦.٤% من التباين في رضا العاملين، كما يتضح من قيمة معامل التفسير ٠.٧٦٤، وتعكس هذه النتيجة قدرة تفسيرية قوية، حيث يُظهر النموذج أن الجزء الأكبر من التغيرات في رضا العاملين يُعزى إلى مستوى مناخ الأمان النفسي في بيئة العمل، بينما يعرض جدول (١٣) نتائج معاملات الانحدار للفرض الرئيسي.

جدول (١٣) نتائج معلمات الانحدار للفرض الرئيسي

الفرض	المتغير التابع: رضا العاملين	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة الاختبار T	P value القيمة الاحتمالية	النتيجة
الأول	مناخ الأمان النفسي	0.583	0.564	0.044	13.363	0.000	رفض
	ثابت	1.778	0.000	0.176	10.077	0.000	-

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-Pls V4.

يُظهر جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار للفرض الرئيسي، حيث يوضح تأثير مناخ الأمان النفسي على رضا العاملين، وتشير النتائج إلى أن المعامل غير المعياري لمناخ الأمان النفسي يبلغ ٠.٥٦٤، مما يدل على تأثير إيجابي قوي، بالإضافة إلى ذلك، فإن المعامل المعياري بقيمة ٠.٥٨٣ يشير إلى أن متغير مناخ الأمان النفسي يساهم بشكل كبير في تفسير التباين في رضا العاملين، كما تشير القيمة الاحتمالية الي ان التأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي رفض الفرض الرئيسي للدراسة وقبول الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي وفقاً لأبعاده في تحقيق رضا العاملين

١١/٣ مناقشة نتائج فرض الدراسة الثاني

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوي للخصائص الديمغرافية للعاملين على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي وتحقيق رضا العاملين"، لتحليل هذا الفرض، نستخدم تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression Analysis) للتحقق مما إذا كانت الخصائص الديمغرافية (مثل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة) تلعب دوراً تعديلياً (Moderating Effect) على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين.

جدول (١٤) نتائج الانحدار الهرمي لقياس تأثير الخصائص الديموغرافية

النموذج	المتغير التابع رضا العاملين	معامل بيتا	معامل انحراف الخطأ	اختبار t	المعنوية
1	(Constant)	1.778	0.176	10.077	0.000
	مناخ الأمان النفسي	0.583	0.044	13.363	0.000
2	(Constant)	1.712	0.183	9.366	0.000
	مناخ الأمان النفسي	0.581	0.044	13.322	0.000
	الجنس	0.049	0.036	1.338	0.182
3	(Constant)	1.744	0.203	8.586	0.000
	مناخ الأمان النفسي	0.576	0.046	12.454	0.000
	الجنس	0.052	0.037	1.383	0.167
	العمر	-0.008	0.021	-0.364	0.716
4	(Constant)	1.827	0.218	8.394	0.000
	مناخ الأمان النفسي	0.569	0.047	12.202	0.000
	الجنس	0.049	0.037	1.316	0.189
	العمر	-0.008	0.021	-0.37	0.712
	مستوى التعليم	-0.025	0.024	-1.055	0.292
5	(Constant)	1.855	0.218	8.489	0.000
	مناخ الأمان النفسي	0.561	0.047	11.924	0.000
	الجنس	0.047	0.037	1.244	0.214
	العمر	0.102	0.087	1.174	0.241
	مستوى التعليم	-0.019	0.025	-0.778	0.437
	مستوى الدخل	-0.114	0.087	-1.304	0.193

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهرمي في الجدول السابق أن مناخ الأمان النفسي يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على رضا العاملين. ففي النموذج

الأول، الذي تضمن فقط مناخ الأمان النفسي كمتغير مستقل، كان التأثير قويًا حيث بلغ ٠.٥٨٣، مع مستوى دلالة إحصائية اقل من ٠.٠٥، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالأمان النفسي في بيئة العمل لديهم رضا وظيفي أعلى.

عند إضافة المتغيرات الديموغرافية في النماذج اللاحقة، لم يظهر أي من هذه المتغيرات تأثيرًا معنويًا على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين، ففي النموذج الثاني، أضيف متغير الجنس، لكن تأثيره لم يكن دالًا إحصائيًا حيث بلغ ٠.٠٤٩، وبقيمة دلالة إحصائية ٠.١٨٢، مما يدل على أن تأثير الأمان النفسي على رضا العاملين لا يختلف بين الذكور والإناث.

في النموذج الثالث، أضيف العمر إلى التحليل، إلا أن نتائجه لم تكن ذات دلالة إحصائية حيث بلغ -٠.٠٨ وبقيمة دلالة إحصائية ٠.٧١٦ وهي أكبر من ٠.٠٥، مما يشير إلى أن العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين لا تتأثر بعمر الموظف.

أما في النموذج الرابع، فقد تم إدراج مستوى التعليم، ولكن لم يكن له تأثير معنوي على العلاقة، حيث بلغ -٠.٠٢٥ وبقيمة دلالة إحصائية ٠.٢٩٢ وهي أكبر من ٠.٠٥، مما يعني أن مستوى التحصيل التعليمي لا يلعب دورًا في تعديل العلاقة بين الأمان النفسي ورضا العاملين.

بينما في النموذج الخامس، تم إدخال مستوى الدخل ضمن التحليل، ولم يكن له أيضًا تأثير معنوي، حيث بلغ -٠.١١٤ وبقيمة دلالة إحصائية ٠.١٩٣ وهي أكبر من ٠.٠٥، مما يدل على أن دخل الموظف لا يغير من تأثير مناخ الأمان النفسي على مستوى الرضا الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مناخ الأمان النفسي هو المتغير الأساسي الذي يؤثر على رضا العاملين، في حين أن الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، والدخل) لا تعدل هذه العلاقة. وهذا يدعم الفرض الثاني للدراسة الذي ينص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الديموغرافية للعاملين على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

١/٤ النتائج على مستوى الدراسة النظرية

بناءً على استعراض المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، مناخ الأمان النفسي، ورضا العاملين، يمكن استخلاص النتائج التالية:

١. يُعتبر مناخ الأمان النفسي إطارًا ثقافيًا وإدراكيًا يعكس مدى التزام المنظمة بحماية الصحة النفسية للموظفين وتقليل المخاطر النفسية والاجتماعية في مكان العمل (Zohar, 2010)، وأكدت الدراسات أن مناخ الأمان النفسي يساهم في خلق بيئة تشجع على التعبير الحر عن الآراء والأفكار دون خوف من العواقب السلبية، مما يعزز الرفاهية العامة للموظفين (Idris et al., 2014).

٢. توضح نظرية الطلبات والموارد (Job Demands-Resources Model) أهمية التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة للموظفين، فعندما تتجاوز الطلبات الوظيفية قدرة الموظفين على التعامل معها، يحدث الإرهاق والتوتر، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء (Bakker & Demerouti, 2007)، ومن جهة أخرى، توفر الموارد مثل الدعم الاجتماعي، الاستقلالية، والتغذية الراجعة الفعالة يساعد في تقليل الضغوط وتحسين النتائج التنظيمية (Demerouti & Bakker, 2011).

٣. يُعتبر رضا العاملين مؤشرًا رئيسيًا لقياس جودة البيئة الوظيفية وفعالية السياسات الإدارية، حيث يرتبط رضا الموظفين بشكل مباشر بتحقيق الأهداف التنظيمية مثل زيادة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وتقليل معدل دوران الموظفين (Spector, 1997)، وأظهرت الدراسات أن رضا الموظفين يؤدي إلى تحسين العلاقات مع العملاء وتعزيز الشعور بالولاء والالتزام تجاه المنظمة (Rakhmitania, 2022).

٤. يُعتبر مناخ الأمان النفسي عاملاً حاسماً في تعزيز رضا العاملين، فعندما يشعر الموظفون بالأمان النفسي، فإنهم يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإبداع. (Fattori et al., 2022) ، بالإضافة إلى ذلك، يُساهم مناخ الأمان النفسي في تقليل التوتر والضغط النفسي، مما يعزز صحة الموظفين ورفاهيتهم (Dollard & Karasek, 2010).

٢/٤ النتائج على مستوى الدراسة الميدانية

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الأمان النفسي وفقاً لأبعاده في تحقيق رضا العاملين، كما أن مناخ الأمان النفسي يفسر ٧٦.٤% من التباين في رضا العاملين، كما يتضح من قيمة معامل التفسير ٠.٧٦٤، وتعكس هذه النتيجة قدرة تفسيرية قوية، حيث يُظهر النموذج أن الجزء الأكبر من التغيرات في رضا العاملين يُعزى إلى مستوى مناخ الأمان النفسي في بيئة العمل، تفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Newman et al., 2017) التي وجدت أن مناخ الأمان النفسي يعزز من رضا العاملين من خلال تشجيع بيئة العمل الداعمة، كما تتماشى مع نتائج (Kurt & Duyar, 2023) التي أظهرت أن المناخ الداعم في المؤسسات التعليمية يزيد من رضا المعلمين عن وظائفهم.

٢. هناك تأثير إيجابي لاتصالات الإدارة العليا على رضا العاملين، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.118$) مع قيمة دلالة إحصائية ($P = 0.007$)، وقد جاء تأثير اتصالات الإدارة العليا في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على رضا العاملين ، حيث بلغت قيمته ٠.١١٨، مما يعني أن أي زيادة في هذا العامل بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار ١١.٨%، وتفق هذه النتيجة مع دراسة (Idris et al., 2014) التي أشارت إلى أن الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين تعزز الأمان النفسي والرضا الوظيفي، لكنها تختلف جزئياً عن دراسة (Lintanga & Rathakrishnan, 2024)، التي وجدت أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير سلبي في بعض الأحيان إذا لم يكن واضحاً أو كان يستخدم بطريقة غير فعالة.

٣. هناك تأثير لأولوية الإدارة العليا على رضا العاملين ولكن هذا التأثير ضعيفاً لكنه دال إحصائياً ($\beta = 0.038, P = 0.000$)، مما يشير إلى أن التركيز فقط على الأولويات الإدارية دون تعزيز مشاركة الموظفين قد لا يكون كافياً لتحسين الرضا الوظيفي، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Dollard & Bakker, 2011) التي أكدت أن إعطاء الأولوية لرعاية الموظفين من قبل الإدارة العليا يحسن من رضاهم، لكنها تتناقض مع دراسة (Hall et al., 2010) التي وجدت أن أولوية الإدارة وحدها ليست كافية دون مشاركة الموظفين في القرارات اليومية.

٤. هناك تأثير لدعم والتزام الإدارة العليا على رضا العاملين ($\beta = 0.292, P = 0.000$)، وقد جاء تأثير دعم والتزام الإدارة العليا في المرتبة الثانية من حيث التأثير على رضا العاملين، حيث بلغت قيمته ٠.٢٠، مما يعني أن أي زيادة في هذا العامل بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار ٢٠%، مما يشير إلى أن الالتزام الواضح من قبل الإدارة بتحقيق بيئة عمل آمنة نفسياً يعزز من رضا العاملين، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Edmondson, 1999)، التي أشارت إلى أن دعم الإدارة العليا يعزز من بيئة العمل ويشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم بحرية، كما تتماشى مع دراسة (Geisler et al., ٢٠١٩) التي وجدت أن توفير بيئة آمنة نفسياً من قبل الإدارة العليا يقلل من الضغوط ويزيد من رضا الموظفين.

٥. هناك تأثير إيجابي لمشاركة الإدارة العليا على رضا العاملين، حيث بلغ معامل التأثير المعياري ($\beta = 0.336$) مع قيمة دلالة إحصائية ($P = 0.000$)، وقد جاء تأثير مشاركة الإدارة العليا في المرتبة الأولى من حيث التأثير على رضا العاملين، مما يعني أن انخراط الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ومشاركة الموظفين في عمليات العمل يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي. حيث بلغت قيمته ٠.٢٨، مما يعني أن أي زيادة في هذا العامل بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة رضا العاملين بمقدار ٢٨%، هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Tripathi et al., 2023)، كما تدعمها دراسة (Bradley et al., 2012)، التي وجدت أن الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الأمان النفسي نتيجة لمشاركة الإدارة العليا تحقق نتائج إيجابية في الأداء الجماعي

التي أظهرت أن مناخ الأمان النفسي الداعم يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من الإرهاق العاطفي.

٦. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوي للخصائص الديمغرافية (العمر، الجنس، مستوى التعليم، ومستوى الدخل للعاملين) على العلاقة بين مناخ الأمان النفسي وتحقيق رضا العاملين حيث كانت جميع القيم الاحتمالية $P > 0.05$ ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Xie et al., 2022) التي أظهرت أن تأثير مناخ الأمان النفسي على رضا الموظفين لا يختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية، لكنها تختلف عن دراسة (Rakhmitania, 2022) التي أشارت إلى أن مستوى الدخل يؤثر على الرضا الوظيفي، حيث يكون الموظفون ذوو الدخل الأعلى أكثر رضا عن وظائفهم.

٣/٤ التوصيات

بناءً على النتائج التي تم استخلاصها من الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز مناخ الأمان النفسي وتحقيق رضا العاملين في بيئة العمل. هذه التوصيات تستند إلى الأدلة العلمية والدراسات السابقة وتستهدف الإدارة العليا والقادة التنظيميين لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي وهي كالتالي:

١. تحسين التواصل بين الإدارة العليا والموظفين ويتم ذلك من خلال:

- أ. إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وفعالة بين الموظفين والإدارة العليا، مما يساهم في زيادة الثقة ويعزز من الأمان النفسي داخل المؤسسة.
- ب. عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة آرائهم ومقترحاتهم بشأن بيئة العمل.
- ج. استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل المنصات الرقمية الداخلية، لتسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.

٢. تعزيز دعم والتزام الإدارة العليا بالأمان النفسي ويتم ذلك من خلال:

- أ. تنفيذ برامج تدريبية للإدارة العليا لتعزيز مهارات القيادة الداعمة والمحفزة للأمان النفسي.

- ب. إنشاء سياسات تنظيمية واضحة تضمن بيئة عمل خالية من الخوف أو العقوبات غير العادلة عند ارتكاب الأخطاء.
- ج. تشجيع ثقافة الاعتراف بالجهود وتعزيز التقدير بين الموظفين والإدارة.
٣. تعزيز مشاركة الإدارة العليا في العمليات اليومية من خلال:
 - أ. زيادة انخراط الإدارة في القرارات اليومية وإشراك الموظفين في وضع الاستراتيجيات والتخطيط.
 - ب. تطوير نظام ملاحظات مستمر حيث يمكن للموظفين تقديم آرائهم حول القرارات الإدارية وتأثيرها على بيئة العمل.
 - ج. تبني نهج القيادة التشاركية لتعزيز الشعور بالانتماء داخل المنظمة.
٤. تقديم برامج دعم نفسي داخل المؤسسات من خلال:

- أ. إنشاء وحدات دعم نفسي أو مستشارين داخل بيئة العمل لمساعدة الموظفين في التعامل مع الضغوط النفسية والوظيفية.
- ب. تقديم ورش عمل حول إدارة الضغوط وتحسين الصحة النفسية في العمل.
- ج. توفير برامج تدريبية للعاملين حول كيفية تحسين مهاراتهم في التكيف مع بيئة العمل المختلفة.

توصيات للباحثين

١. تأثير مناخ الأمان النفسي على الأداء الوظيفي والإبداع التنظيمي
٢. دور القيادة التحويلية في تعزيز مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين
٣. العلاقة بين مناخ الأمان النفسي والاحترق الوظيفي في بيئات العمل الضاغطة
٤. تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومناخ الأمان النفسي وتأثيرهما على الولاء التنظيمي
٥. تأثير بيئة العمل الافتراضية (العمل عن بعد) على مناخ الأمان النفسي ورضا العاملين
٦. دور مناخ الأمان النفسي في الحد من النزاعات التنظيمية داخل المؤسسات

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

جودة، عبد المحسن عبد المحسن حسن؛ الفار، أية محمد رأفت أحمد (٢٠٢٣)، أثر المناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية، بتوسط الفضيحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٧، ع ٣، ٢٢-١.

الزيادي، بسنت عادل رمضان (٢٠٢٤). الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مناخ الأمان النفسي والتجاوز الإيجابي لقواعد العمل: دراسة ميدانية على شركة مكدونالدز مانفودز مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٦١، ع ٣، ١٤٧-١٨١. سلامة، رشا أبو سيف النصر (٢٠١٩). أثر مركز التحكم كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ النفسي والأمن والاستقواء داخل مكان العمل: دراسة ميدانية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، ٢١٨-١٦٠، ٢١٤.

السلمي، فهد نجيم راجح؛ بكر، عبدالقادر بن صالح بن عبدالقادر (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١-١٦٦.

شحاته، صالح محمد صالح، (٢٠١٩)، بتوسط الأمان النفسي في العلاقة بين القيادة الشمولية والسلوك الصوتي للعاملين بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٣، ع ٣، ٦٠-٩٠.

ضيف، هاني محمد جلال عبد الشكور (٢٠٢١). إيمان العمل كمتغير معدل للعلاقة بين المناخ النفسي ومخرجات الرضا للعاملين في شركات الهاتف المحمول في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، مج ٥٨، ع ١، ١٨٥-٢١٩.

عبد الحميد العباسي (١٩٩٩)، التحليل الإحصائي باستخدام Spss، القاهرة: بدون ناشر.

المراجع باللغة الإنجليزية

Astika, E., Nasib, N., Bhastary, M. D., Amalia, F., & Hou, A. (2022). Effect of work environment and workload on employee satisfaction. Jurnal Manajemen Retail Indonesia, 3(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.33050/jmari.v3i1.2147>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Chafra, J. (2015). The mediating roles of psychological safety and employee voice on the relationship between conflict management styles and organizational identification. *American Journal of Business*, 30(1), 72-91. <https://doi.org/10.1108/AJB-06-2013-0040>
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151-158. <https://doi.org/10.1037/a0024200>
- Breau, M., & Rheume, A. (2021). the relationship between empowerment and work environment on job satisfaction, intent to leave, and quality of care among ICU nurses. *Dynamics*, 25(3), 16-24.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demircioglu, M. A. (2020). Sources of Innovation, Autonomy, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations. *Public Personnel Management*, 49(2), 155-186. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350>
- Dollard, M. F., & Karasek, R. A. (2010). Building psychosocial safety climate: Evaluation of a socially coordinated PAR risk management stress prevention study. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 1, 208-233. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch11>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2017). The impact of organizational climate and culture on employee turnover. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 494-512. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch23>
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>
- Fattori, A., Comotti, A., Bordini, L., Dollard, M. F., & Bonzini, M. (2022). Psychosocial safety climate (PSC) at middle management level in the healthcare sector: A contribution to the Italian validation of psychosocial safety climate-4. *Frontiers in psychology*, 13, 1046286. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1046286>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown

- about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- George, J. M. (2004). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating positive organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence, and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24(1), 41-52. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.010>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29-37.
- Hall, G. B., Dollard, M., Tuckey, M., & Winefield, A. H. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 237-250. <https://doi.org/10.1348/096317908X401723>
- Hassan, S., Hassan, M., & Shoaib, M. (2014). Measuring the impact of perceived organization support, psychological empowerment and rewards on employees' satisfaction: Testing the mediating impact of employee engagement. *World Applied Sciences Journal*, 30(5), 652-660. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.wasj.2014.30.05.14094>

- Hidayah, N. B. (2013). Psychosocial Safety Climate in Organization: An Overview of Theoretical and Empirical Development. *Journal of Social and Development Sciences*, 4(9), 407-411. <https://doi.org/10.22610/jsds.v4i9.779>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). *Employee Retention and Turnover: Why Employees Stay or Leave* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Yulita. (2014). Psychosocial safety climate, emotional demands, burnout, and depression: A longitudinal multilevel study in the Malaysian private sector. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 291-302. <https://doi.org/10.1037/a0036599>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., Coward, J., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate: Conceptual distinctiveness and effect on job demands and worker psychological health. *Safety Science*, 50(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2011.06.005>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2019). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445-468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 90, p. 02004). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63(1), 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kurt, T., & Duyar, İ. (2023). The influence of perceived organizational support on teachers' job satisfaction: The mediating roles of climate for initiative and climate for psychological safety. *Participatory Educational Research*, 10(2), 156-173. <https://doi.org/10.17275/per.23.34.10.2>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health, and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Lintanga, A. J. B. J., & Rathakrishnan, B. (2024). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. *BMC psychology*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Machova, R., Zsigmond, T., Zsigmondova, A., & Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovations*, (1), 67-83. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-05>
- Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a

- glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.707>
- Mugira, A. (2022). Leadership perspective employee satisfaction analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135.
<https://doi.org/10.37481/jmh.v2i3.477>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 66-83.
<https://doi.org/10.2307/2392600>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in psychology*, 8, 2315.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices,

- productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Rakhmitania, T. (2022). Job Satisfaction Relationship With Turnover Intention. *Muhammadiyah International Public Health and Medicine Proceeding*, 2(1), 232-235. <https://doi.org/10.61811/miphmp.v1i2.216>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Saks, A. M. (2020). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Pearson Education Canada.
- Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Shaari, R., Sarip, A., & Ramadhinda, S. (2022). A study of the influence of physical work environments on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1734-1742. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i12/15975>
- Shen, Y., Tuuli, M. M., Xia, B., Koh, T. Y., & Rowlinson, S. (2015). Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management. *International Journal of Project Management*, 33(1), 223-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.009>
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian research*, 1(4), 105-111.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. SAGE Publications.
- Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.131>

- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00872-3>
- Tejayadi, I. P. W., Laba, I. N., & Pradana, G. Y. K. (2019). The effect of organizational culture on employee satisfaction in Mercure Resort Sanur. *International Journal of Green Tourism Research and Applications*, 1(1), 63-72. <https://doi.org/10.31940/ijogtra.v1i1.1631>
- Tripathi, P., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2023, September). Role of psychosocial safety climate in job satisfaction and emotional exhaustion: mediating role of effort–reward imbalance. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 12, No. 3, pp. 496-511). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2023-2049>
- udge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606-620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0816>
- Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family conflict. *Chinese Management Studies*, 12(2), 469-484. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211>

- West, M. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 309-333). John Wiley & Sons, Ltd.
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational justice: Typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287-1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Xie, L., Luo, Z., & Xia, B. (2022). Influence of psychosocial safety climate on construction workers' intent to stay, taking job satisfaction as the intermediary. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(3), 1298-1321. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1082>
- Zadow, A., Loh, M. Y., Dollard, M. F., Mathisen, G. E., & Yantcheva, B. (2023). Psychosocial safety climate as a predictor of work engagement, creativity, innovation, and work performance: A case study of software engineers. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082283. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082283>
- Zhu, J., Lv, H., & Feng, Y. (2022, March). The effect of psychological safety on innovation behavior: A meta-analysis. In *2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 3082-3087). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.503>
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517-1522. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019>
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>