

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريف بالمصطلحات الإجرائية

رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية  
والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت

**Employees' Satisfaction as a Mediating Variable Between  
Organizational Culture and Organizational Commitment in  
the Cooperative Associations in Kuwait.**

إعداد الطالب

مشعل عيد الرشيد

الرقم الجامعي (401120078)

إشراف

الدكتور حميد الشبيبي

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

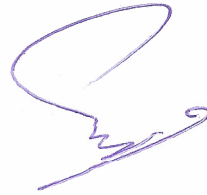
2013-2012

## التفويض

أنا مشعل عيد الرشيدى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مشعل عيد الرشيدى

التاريخ: 2013 / 11 / 19



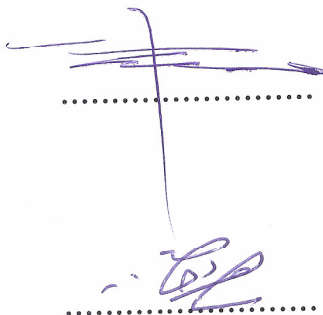
التوقيع:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت

وقد أجزت بتاريخ : 2013/11/19

<u>التوقيع</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>الاسم</u>
	رئيساً	الدكتور حميد عبد المجيد الشبيبي
	عضواً	الدكتور سامر عيد دحيات
	ممتحناً خارجياً	الأستاذ الدكتور مروان محمد النسور

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره تعالى على ما أنعم به عليّ من فضل وتوفيق فمنحني العلم والمعرفة والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذي الجليل الدكتور حميد الشيببي الذي تكرّم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة إذ قدم لي النصّ والإرشاد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة الشرق الأوسط ، وأقدم خالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيّمة.

كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أم المساندة، وخاصة أفراد عينة الدراسة في الجمعيات التعاونية لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الكويت.

## الإهداء

## إلى وطني العزيز: الكويت

إلى من أضاعت لي الطريق بكل عزم وإصرار صاحبة القلب الكبير أطل الله في عمرها

### والدتي الغالية

إلى رجل المواقف الشامخة والكرم الذي أنار لي دروب النجاح وكان سندي ومعلمي

### والذي حفظه الله

إلى من جمعنا المسرات وعنوان الصدق والوفاء أهديهم محبتي وإخلاصي ودعائي

### أشقائي وشقيقاتي

إلى الأصدقاء وكل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

وأخص بالذكر الاصدقاء الاعزاء عمر الضويحي وبداح السبيعي

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
---------	--------

أ	عنوان الرسالة
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة</b>	
2	1-1 تمهيد
5	2-1 مشكلة الدراسة
7	3-1 أهداف الدراسة
8	4-1 أهمية الدراسة
9	5-1 فرضيات الدراسة
11	6-1 أنموذج الدراسة
12	7-1 حدود الدراسة
12	8-1 محددات الدراسة
13	9-1 التعريف بالمصطلحات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
17	1-2 الثقافة التنظيمية
27	2-2 الرضا الوظيفي للعاملين
35	3-2 الالتزام التنظيمي
44	4-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي
46	5-2 الدور الوسيط للرضى الوظيفي
48	6-2 نبذة عن الجمعيات التعاونية في الكويت
50	7-2 الدراسات السابقة

<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>	
74	1-3 منهج الدراسة
74	2-3 مجتمع الدراسة وعينتها
76	3-3 مصادر الحصول على المعلومات
76	4-3 أداة الدراسة
77	5-3 صــــــــــــدق الأداة
77	6-3 ثبات أداة الدراسة
79	7-3 متغيرات الدراسة
79	8-3 المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
82	1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة
84	2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة
99	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
110	1-5 النتائج
112	2-5 التوصيات
<b>المراجع والملاحق</b>	
114	المراجع باللغة العربية
119	المراجع باللغة الإنجليزية
123	الملحق رقم (1) استبانة الدراسة
130	الملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	تعريفات الثقافة التنظيمية	20
(2-2)	عرض ملخص للدراسات السابقة باللغة العربية	60
(3-2)	عرض ملخص للدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	70
(1-3)	عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل	75
(2-3)	قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha) لمتغيرات الدراسة	78
(3-3)	مقياس لتحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي	79
(1-4)	خصائص أفراد عينة الدراسة	82
(2-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المعتقدات	84
(3-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاتجاهات	86
(4-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير القيم	88
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المعايير	90
(6-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الأعراف	92
(7-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين	94
(8-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي نحو الجمعية	96
(9-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل	97
(10-4)	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في	99

	الرضا الوظيفي	
100	نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي	(11-4)
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر المتغيرات الفرعية الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي	(12-4)
104	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرئيسة الثانية	(13-4)
106	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط	(14-4)
108	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرئيسة الرابعة	(15-4)

#### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)

## المخلص

رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في

الجمعيات التعاونية في الكويت

إعداد: مشعل عيد الرشيد

إشراف: الدكتور حميد الشبيبي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لرضى العاملين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت. كذلك تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع فروع الجمعيات التعاونية والمنتشرة في دولة الكويت في المحافظات الستة والبالغ عددها (47) جمعية، واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات من عينة الدراسة، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- 1- أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.
- 3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.
- 4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الإلتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها:

- 1- التركيز على كل ما شأنه تعزيز الإلتزام التنظيمي سواءً أكان الثقافة التنظيمية أم رضى العاملين.
- 2- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بتعزيز الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، لما لها من دور وأثر كبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.
- 3- القيام بين فترة وأخرى بإجراء دراسات تشخيصية لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها ليتسنى لها متابعة مدى تأثير القيم التنظيمية والفردية على رضا الموظفين.

## **Abstract**

### **Employees' Satisfaction as a Mediating Variable Between Organizational Culture and Organizational Commitment in the Cooperative Associations in Kuwait.**

Prepared By: Mishal Rashidy

Supervised By: Dr. Hameed AL-Shaibi

This study aimed to identify the employees' satisfaction as a variable and a mediator in the relationship between organizational culture and organizational commitment in the cooperative societies in Kuwait. The researcher used the descriptive and analytical methods, and the study population consisted of all branches of the cooperative societies and deployed in Kuwait in the provinces six shares of (47) Association, and adopted a resolution researcher at gathering information from the study sample, and has the use of appropriate statistical methods within the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study found a number of results,

- 1- There is a statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment in the cooperative societies in the State of Kuwait.
- 2- A statistically significant effect of job satisfaction for workers in the organizational commitment of the workers in the cooperative societies in the State of Kuwait.
- 3- There is a statistically significant effect of organizational culture (beliefs, attitudes, values, norms, and customs) in job satisfaction for workers in the cooperative societies in the State of Kuwait.
- 4- There is a statistically significant relationship between organizational culture and organizational commitment through job satisfaction for workers in the cooperative societies in the State of Kuwait.

In light of the findings of the study, the researcher presented a set of recommendations,

- 1- Focus on what each would enhance organizational commitment whether the organizational culture or employee satisfaction.
- 2- Establishment of cooperative societies in the State of Kuwait to promote awareness and understanding of the concept of organizational culture and its importance, because of their role and significant impact in improving the level of job satisfaction.
- 3- Do from time to time to carry out studies to assess the diagnostic prevailing organizational culture to enable them to follow the impact of organizational and individual values on employee satisfaction.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 حدود الدراسة

8-1 محددات الدراسة

9-1 التعريف بالمصطلحات الإجرائية

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### 1-1 تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع، والاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء (الطجم، 1996، ص81).

ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، إذ نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به وقد اجتهد الكثير من الباحثين في تعريف الالتزام التنظيمي والذي سيتم عرضه من خلال فقرة مخصصة في هذه الخطة ولكن يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريته وتطويرها" (الرشدي، 1998، ص23).

يُؤعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً مهماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة, إذُ عد العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

والعنصر المهم في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقاً لهذا المدخل : وجود مناخ إيجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين وارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة , هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

إن تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة وأهمية التحفيز على شعور الفرد من حيث الشعور بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله وإن المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها, إذ عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم, ويمكن القول إن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الريح والبقاء (المعمر، 2003، ص12).

تتكون الثقافة من معتقدات وسلوكات تتواجد في مختلف المستويات الإدارية وتتجلى في مجموعة واسعة من المميزات في حياة المنظمة، لكون المنظمة وحدة اجتماعية ثقافية فإن ثقافتها التنظيمية يجب أن تبنى على ما يتماشى مع المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم تصرفات العاملين بما يتلاءم مع الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي، وتولد الثقافة التنظيمية لأعضاء المنظمة الولاء والانتماء في معتقداتهم وقيمهم تجاه المنظمة، إذ أصبحت الأفكار

جزءاً من الثقافة التي يمكن أن تأتي من أي مكان في المنظمة وأية ثقافة تنظيمية تأتي منذ تأسيسها، أو مع وجود القائد الذي يطبق الأفكار والقيم الواضحة والفلسفة واستراتيجيات الأعمال (Schein, 2002, p: 32).

تكمُن أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات من خلال الاهتمام ببيئة العمل وثقافة العاملين لديها، والاهتمام برضا العاملين الذين يعدون عاملاً محورياً في نجاحها، بما تتضمنه من قيم واتجاهات وسلوكيات وأفكار توجه العاملين في المنظمات التي يعملون فيها، إذ تؤثر في فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية، وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء التي حوله، وهذا ما يحدد نمط سلوك وأساليب تفكير وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة (Jaivisarn, 2010, P: 118) كما تشكل الثقافة التنظيمية عناصر أساسية للمنظمة، وهي الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، وتؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع البيئة الخارجية أو مع العاملين فيها، إذ تؤثر مخرجاتها سلباً أو إيجاباً على شعور العاملين والمدبرين بالالتزام والرضا والتعاون والتضامن، لاسيما أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (Dessler, 2010, P: 240).

تلعب الجمعيات التعاونية في الأحياء والمناطق بالكويت أدواراً مهمة في حياة المستهلك الكويتي والمقيم كتوفر السلع والمنتجات بكل أنواعها وأشكالها وكذلك الخدمات، ويعتمد غالبية الكويتيين والمقيمين على هذه الجمعيات في توفير احتياجاتهم من المواد



الاستهلاكية، فضلاً عن قربها من منازلهم، كما أنها تتدخل في مختلف قضايا المستهلك في الكويت من ضمان لجودة هذه السلع والخدمات وتوفيرها ومواجهة ارتفاع أسعارها.

كما تستحوذ أسواق الجمعيات التعاونية الاستهلاكية المنتشرة في جميع أنحاء الكويت والبالغ عددها حالياً 47 جمعية وحوالي 60 فرعاً على أكثر من 80% من سوق السلع الغذائية والاستهلاكية في الكويت، وتساهم هذه الجمعيات بدور كبير في خدمة المجتمع الكويتي، ولعبت الجمعيات التعاونية أيضاً دوراً مهماً في تطبيق برنامج الحكومة لدعم العمالة الوطنية في القطاعات غير الحكومية، لتنفيذ رغبة الدولة في إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة لاسيما أنها من القطاعات التي بإمكانها استيعاب جزء كبير من العناصر البشرية المنتجة (التقرير السنوي الصادر عن اتحاد الجمعيات التعاونية بالكويت، لعام 2011).

## 2-1 مشكلة الدراسة

بما أن الجمعيات التعاونية هي جزء لا يتجزأ من الاقتصاد الكلي لدولة الكويت وأنها تعدّ وحدات اقتصادية متكاملة، يوجد بها جميع الأقسام الإدارية والمالية والتسويقية مثل أية وحدة اقتصادية أخرى، فإن نجاحها وتقدمها يتطلب الاهتمام بالالتزام التنظيمي، لكون التصرفات التي يقوم بها الزبائن تجاه ما تقدمه هذه الجمعيات تتطوي على عدد من المؤثرات في قراراتهم الشرائية، وهذه المؤثرات تستدعي دراسة العوامل والخصائص الديموغرافية والنفسية ومواقفهم، وكذلك دراسة أنماط سلوكهم الشرائية المستقبلية.

إن وجود ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها الجمعيات التعاونية وتعمل ضمن نطاقها سوف تشجع على الإبداع والتميز لدى العاملين فيها، وتعمل أيضا على تعزيز رضا الزبائن فيها وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً في التأثير على رضا الزبائن.

كما وتعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات المهمة التي تحظى بالدراسة على كافة المستويات لتحديد أثرها وأهميتها في رضا الزبائن وتوجيه هذه الثقافة نحو خدمة الزبون، لان ذلك ينعكس على أداء الجمعيات التعاونية لا سيما وان الزبون هو الهدف الأول للنشاط التسويقي الذي تقوم به هذه الجمعيات وتؤكد عليه المفاهيم التسويقية، وبالتالي فإن الكشف عن أثر متغيرات الثقافة التنظيمية في رضا الزبون وان عملية الإحاطة بهذه العلاقة يجب أن توظف لتطوير أداء الثقافة التنظيمية من خلال اعتماد التخطيط التسويقي السليم. وتتمثل مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما أثر الثقافة التنظيمية (المعتقدات، والاتجاهات، والقيم، والمعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت؟ ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

**السؤال الفرعي الأول:** ما أثر المعتقدات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما أثر الاتجاهات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الفرعي الثالث:** ما أثر القيم في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات

التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الفرعي الرابع:** ما أثر المعايير في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات

التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الفرعي الخامس:** ما أثر الأعراف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات

التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الثاني:** ما أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية

في دولة الكويت؟

**السؤال الثالث:** ما دور الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت؟

**السؤال الرابع:** ما أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية

في دولة الكويت؟

### 1-3 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

**أولاً:** التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمتغيراتها (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير،

الأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

**ثانياً:** التعرف على أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية

في دولة الكويت.

ثالثاً: التعرف على دور الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

رابعاً: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية

في دولة الكويت.

#### 1-4 أهمية الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً وحاسماً في المنظمات لما لها من آثار إيجابية أو

سلبية على مستوى رضا العاملين، كذلك فإن الاهتمام بالثقافة التنظيمية أصبح مهماً وملحوظاً

لما له من آثار في تميز المنظمات بنجاحها أو فشلها، إذ بدأت الحاجة الملحة للمنظمات

للتركز على كيفية اختيار أنماط الثقافة التنظيمية لمزاولة عملها بنجاح، كما أن المنظمات

تواجه مشكلة بناء الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع معطيات العصر والتغيرات المواقبة لها.

كما إن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين من أهم الأولويات التي يجب

على المنظمة التركيز عليها، وذلك لتعزيز وتحسين أدائهم، كونها تلعب دوراً جوهرياً في تنمية

وتطوير المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة، كما تعد المحرك الأساسي

للطاقات والقدرات، وتؤثر أيضاً بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية.

وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من كونها تبحث في قطاع خدمي مهم هو الجمعيات

التعاونية في دولة الكويت والذي يلعب دوراً مهماً في رعد الاقتصاد الوطني الكويتي من خلال

مساهمته البارزة في مجال تأمين مستلزمات المواد الغذائية المختلفة المقدمة للمواطنين

وبأسعار مناسبة والتي تعد متطلباً أساسياً لجميع أفراد المجتمع الكويتي دون استثناء.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في رضا العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت لكي تؤدي عملها بشكل جيد وصولاً للأداء الأمثل وسبباً لتطوير عمل هذه الجمعيات وتحسين أدائها، إذ يمكن لهذه الجمعيات الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

### 1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

(H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات في رضا

العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في رضا

العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في رضا العاملين في

الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير في رضا العاملين

في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف في رضا

العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثانية:

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الإلتزام التنظيمي

للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

(H03): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من

خلال الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ .

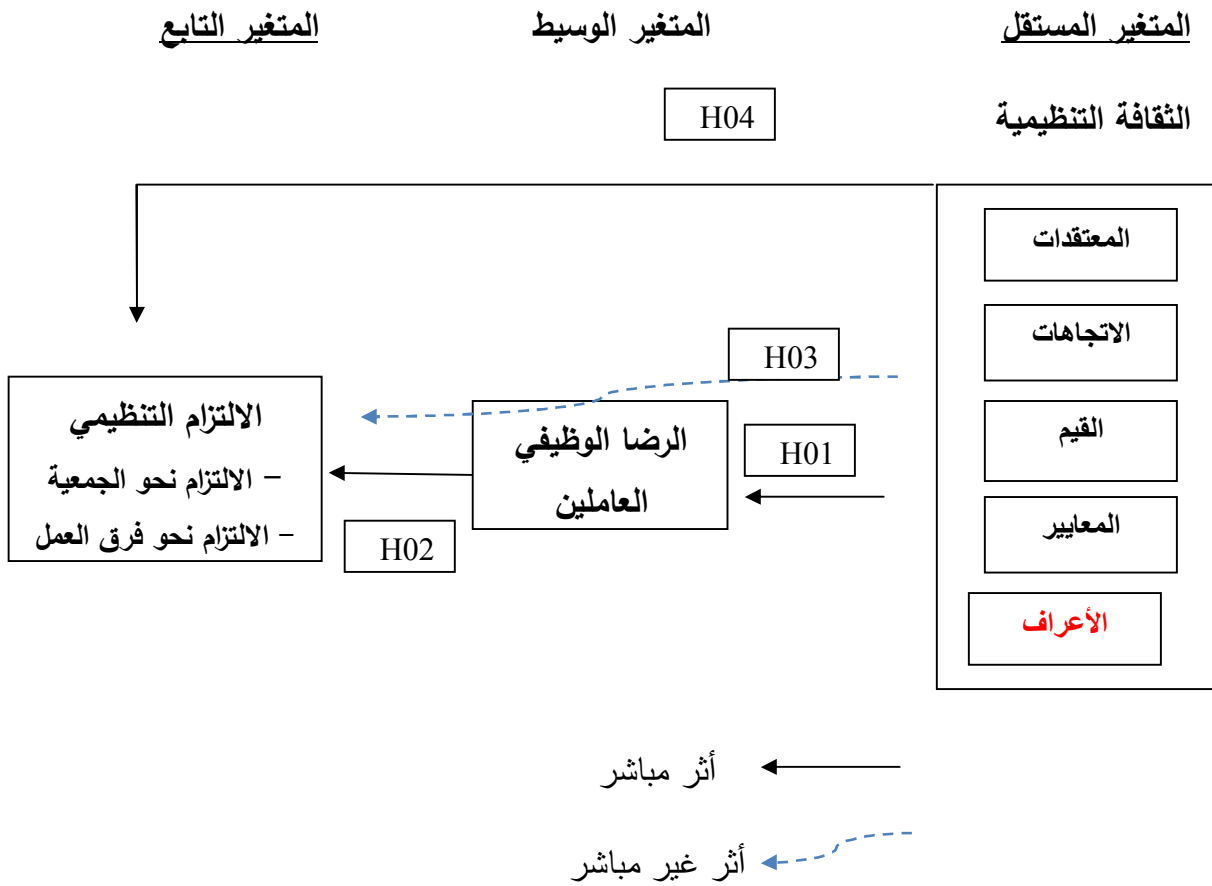
الفرضية الرئيسية الرابعة:

(H04): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في

الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 6-1 أنموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير أنموذج خاص بهذه الدراسة. والشكل التالي رقم (1-1) يوضح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها.



**الشكل رقم (1)**  
**أنموذج الدراسة**

**المصدر:** أنموذج الدراسة من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية: (Margolis and Hansen, 2002)، ودراسة (Wallaca, 2002) ودراسة (Dale, 2005)، ودراسة (العوفي، 2005) ودراسة سالم، (2006) ودراسة (حريم والساعد، 2006) ودراسة (آل سعود، 2007) ودراسة (الصبيحات، 2009).

### 7-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **حدود الدراسة المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجمعيات التعاونية وجميع فروعها في دولة الكويت.

2- **حدود الدراسة البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء ورؤساء الأقسام في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

3- **حدود الدراسة الزمانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة على مدى فصلين دراسيين خلال العام الأكاديمي 2012/2013.

### 8-1 محددات الدراسة

1- إن هذه الدراسة اقتصرت على العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، ولم تأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين في الوظائف الأخرى في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت. مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على جميع العاملين في مختلف المراكز الإدارية الأخرى في فروع الجمعية.

2- تعتمد نتائج هذه الدراسة على دقة الاستجابات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

3- تعتمد نتائج هذه الدراسة على مدى صدق الإجابات أو ما يترتب على ذلك من نتائج الدراسة واستنتاجاتها.



3- محددات الوقت والتكلفة، إذ إن الباحث مقيد بفترة زمنية محددة لإنجاز هذا البحث حسب أنظمة وتعليمات جامعة الشرق الأوسط. إضافة إلى أن البحث غير مدعوم من أي جهة لإجرائه.

### 1-9 التعريف بالمصطلحات

يكون للمصطلحات التالية المعاني المحددة إزاء كل منها أينما وردت في هذه الدراسة:

**الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من التقاليد والقيم، والأعراف، والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير، وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها ببطء (البرنوطي، 2004، ص 121). وتعرف **إجرائياً** هي نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء الجمعية التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها. وتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

**المعتقدات:** عبارة عن مجموعة أفكار مشتركة ومتوارثة راسخة لدى الأفراد والأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل والاستنتاجات التي يرسمها الأفراد حولها والتي تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم داخل التنظيم (Schrmerhorn, 2000, P76). وتعرف **إجرائياً** بأنها مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل في الجمعية ومهام العمل وطريقة إنجاز العمل ومثال على ذلك عملية صنع القرارات والعمل الجماعي.

**الاتجاهات:** الاتجاه حالة معنوية جاذبة أو طاردة لدى الفرد، رئيساً أو مرئوساً نحو فكرة محددة حسب البيئة والعادات والتقاليد (معلا وتوفيق، 2005، ص 82). وتعرف **إجرائياً** بأنها

الحالة المعنوية التي الموجودة لدى الفرد العامل في الجمعية، سواء كان رئيساً أو مرؤوساً نحو العمل.

**القيم:** أحكام يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها (ملحم، 2002، ص340). وتعرف **إجرائياً** على أنها توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة في الجمعية، ومن هذه القيم المساواة بين الزبائن والعاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

**المعايير:** مقاييس عامة للسلوك تساعد الأفراد في الحكم على الأشياء بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب وما هو جيد وما هو رديء في موقف اجتماعي معين (Daft, 2004, P: 587).  
**الأعراف:** مجموعة القواعد السلوكية التي تنشأ من اعتياد الناس على نوع معين من السلوك، مع الاعتقاد بأنه ملزم وأن مخالفته تستتبع عقوبة على من يخالفه ( القبيلات، 2008، ص36). وتعرف **إجرائياً** على أنها القيم التي تدور حول الفرد في الجمعية وتعتبر من المصادر المهمة للثقافة التنظيمية حيث أنها تؤثر بشخصية الفرد سواء كان موظفاً أو مشرفاً أو مديراً بحيث تحدد نمطه السلوكي وفق تلك الأعراف والتقاليد السائدة في الجمعية.

**رضا العاملين:** ويعرف بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. ( الحنيطي 2000، ص15).  
وتعرف **إجرائياً** بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة

نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير.

**الالتزام التنظيمي:** هو ارتباط الموظف وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها، وهي تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها (القطامين، 2002). وتعرف **إجرائياً** بأنها درجة الارتباط الجمعية التعاونية والرغبة في العمل فيها وتبني قيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها والعمل على تحقيق أهدافها بروح الفريق، والإحساس أو الشعور الداخلي لدى الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من الجمعية التي يعمل فيها.

**الالتزام التنظيمي نحو الجمعية:** وجود وظائف محددة الملامح للعاملين وتحتوي على قدر كبير من المهارات والأهمية والحرية والمعلومات؛ حتى يتمكنوا من تحقيق ما هو مطلوب منهم بما يعكس إيجابياً على اتجاهاتهم نحو منظماتهم (الكردي، 2012). وتعرف **إجرائياً** من على أنها خصائص الوظيفة بالجمعية، وتحديد مستويات الالتزام التنظيمي فيها، ومعرفة العلاقة بين هذه الخصائص وتلك المستويات، وتحديد أهم خصائص الوظيفة التي تؤثر بصورة كبيرة على الالتزام التنظيمي في الجمعية.

**الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل:** الالتزام التنظيمي، إضافة إلى الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، وإلى كشف طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وفرق العمل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام (العوفي، 2005). وتعرف **إجرائياً** على أنها الالتزام مع فرق العمل الجماعي القائم على عمل مجموعة من الأفراد لديها هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الثقافة التنظيمية

2-2 الرضا الوظيفي للعاملين

3-2 الالتزام التنظيمي

4-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

5-2 الدور الوسيط للرضى الوظيفي

6-2 نبذة عن الجمعيات التعاونية في الكويت

7-2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وأهميتها وفوائدها ومكوناتها، كذلك يتناول الباحث الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه وعوامل ومحددات هذا الرضا، ويتناول الالتزام التنظيمي ومفهومه وأهميته وفوائده وأبعاده وآثاره، إضافة إلى أنه تم تقديم نبذة عن الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعد أساساً للدراسة الميدانية، وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين بحيث يتناول الأول الإطار النظري، ويتناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

### 1-2 الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً وحيوياً في حياة المنظمة، إذ تعمل على تكامل المنظمة وتجعلها كجدة مترابطة في كيان واحد متكامل، وتجعل لها اتجاهاً واضحاً ومحددًا، وهي تجمع أعضاء المنظمة وتوجههم نحو هدف واحد وهو استمرار المنظمة وبقاؤها، بالإضافة إلى قدرتها على المنافسة. كما تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في الرقابة على سلوك أعضائها، وإضفاء ميزة تنافسية للمنظمة أمام منافسيها، ولعل هذا الدور الحيوي هو الذي دفع الباحثين إلى دراسة الثقافة التنظيمية، وأثرها على تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذلك أثرها في رفع مستوى أدائها ( Dessler, 2010, P: 245 ).

تُعد الثقافة التنظيمية انعكاساً للثقافة العامة، إذ إن الفرد يستمد ثقافته من الأسرة ثم المدرسة والجامعة، ثم يأخذ معه كل ما تعلمه في الفترة السابقة إلى العمل، فيسلك السلوك الذي تعلمه سابقاً، ثم يتكيف معها فيصبح سلوكه التنظيمي جزءاً من سلوكه العام، فالثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بالثقافة العامة، وبالتالي تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة والمجتمع.

إن الثقافة التنظيمية لا تنشأ بالصدفة أو فجأة، بل هي عملية معقدة وطويلة وتحتاج إلى فترة زمنية كي تترسخ فيها الافتراضات والقيم الخاصة بها، كما أنها تحتاج إلى وسائل لتنتقل من جيل إلى آخر داخل المنظمة (Jaivisarn, 2010, P: 132).

## 2-1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم التي تركز عليها المنظمات المعاصرة، ولا يعد دخول مفهوم الثقافة في الفكر الإداري عملاً حديثاً، إلا أنه لم يظهر بشكل واضح ولم يتم استخدامه إلا مع بداية الثمانينات من القرن الماضي.

إن الثقافة التنظيمية أسلوب الحياة للمنظمات، أو هي ما تعبر عنه بيئة المنظمات من معارف وقيم ومعتقدات وفنون وآداب وعادات، ويرى بعض المفكرين أنها الكيان الذي ينشأ ويجمع هياكل المعرفة، والممارسات والرموز والمفاهيم وأدوات التعبير والتي ليست بالضرورة موروثية، إذ إنها قد تكون حديثة النشأة وتنشأ بنشأة المنظمة ويتم نشرها بين أعضائها.

وقد تعددت التعريفات التي تعرضت للثقافة التنظيمية كمفهوم، فالثقافة التنظيمية هي:

المبادئ، والقيم، والافتراضات الأساسية وتفاعلات هذه المستويات (Schein, 2002, p: 32).

ويوضح ( Kao, 2005. p: 277 ) بأن الثقافة التنظيمية نمط المعتقدات والمزاعم والأفكار والفلسفات والأيدولوجيات التي قامت مجموعة ما باختراعها وتبنيها والاتفاق والإجماع بشأنها؛ سواء أكان إجماعاً غير رسمي من خلال القواعد والسلوكيات غير المكتوبة، وهو ما يعرف بالعرف السائد في بيئة عمل ما، ويمكن تبنيها ونقلها وتوارثها من جيل إلى جيل.

وقام (Martin, 2003, P: 64) بتصميم نموذج مخالف لنموذج (Schein) إذ طور نموذجاً يقوم على أن ثقافة المنظمة تعتمد على المنظمة التقليدية وأهمية القيادة في إيجاد وخلق ثقافة مثالية لها، ويعتمد هذا النموذج على التفاعل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة (الأهداف، والقيم، والهيكل التنظيمي، والإدارة، والتكنولوجيا، والنظام النفسي والاجتماعي)، بالإضافة إلى التفاعل بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لها، ويشمل النظام الخارجي: الثقافة الاجتماعية، الصناعية، والثقافة المؤسسية، بينما يشمل النظام الداخلي: العوامل المادية، القيم، والافتراضات الأساسية.

يصف ( الصرايرة، 2003، ص190) الثقافة التنظيمية بأنها: الأنماط الإدارية أو الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بإنجاز أعمالهم وقد تسمى أيدولوجيات سائدة في المنظمة.

وبضيف (العميان، 2004، ص311) مفهوماً آخر للثقافة التنظيمية وهو : مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، ولها أثر كبير على سلوك الأفراد في المنظمة.

ويرى ( Dessler, 2000, P: 350 ) الثقافة التنظيمية بشكل مختلف على أنها: القيم السائدة في المنظمة وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية،

وتشتمل على سلوك العاملين في المنظمة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضاً ، ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات. والجدول رقم (2-1) مقارنة في تعريفات الثقافة التنظيمية.

### الجدول (2-1)

#### تعريفات الثقافة التنظيمية

الصريرة	Dessler	Martin	Schein
الأنماط الإدارية أو الطريقة التي يقوم بها الأفراد أو المنظمات بإنجاز أعمالهم وقد تسمى إيديولوجيات سائدة في المنظمة.(4)	القيم السائدة في المنظمة وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية وتشتمل على سلوك العاملين في المنظمة ومدى تعاونهم مع بعضهم بعضاً ومعايير الترقيات والجزاءات والعقوبات.(3)	تعتمد على المنظمة التقليدية وأهمية القيادة في إيجاد وخلق ثقافة مثالية لها.(2)	المبادئ والقيم والافتراضات الأساسية وتفاعلات هذه المستويات.(1)

المصادر: (Schein, 2002, p: 32)، (Martin, 2003, P: 64)، (Dessler, )، (2010, P: 350)، (الصريرة، 2003، ص190).

ويستنتج الباحث من خلال دراسة التعريفات السابقة وجود اتفاق على تعريف الثقافة التنظيمية، إذ تشمل التعريفات نقاطاً تمثل خصائص أساسية للثقافة التنظيمية، وفيما يلي أهم هذه الجوانب:

- 1- إن الثقافة التنظيمية مشتركة؛ فالأساس في الثقافة التنظيمية أن تكون مشتركة بين أغلب أفراد المنظمة، وهي ظاهرة اجتماعية نشأة ترتبط بالتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- 2- إن الثقافة التنظيمية مكتسبة فهي ترتبط بعملية التكيف الاجتماعي، وهي أيضاً متشابهة فكل أجزائها ترتبط بالأجزاء الأخرى.



3- إن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجماعة في المنظمة، فلا تكون الثقافة في فرد ولكن لابد من وجود جماعة تربطها ثقافة محددة.

4- إن الثقافة التنظيمية ظاهرة ترتبط بالزمن؛ فالثقافة لا تخلق أو توجد في لحظة بل إنها تتكون على فترات زمنية طويلة.

5- إن هناك جانبين للثقافة التنظيمية الجانب العلني وهي أنماط السلوك، وكذلك الجانب غير العلني وهي القيم والمعايير والمعتقدات، كما أنها اتفقت على وظيفة الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للسلوك. كما تبين أن هناك اختلافاً أيضاً في تعريف الثقافة التنظيمية وربما كان السبب الرئيس هو أن كل باحث ينظر إليها من وجهة نظر مختلفة عن الآخر وربما يمكن القول إنها عملية غير ملموسة.

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة في الجمعية، وهي تميزها عن باقي الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

## 2-1-2 أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أية منظمة، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك أعضائها، والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل؛ من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة والذي يوضح لأفرادها وبصورة

دقيقة كيفية التصوف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع ( Martin, 2003, P: 66).

ومن هذا يمكن الاستنتاج أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة في عملية التغيير، إذ تسهم في تغيير الإطار القيمي والسلوكي، ويمكن أن يتبعها تغيرات تنظيمية وهيكلية وتكنولوجية، نظراً للارتباط الوثيق بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي للمنظمة. وتستمد الثقافة التنظيمية أهميتها من وظائفها، إذ يرى ( Jaivisarn, 2010, P: 108) أن لها أربع وظائف، كما يلي :

- 1- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
  - 2- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتنبؤ عن البيئة الخارجية غير المؤكدة.
  - 3- تستخدم الثقافة التنظيمية في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
  - 4- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.
- إن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي من كونها تتكون من القيم والمعتقدات والتي هي لبنات بناء ثقافة المؤسسة وهذه القيم والمعتقدات تتكون من الرموز والكتابات والاتصالات والأحداث وربما بعض من الخرافات وطرق القيام بهذه الأمور. وهي كذلك قياسات الضبط والرقابة والأوامر التي تشمل المواقف والسلوكيات المقبولة وتحمل المخاطر والمكافآت من أجل التغيير وتقبل الأهداف المقبولة من الطرفين، والاستقلال الذاتي والاعتقاد المشترك بأهمية العمل التنظيمي.

### 2-1-3 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أو القوى التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكرون بها، والتي تؤثر على أدائهم وسلوكهم في المنظمة. وقد اختلف الباحثون في حصر مكونات الثقافة التنظيمية، ولغايات هذه الدراسة فقد قام الباحث باختيار العناصر الآتية:

#### أولاً : المعتقدات:

هي عبارة عن أفكار وتصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. والمعتقدات لها تأثير كبير في سلوك معتقيها، ذلك أنها أفكار راسخة في أعماق النفس، تشكلت لدى الفرد بفعل تأثيرات التنشئة الاجتماعية منذ الصغر، وتعمقت لديه مع الزمن، حتى صارت جزءاً أساسياً من ثقافته وتركيبته النفسية، وبالتالي محدداً مهماً من محددات سلوكه، يبنى عليها قيمه وأعرافه واتجاهاته. ومن هنا بات من الضروري على المنظمة التي ينتمي إليها الموظف استكشاف ما يحمله من معتقدات تنظيمية تدعم توجهه نحو ما يخدم المنظمة في المضي نحو غاياتها، وتعميق ما يخدم منها مصالحها على المدى البعيد، وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها ( Daft, 2004, p:587).

### ثانياً: الاتجاهات:

تمثل الاتجاهات نظاماً متطوراً للمعتقدات والميول السلوكية والتي تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، والاتجاهات دائماً تكون تجاه شيء محدد أو موضوع معين، كما تمثل الاتجاهات تفاعلاً وتشابكاً بين العناصر البيئية المختلفة، إذ لا يستطيع الفرد أن يكون أو ينشئ اتجاهاً عن شيء معين إلا إذا كان في محيط إدراكه، أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات تجاه أشياء لا يعرفها أو تجاه أشخاص لا يتفاعل معهم، وتعتبر الاتجاهات بشكل عام عن المفهوم الذي يتعلق بتجديد وتطوير ونقل الخصائص النسبية التي يدركها الفرد، وهي تعد مجالاً واسعاً لدراسة سلوكه فمن خلال قياس اتجاهات الأفراد يستطيع الباحثون التنبؤ بالسلوكات والعادات لتلك الفئة من الأفراد. وتعتبر الاتجاهات عن نزعة أو استعداد مكتسب وثابت نسبياً، يحدد استجابات الفرد حيال بعض الأشياء، أو الأشخاص أو الأفكار، أو الأوضاع أو الممارسات، فالاتجاه عبارة عن الاستعداد السلوكي نحو شيء ما، وتتضمن ذلك شعوراً معيناً نحوها (معلا، وتوفيق، 2005، ص82).

### ثالثاً: القيم:

هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. فالقيم تمثل قناعات أساسية، كما تحتوي على مضامين خلقية، بمعنى أنها تعبر عن أفكار الفرد حول ما هو صواب، وجيد، ومرغوب، ولكل فرد نظامه أو هرمه القيمي الخاص به، الذي يتضمن أولوياته القيمية ضمن إطار أهميتها النسبية له.

ويمكن تحديد هذا الهرم في ضوء الأهمية النسبية التي يقرها الفرد للقيم مثل: الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات، والمساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين وتوجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين، وإن لقيم الإنسان واتجاهاته أثراً في سلوكه ( Liu, 2009, p: 371).

#### رابعاً: المعايير:

يشير (Daft, 2004, p:587) إلى أن المعايير هي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة لكونها معايير مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة ولكنها واجبة الاتباع. وتؤثر المعايير التنظيمية على أنماط السلوك داخل المنظمات مثلما يؤدي تأثير البنى الهيكلية والمحفزات المادية على الأعضاء المنتمين إلى هذه المنظمات، وتشكل المعايير جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية بحيث لا تلاحظ أهميتها إلا عندما تظهر المشاكل في الجمعية أو أوجه التناقض داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى. وتعمل المنظمات جميعها وفق عدد من القواعد والمعايير السلوكية، وتنقسم مدونات السلوك الداخلية هذه إلى قسمين: (Daft, 2004, p:588).

- أ- معايير صريحة: وضعت عمداً للتشجيع على نوع من السلوك داخل المنظمة وفق المعايير الأخلاقية أو آداب مهنة ما، وهو ما تعبر عنه مبادئ العمل في المنظمة، وتأتي متضمنة في نصوص النظام الداخلي في العادة
- ب- معايير ضمنية: تعزى إلى حد كبير إلى أنماط سلوكية غير واعية تقليدية أو فردية وهي تبدو بديهية للبعض في الوقت الذي يصعب على المستطلع من خارج

الموقع والغرباء ملاحظتها وفهمها وهي معايير يصعب تغييرها بسبب صعوبة إدراكها، ولكن يوجد تفاهم عليها ضمناً، وفي العادة تعود للتوازنات العشوائية في الموقع، أو إلى الخبرات المكتسبة بين أبنائه.

ويمكن القول إن مجموعة المعايير الصريحة والضمنية ( بوجه خاص) تتميز بها منظمة بعينها وتشكل جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية وهي تحدد ما ينبغي وما لا ينبغي فعله بصرف النظر عما إذا كانت مدونة أو معترفاً بها رسمياً أو لا، وهما كما تُشير سابقاً إلى أنهما من الجوانب غير الملموسة في المنظمة.

#### خامساً: الأعراف:

هي نظام اجتماعي غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة وتراثها وعقيدتها ويتمثل العرف في معايير اجتماعية تحدد الأفعال المرغوبة وغير المرغوبة والسلوك الصحيح والخطأ بالنسبة لثقافة المجتمع، ويحدد العرف بالعلاقات ما هو جائز وغير جائز، كما يحدد العرف في كثير من الأحيان نوعية العقوبات التي يمكن أن تحدث للشخص من جراء تعديه على الأعراف ويتميز العرف عن العادات بأنه أشد قوة والزاماً من العادة نظراً لارتباطه بنواح عقائدية يؤمن بها المجتمع في مرحلة من المراحل التي مرت بها بصرف النظر عن صواب هذه العقيدة أو خطئها، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، إذ تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أم مشرفاً أم موظفاً صغيراً أم عاملاً، بحيث تصبح معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة لكونها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع، مثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية (Quinn, 2010, p:439).

## 2-2 الرضا الوظيفي للعاملين

يرجع الرضا الوظيفي للعاملين إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء. ويمكن الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين كل يوم عن طريق التقريب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من العاملين يحققون قدرًا معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أدائهم أعمالاً تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها (الشيخ، 2007، ص261).

يُعد رضا العاملين عنصراً من عناصر الإنتاجية، وهو يختص بالجانب الإنساني، ويتم تحديد الإنتاجية تبعاً لعدة أبعاد متداخلة وهي: (عودة ونافع، 1992 )

1- العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

2- الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة.

3- سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل، وتطوره المهني وإتقانه.

4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع روح الفريق.

5- الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه.

6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.

## 2-2-1 مفهوم الرضا الوظيفي

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين هي الأساس، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، إذ إن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه (الشيخ، 2007، ص 265).

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة توفراً وهو يتصف بالغموض في بعض الأحيان، ذلك لأنه يعد عملاً انفعالياً، مما أدى هذا إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أجري سنة 1976 أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لتتناول الرضا الوظيفي، فمنهم من عد الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء، التغيب، دوران العمل والاتصال، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات، إضافة إلى



عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد نواحي الدراسة (التويجري، 2008، ص41).

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي، وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد المعنى المحدد للرضا الوظيفي.

فمفهوم الرضا الوظيفي عن العمل هو مفهوم مركب وله عدة أوجه إذ يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين بعضهم ببعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا. فالرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق (الفالح، 2001، ص 71).

والرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، فهو بذلك يعبر عن اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد، إذ يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة (أبوشيخة، 2008، ص13).

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج، وهي بالنهاية تشكل الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته، مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية (المعمر، 2003، ص19).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير (الحنيطي، 2000، ص15).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، ويعرف أيضاً بأنه القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم بالوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع مختلف بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة، وبعد قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد البشرية. وعليه فإن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحس به الفرد (العاملون) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته

وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حالياً ، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله (التويجري، 2008، ص48).

إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء ولتسباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام إن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

### 2-2-2 أهمية الرضا الوظيفي

يقضي معظم الأفراد جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (القبلان، 2001، ص18) .

وبالتالي فقد كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي، وكشفت بعض نتائج البحوث أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر قدراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد بعضهم أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا

الوظيفي أي أن الراضين وظيفياً راضون عن حياتهم والعكس صحيح (العتيبي، 2002، ص92).

إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، إذ يعد في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (الشيخ، 2007، ص274).

والجدير بالكر أنه يصعب تحقيق مستوى الإنتاج الرفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعاً من الاتفاق على أنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين. وإن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي (الحنيطي، 2000، ص17) :

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين .
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

3- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا زاد الإنتاج.

إن الرضا الوظيفي للموظفين يعد من أهم مؤشرات الإيجابية للجمعيات التعاونية ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلاً من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

### 2-2-3 خصائص الرضا الوظيفي

تتلخص أهم خصائص الرضا الوظيفي للعاملين فيما يلي:

1- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها (شوقي 2003، ص224-225).

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون سبباً لرضا لشخص قد يكون سبباً لعدم رضا

شخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم ( كامل والبكري، 2009، ص79).

**3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات (القبلان، 2001، ص18)

**4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته (الحنيطي، 2000، ص17).

**5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** إذ يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (اسعد ورسلان، 2004، ص29-30).

**6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم (شوقي 2003، ص224-225).

## 2-3 الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم المهمة التي ركز عليها الأدب الإداري الحديث، وذلك لأن هذا المفهوم يشير إلى الارتباط الوثيق بين الفرد ومنظّمته كونه يعبر عن الولاء لهذه المنظمة، ويعبر عن مدى الإيمان والقبول بأهدافها وقيمها، كما يسهم في زيادة فاعليتها، وبالتالي في نجاحها واستمراريتها (Mowdy et al., 2002, p: 219).

لذلك فقد حظي هذا الموضوع بدراسة المهتمين والباحثين الإداريين لأهميته بالنسبة للمنظمات وحاجتها إلى تعزيز هذا المفهوم، نظراً لما يشهده عالم الأعمال من تطور مستمر في التكنولوجيا وتنافس قوي بين المنظمات وهو ما يتطلب اندماج العاملين فيها. إذ إن للالتزام التنظيمي آثاراً مختلفة على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمات، إذ إنه يزيد ويرفع من دافعيتهم إلى العمل، وبالتالي يؤدي إلى الإخلاص والإبداع في العمل (Lee, 2004, p: 711).

وقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، لما له من تأثيرات مهمة في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلى المنظمات على حد سواء، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، والتي هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، إذ تبين أن الالتزام، الولاء، الإخلاص، والطاعة من أكثر المواضيع التي تشغل بال إدارة المنظمات التي تتولى مسؤولية الحفاظ عليها في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء والاستمرار (Simmons, 2005, p: 123).

## 2-3-1 مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً وضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (العضايلة، 2005).

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي، خلال العقدين الماضيين، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين. لكون الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية الاندماج الذاتي (الطجم، 1996، ص104).

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان "بورتر" و"سميث" سنة 1970 م، إذ نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة (القرشي، 1998، ص15). وهو التعريف الذي أخذ به أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي. فقد أخذ به هيجان في تعريفه للولاء أو الالتزام التنظيمي؛ إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها (هيجان، 1998، ص9).

ويركز أوريلي وشانمن على المنظور النفسي للالتزام ويعرفانه بأنه "الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة" ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاثة جوانب للارتباط النفسي هي:



1- الإذعان.

2- تحديد الهوية.

3- التشرب أو الاستبطان.

ويعود مفهوم إذعان الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب، والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل؛ أما تحديد الهوية فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتساب للمنظمة. أما التشرب أو الاستبطان فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة (القرشي، 1998، ص16).

وباستعراض المفاهيم السابقة يلاحظ أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الالتزام يتجسد في ثلاثة عناصر تناولتها جميع المفاهيم بشكل أو بآخر وهي: (الطجم، 1996، ص104).

1- الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

2- الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

3- الرغبة الجامحة للاستمرار لكونه عضواً في التنظيم.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي وهما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه؛ الأولى تنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة، والثانية تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالارتباط ليس بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل تجاه منظمته ( Lee, 2004, p: 711 ).

وبلاحظ مما سبق من التعريفات السابقة أن معظم الكتاب تناولوا الالتزام التنظيمي من جوانب مشتركة وهي: الجانب العاطفي والجانب الأخلاقي والجانب الاستمراري. ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه: درجة الارتباط بالمنظمة والرغبة في العمل فيها وتبني قيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها، بالإضافة إلى الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها. وبالتالي يمكن القول إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها؛ الأمر الذي ينعكس على سلوكياته إذ يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى الجهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

### 2-3-2 أهمية الالتزام التنظيمي

تواجه المنظمات في هذه الأيام تحديات كثيرة، إذ تسعى المنظمات إلى التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية المتسارعة والمعقدة والمتشابكة، لذلك زاد الاعتماد على الموارد البشرية، ومن هنا بدأ الاهتمام بالعنصر البشري حتى يتمكن ويسهم في تحقيق أهدافها، وكل ذلك يتطلب أن يكون العنصر البشري ملتزماً تجاهها ببذل أقصى طاقة له حتى يسهم في تحقيق هذه الأهداف، ويسهم في نجاحها ويساعدها على البقاء والاستمرارية والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

يسهم الالتزام التنظيمي بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة ( أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، بالإضافة إلى أنه كلما زادت فترة بقاء العاملين فيها زادت خبرتهم وكفاءتهم، وذلك يزيد إنتاجيتهم وبالتالي تزداد إنتاجية المنظمة، إذ إن كثيراً من الدراسات تشير إلى أن طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، كما

يؤدي إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية ازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية (Simmons, 2005,p: 123).

وأكدت الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها، إذ إن وجود الالتزام التنظيمي بشكل قوي في المنظمة ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتا الغياب والتهرب من العمل (Chen & Francesco, 2003, p: 501).

إن أهمية الالتزام التنظيمي تزداد لكونه يرتبط بمجموعة المخرجات المهمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي، والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة إلى المبادرة والإبداع، كما إن نتائج الالتزام التنظيمي تصب في مصلحة المجتمع ككل؛ من خلال انخفاض معدل الدوران وارتفاع جودة وفاعلية العمل، وبالتالي ارتفاع الإنتاجية القومية. كما إن الالتزام التنظيمي يرتبط ارتباطاً مادياً ومعنوياً بالفرد من خلال الاقتناع والإيمان بأهمية أهداف منظمته، مما ينعكس على أدائه وإنتاجيته حسب مستوى الالتزام التنظيمي، وإن فهم الالتزام التنظيمي والالتزام بالعمل من قبل الأفراد يساعد على تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله، كما إنه يبرز الطاقات ويميز الأداء، لذلك يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً لتقييم أداء العاملين (Cetin, 2006p82).

إن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى أن تسير المنظمات نحو أهدافها وفقاً لخططها دون إعاقة، وعدم تواجد الالتزام التنظيمي يؤدي إلى كلفة عالية وبيئة عمل غير مريحة، وعدم وصول المنظمات إلى أهدافها (Chen et al., 2007, p: 1132).

وفي الوقت نفسه فإن هناك نتائج تترتب على ضعف الالتزام التنظيمي ومنها: تحمل تكلفة الغياب، فقدان الإبداع، ترك العمل، انخفاض الدافعية وانخفاض مستوى الالتزام بالعمل (Mowdy et al., 2002, p: 224).

### 2-3-3 فوائد الالتزام التنظيمي

هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمات نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: ( Harrison, 2006, p: 14 )

1- الأداء المتميز للعمل: إذ إن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكلة إليه، والإبداع لدى العاملين مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمات بشكل عام.

2- الرغبة والميل إلى البقاء في المنظمة: مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل وترك العمل لدى العاملين.

3- تخفيض التكاليف: إذ إن الالتزام التنظيمي يخفف من التكاليف لدى المنظمات التي قد تنتج عن دوران العمل إذا كان هذا الالتزام قوياً لدى العاملين، من خلال تجنب السلوكات السلبية والابتعاد عنها مثل: اللامبالاة في العمل وعدم الاستقرار الوظيفي والإهمال.

ويشير (Clay-Warner,2005, p404) الى أن المردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي ينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي الذي يدفع الفرد إلى التفاني في العمل، وتوقع المزيد من تحقق الأهداف لمنظمتها، فإن فهم الالتزام التنظيمي والالتزام بالعمل يساعد على تحليل السلوك الإداري وفهمه وتعديله

ويتبين أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة المستويات، إذ يسهم على المستوى الفردي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء إليها ويزيد الإنتاجية، ويقلل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين فيها ويؤدي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين.

### 2-3-4 أبعاد الالتزام التنظيمي

يعبر الالتزام التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على هذا الاستثمار أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، وزيادة رغبته لإعطاء جزء من نفسه، من أجل الإسهام في نجاحها واستمراريتها؛ كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. وقد اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وهي:

#### 1- الالتزام العاطفي (المؤثر) **Affective Commitment**: وهو البعد الذي اقترحه ألن

وماير (Allen&Meyer, 1990) ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة

التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أم ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم. ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (Meyer, et al., 1997, p492).

**2- الالتزام المعياري (الأخلاقي) Normative Commitment:** ويقصد به الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في إسهامهم في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، بالإضافة إلى الإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله (Stallworth , 2004, p: 946).

**3- الالتزام المستمر Continuous Commitment:** ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرارهم في العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم (Falkenburg & Scyns,2007, p: 709).

### 2-3-5 آثار الالتزام التنظيمي

هناك آثار تترتب على وجود الالتزام التنظيمي منها ما يكون على المنظمة ومنها ما

يكون على الفرد أهمها:

### أولاً : الآثار التي على الفرد:

للاللتزام التنظيمي تأثير مباشر على الفرد، كونه يقوي الرغبة لدى العاملين في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ويمنحهم الاستمتاع في أدائهم لأعمالهم مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي إلى تبنيهم لأهداف المنظمة، وينعكس أيضاً على تقدمهم الوظيفي إذ يصبح أكثر جدية في العمل وبالتالي يبحث العاملون عن تقدمهم وتطلعهم للترقية ورفع مستواهم الوظيفي (Eric et al., 2000, p45).

### ثانياً: الآثار التي على المنظمة:

يؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، ومن أهمها: بذل المزيد من الجهد والأداء من قبل الأفراد، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو للمنظمة، وبنفس الوقت الانخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وأهمها ظاهرتا الغياب والتهرب من أداء العمل، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، إذ إن ذلك يزيد من أعباء وتكاليف المنظمة. كما أن الفوائد الناتجة عن الالتزام التنظيمي لا تقتصر على المنظمات فحسب بل تتعداها ليصل دورها إلى المجتمع من خلال عدم تنقل العمالة واستقرارها، والتحسين المستمر في جودة الأداء، وزيادة الإنتاج الذي يخدم بالتالي المجتمع (Wasti, 2005, p: 290).

يشير (الصوفي، 2005، ص44) الى أن للاللتزام التنظيمي آثاراً متعددة إذ يؤثر على

عدة متغيرات تنظيمية في العمل ومنها:

**1- الأداء المتميز:** الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الذي ينتج عن حب الأفراد لعملهم، وحماسهم للعمل، والالتزامهم بأهداف وقيم المنظمة.

**2- انتظام العاملين:** إن فقدان أو ضعف الالتزام التنظيمي لدى العاملين يمكن أن يؤدي إلى تسرب العاملين أو عدم انتظامهم في العمل، إذ إن تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية تعد من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع نموها وتقدمها، ويترتب على ذلك آثار سلبية أخرى منها: تدني المعنويات لدى العاملين وارتفاع التكاليف والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وزيادة أعباء العمل.

**3- الروح المعنوية:** للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يؤدي إلى حب الأفراد لمنظماتهم، وزيادة حماسهم للقيام بأعمالهم المطلوبة.

## 2-4 العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

يشير (المسدي، 2011، ص23) على إن محاولة ربط ثقافة المنظمة بسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بها هدف يمكن التوصل إليه من خلال تحقيق عدد من الأهداف الفرعية منها:

1- الوصول إلى مجموعة من محددات ثقافة المنظمة المؤثرة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

2- تحديد درجة تأثير كل من هذه المحددات في تفعيل تلك السلوكيات، وترتيب تلك المحددات من حيث قوة التأثير في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.



3- الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافات التنظيمية الفرعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين.

تكتسب دراسة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهمية خاصة، لأن الاهتمام وسلوكيات الالتزام التنظيمي أصبح ضرورة ملحة تفرضها ظروف الحياة التي نعيشها، وعلى المستوى العلمي تتبع أهمية تفعيل سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين من كونها تمثل محور اهتمام القيادات العليا بأية منظمة وهي الأساس في زيادة فعالية الأداء ومدى تحسنه وتطوره، كما أن دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين يساعد على تشكيل كيان قادة المستقبل، وذلك لأن القادة الأكفاء يقومون بإفراز مرؤوسين أكفاء قادرين على التمسك وسلوكيات الالتزام التنظيمي الفعالة، مما يعد إثراء لعلم السلوك التنظيمي بصفة خاصة، ونظرية التنظيم بصفة عامة (المسدي، 2011، ص33).

إن أهمية دراسة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي ترجع إلى تأثيرهما البالغ الأهمية في الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الأداء، حيث أن هناك بعض الأسباب التي دفعت لدراسة الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، منها: (العوفي، 2005، ص41)

- 1- أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل.
- 2- أن الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.
- 3- أن اهتمام معظم منظمات العالم اليوم بالعنصر البشري، ومحاولة تفسير سلوكه، ينصب بالطبع على أهمية دراسة سلوكيات الالتزام التنظيمي.

4- أن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بشعوره بالالتزام الوجداني الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

5- أن الالتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الالتزام التنظيمي وبالتالي الأداء التنظيمي.

## 2-5 الدور الوسيط للرضى الوظيفي

تتطوي التصرفات التي يقوم بها العاملين تجاه المنظمة على عدد من المؤثرات في الالتزام التنظيمي، وهذه المؤثرات تستدعي دراسة العوامل والخصائص الديموغرافية والنفسية ومواقفهم وكذلك دراسة أنماط سلوكهم المستقبلية، والمرتبطة بالقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحياناً على المشاعر والأحاسيس الشخصية وأحياناً أخرى على الموقف البيئي للعمل، وأحياناً لطبيعة العمل نفسه.

إن مشاعر الأفراد تجاه أعمالهم، التي تعتمد على ما يعتقد أن العمل يتجه له حالياً، أي الإدراك بما هو كائن وما ينبغي أن تحققه وظيفته. بأنه " محصلة الشعور الذي يدركه الفرد خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له، فعندما يتوفر الرضا الوظيفي فلن يشكو موظف من زميله أو من رئيسه بل سيتعامل مع مصالح الناس بالرضا ويجعلهم يشعرون بنفس الرضا، ربما يعتقد البعض أن الراتب الأعلى فقط هو

الذي يضمن الرضا للموظف بالدرجة الأولى ولكن تبين أن فرص التقدم والتطور والترقي الوظيفي هو أول ما يضمن رضا الموظف (Mowady & Porter, 1982).

وتتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة. وقد حدد (ناصر، 2006، ص75) عوامل ومحددات لتحقيق الرضا الوظيفي وفيما يلي أهمها:

- 1- عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
  - 2- عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل.
  - 3- عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.
- وأضاف (أسعد ورسلان، 2004، ص34) العوامل والمحددات التالية للرضا الوظيفي:

- 1- كفاية الإشراف المباشر.
- 2- الرضا عن العمل ذاته.
- 3- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- 4- توفير الهادفة في التنظيم.
- 5- عدالة المكافآت.
- 6- الحالة الصحية (البدنية والذهنية).

## 2-6 نبذة عن الجمعيات التعاونية في الكويت

انطلاق البداية الأولى للحركة التعاونية في دولة الكويت بشكلها المنظم تعود إلى عام 1941م حين قامت أول جمعية تعاونية في المدرسة المباركية ضمت في عضويتها طلاب المدرسة تحت إشراف عدد من المدرسين والطلاب، لتأخذ طريقها فيما بعد نحو الانتشار عام 1952م بسبب النجاحات التي حققتها في مدارس أخرى، كمدرسة الصديق ومدرسة صلاح الدين ومدرسة الشامية، وفي عام 1955م أنشئت أول جمعية تعاونية استهلاكية لموظفي دائرة الشؤون الاجتماعية ضمت في عضويتها الموظفين والعاملين بالدائرة، تبعثها بعد شهرين جمعية تعاونية أخرى بدائرة المعارف (التقرير السنوي الصادر عن اتحاد الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، لعام 2011).

وقد فرض هذا التطور السريع لحركة الجمعيات التعاونية وجود قانون ينظم أحوالها وشؤونها، الأمر الذي حدا بالحكومة ممثلة في دائرة الشؤون الاجتماعية إلى التفكير في إيجاد غطاء قانوني، فاهتدت إلى قانون الأندية والمؤسسات الاجتماعية الصادر عام 1955م ليشمل هذه الهيئات الجديدة ضمن أحكامه لكونها مؤسسات اجتماعية ، وباستقلال الكويت وصدور دستورها عام 1962م، وَجَدَ العاملون والمهتمون بهذا النوع من النشاط الأهلي التطوعي أرضية خصبة لنمو الحركة التعاونية وازدهارها، خاصة وأن المادة ( 7 ) من الدستور ( الباب الثاني: المقومات الأساسية للمجتمع الكويتي ) قد نصت على أن " العدل والحرية والمساواة دعائم المجتمع، وأن التعاون والتراحم صلة وثقى بين المواطنين "، كما نصت المادة (23) من الباب ذاته على أن "الدولة تشجع التعاون والادخار وتشرف على تنظيم الائتمان".

(دستور دولة الكويت الصادر في عام 1962).

وجاء القانون رقم (20) لسنة 1962م في شأن الجمعيات التعاونية، المعدل بمرسوم  
 بالقانون رقم (24) لسنة 1979م ليفتح الباب أمام قيام الجمعيات التعاونية، وبمنحها الشرعية  
 والشخصية الاعتبارية في ظل أهداف استقيت من أحكام الدين الإسلامي الحنيف، وتعاليمه  
 السمحة التي تحث على التعاطف والتراحم والتكافل والتعاون، كما استقيت من التراث  
 الاجتماعي والاقتصادي الكويتي، ومن المبادئ الأساسية التي قامت عليها الحركة التعاونية  
 الدولية (المذكورة التفسيرية لدستور دولة الكويت الصادر في عام 1962).

وكانت أولى ثمرات تطبيق هذا القانون قيام جمعيتي كيفان والشامية التعاونيتين عام  
 1962م، ثم توالى قيام الجمعيات التعاونية الاستهلاكية ليصل عددها في نهاية عام 1997م  
 إلى (43) جمعية استهلاكية، غطت جميع مدن الكويت ومناطقها بدءاً من العاصمة " الكويت  
 " وانتهاء بحدود الكويت الدولية، إذ أنشئت جمعيتا الوفرة والعبدي الزراعيتان اللتان تغطيان  
 جميع المناطق الحدودية شمالاً وجنوباً، ولتأكيد هذا النمو والتطور في الحركة التعاونية  
 الكويتية ونجاحها، فإن عدد المساهمين في هذه الجمعيات كان حوالي (695) مساهماً حتى  
 نهاية عام 1963م، ارتفع في نهاية عام 1997م ليصل إلى حوالي (200 ألف) مساهم، في  
 الوقت الذي نما فيه رأس مال هذه الجمعيات من أقل من (100 ألف) دينار كويتي عام  
 1963م إلى أكثر من (75 مليون) دينار كويتي في نهاية عام 1995م (التقرير السنوي  
 الصادر عن اتحاد الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، لعام 2011).

كما تستحوذ أسواق الجمعيات التعاونية الاستهلاكية المنتشرة في جميع أنحاء الكويت  
 والبالغ عددها حالياً 47 جمعية وحوالي 60 فرعاً على أكثر من 80% من سوق السلع  
 الغذائية والاستهلاكية في الكويت، وتساهم هذه الجمعيات بدور كبير في خدمة المجتمع

الكويتي، ولعبت الجمعيات التعاونية أيضاً دوراً مهماً في تطبيق برنامج الحكومة لدعم العمالة الوطنية في القطاعات غير الحكومية، لتنفيذ رغبة الدولة في إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة لاسيما أنها من القطاعات التي بإمكانها استيعاب جزء كبير من العناصر البشرية المنتجة (التقرير السنوي الصادر عن اتحاد الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، لعام 2011).

## 2-7 الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قام الباحث بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

### 2-7-1 الدراسات باللغة العربية:

#### 2-7-1-1 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة حريم، والساعد (2006)، بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية وعلى تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. قام الباحثان بتطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على (550) مبحوثاً هم عينة الدراسة. حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة كما يلي : الثقة،

والثقافة الجماعية /التعاونية، والرؤية المشتركة، واللغة، والقصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية. أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد وبالتالي مستوى بناء المعرفة، وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة. كما تبين أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر، بينما ليس للعوامل الشخصية الأخرى تأثير على تبادل الموارد، وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

- دراسة (التويني، 2008)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني. وقد استخدم الباحث استمارتي استقصاء؛ الأولى خاصة باستجلاء آراء مديري الإدارات بهذه المؤسسة عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة، أما الاستمارة الثانية فلقياس مدى ممارسة الإدارات في المؤسسة لمفاهيم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وأثرها على عمليات تطوير الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مبدأ احترام الصغير للكبير مبدأ أساسي من مبادئ المؤسسة بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة. وأكدت الدراسة أن إبداع الفرد يعتمد على الموقع الذي

يحتله الفرد بدرجة متوسطة، هذا يعني أن هنالك عوامل أخرى تحدد الإبداع مثل العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وكذلك انسجام فريق العمل وخبراته إضافة إلى التعاون بين المرؤوسين. كما أوضحت الدراسة أن هناك دعماً للأفكار والمقترحات الجديدة في حدود الإمكانيات المتاحة. وأوضحت أيضاً وجود منهجية لتخطيط الموارد البشرية وأن مسؤول الموارد البشرية يشارك في عمليات التخطيط، كذلك تبين وجود بعض أوجه القصور في تفعيل نظام الرقابة الداخلية وعدم اتسام نظام العمل بالمرونة وخاصة ما يتعلق بإجراء تعديلات في نظام الإدارة. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

- دراسة (الصبيحات 2009)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني".

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني , وذلك عن طريق مسح آراء العاملين في إحدى عشرة مؤسسة من المؤسسات العاملة في هذا المجال. تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المؤسسات المشار إليها, البالغ عددهم (7215) شخصاً وقد اختيرت منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (410) أشخاص . ولتحقق أهداف هذه الدراسة فقد أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض, وزعت على الباحثين بطريق اليد وجمعت بالطريقة نفسها. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن الأعراف والقيم والمعتقدات قد أسهمت لإسهاماً جوهرياً في تفسير أخلاقيات القرارات الإدارية بوجه عام, وكانت الأعراف أكثر هذه الجوانب لإسهاماً في هذا الأمر, يليها على الترتيب القيم فالمعتقدات.



- دراسة السهلي (2009)، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بأنماطها الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور على رضا الزبائن في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة: إن خصائص الثقافة التنظيمية مهمة جداً في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وأهمها توفير البيئة المساعدة على الإبداع، المرونة في العمل، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، توفير الدعم المالي والفني، وتوفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق ثقافة خاصة بالمنظمة. من أهم توصيات الدراسة نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الإلكترونية.

- دراسة (عبداللطيف، 2011)، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، وقد اختبرت هذه الدراسة أربع جامعات خاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على هذه الجامعات. واعتمدت الدراسة متغيرات ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور. وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية). وقد تمكنت الدراسة من تصنيف المبحوثين

إلى مجموعتين؛ الأولى من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية والثانية من لديهم شعور قوي بها وصلت إلى 83.2%. وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. ويرى الباحث أن هذه الدراسة ركزت على الثقافة التنظيمية ودورها في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، بينما اقتصرنا هذه الدراسة على متغيرات الثقافة التنظيمية.

## 2-1-7-2 الدراسات المتعلقة بالرضى الوظيفي:

- دراسة ( المير، 1995)، بعنوان: "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة بين أربع مجموعات من اليد العاملة هي (المجموعة السعودية، والمجموعة العربية، والمجموعة الآسيوية، والمجموعة الغربية)". هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات صراع الدور، وغموض الدور بين العاملين، وقياس ومقارنة مستويات الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين العاملين، ومقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، وطبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) للعاملين. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (200) موظف من الناطقين باللغة الإنجليزية والذين يقومون بمهام إدارية وغير إدارية في منشآت سعودية، ومؤسسات حكومية، وشركات صناعية، ومؤسسات تعليمية، وشركات خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي

يميل لأفراد المجموعة الآسيوية، والعربية، وأظهرت النتائج أن أفراد المجموعة الآسيوية أكثر ولاءً من أفراد المجموعة العربية، والمجموعة السعودية، والمجموعة الغربية.

- دراسة (الطيب، 2008) بعنوان "تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين"

تسعى هذه الدراسة إلى تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، و كانت عناصر المناخ التنظيمي هي: (الهيكل التنظيمي، نمط القياس، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من 80 فقرة، تم توزيعها عشوائياً على 320 موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، ( وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة (77.8%)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية: أظهرت للدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري ( الجنس، مكان العمل) لصالح الذكور ولفئة العاملين في قطاع

غزة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر بين الفئتين ( 25 ) سنة فأقل و ( 26 ) سنة (وبين الفئة 46 ) سنة فأكثر ولصالح فئة من 46 سنة فأكثر، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لاستجابات أفراد العينة بشكل عام تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة، إذ ظهرت فروق دالة بين طبقتي توجيهي (و) دبلوم (ولصالح فئة) دبلوم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري) الخبرة، المستوى الوظيفي (بين الفئتين 3 ) سنوات فأقل ( و 7 ) - 10 سنوات (والفئة) الإدارة - سنة والفئتين الإدارة الدنيا (و)الإدارة العليا (لصالح الفئة 7 العليا. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها، ضرورة أن تولي الإدارة العليا المناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم، كونه متغيراً مهماً يساهم في التأثير على الرضا للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.

- دراسة (أبو شمالة، 2010)، بعنوان: " مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني)".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والكشف عن الفروق في تقديرات الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني لمدى الرضا الوظيفي بالنسبة للمتغيرات الشخصية: (الجنس، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد أعد الباحث لهذا الغرض استبانة تشتمل على سبعة أبعاد يشتمل كل بعد منها على عشرة بنود مبيناً أمام كل بند درجة الرضا الوظيفي للإداريين بحسب مقياس ثلاثي يراعي درجة الموافقة كبيرة، متوسطة، قليلة بحيث تعطى الدرجات ( 1 ، 2 ، 3 ) على الترتيب، بالإضافة إلى

سؤال مفتوح. وتكون مجتمع البحث من ( 270 ) إدارياً في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، وكانت عينة البحث عشوائية عدد أفرادها ( 80 ) إدارياً. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، (SPSS) الاجتماعية واختبارات في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للبحث. وأظهرت الدراسة النتائج التالية: أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني ( 65.88 % ) وهو (مستوى متوسط)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع  $(\alpha \leq 0.05 > 0)$  عند مستوى دلالة 0.05) العام الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني تعزى لمتغيري الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة. وأوصى الباحث بالتوصيات التالية: تحسين الظروف المعيشية للإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، والعمل على تحسين مستوى الرواتب، إيجاد نظام جديد للحوافز، وزيادة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، تطوير مهارات وكفاءة الإداريين وتنمية قدراتهم ومعلوماتهم، إعادة النظر في نظام الترقيات المتبع في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني.

### 2-7-1-3 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسة (العوفي، 2005): بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية وعلى مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، ومدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية ومدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لدى مسؤولي الهيئة، وكذلك الكشف عن أثر القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والاتجاهات المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق. واستخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة حالة على منظمة واحدة (هيئة الرقابة والتحقيق) في المملكة العربية السعودية بمنطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن مستوى الثقافة التنظيمية بأنماطها: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، وكذلك قيم الثقافة التنظيمية تسود بمستوى متوسط. كذلك بينت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وعدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية وبين قيم الثقافة التنظيمية، وتبين عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أنها بينت أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي هي (العدل، والكفاءة، وفرق العمل).

- دراسة (الشلوي، 2005)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة

ميدانية على مسؤولي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى مسؤولي الكلية. وتحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمسؤولي الكلية باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية. إضافة إلى تحديد العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمسؤولي الكلية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وقد استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمسؤولي الكلية مرتفع، كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى مسؤولي الكلية في كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، في حين أنه تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مسؤولي الكلية وفقاً لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، كذلك توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بأبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى مسؤولي الكلية.

والجدول التالي (2-2) يوضح عرضاً للدراسات السابقة باللغة العربية وعلى النحو التالي:

### جدول (2-2)

#### عرض ملخص للدراسات السابقة باللغة العربية

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	هدف الدراسة
المير، 1995	العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة بين أربع مجموعات من اليد العاملة هي (المجموعة السعودية، والمجموعة العربية، والمجموعة الآسيوية، والمجموعة الغربية).	قياس ومقارنة مستويات صراع الدور، وغموض الدور بين العاملين، وقياس ومقارنة مستويات الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين العاملين
العوفي، 2005	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض	التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية وعلى مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق
الشلوي، 2005	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مسؤولي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.	معرفة مستوى الثقافة التنظيمية وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى مسؤولي الكلية
حريم، والساعد 2006	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني".	التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية وعلى تبادل الموارد بين العاملين
الطيب، 2008	أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية علي الرضا الوظيفي للعاملين"	تقصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها
التويني، 2008	أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على	معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على



تطوير الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم والتدريب المهني	المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني	
استكشاف أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني	أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني.	الصبيحات، 2009
معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية	دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	السهلي 2009
التعرف على مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	مدى الرضا الوظيفي لدى الإداريين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني	أبو شمالة، 2010
معرفة دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية	دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة	عبد اللطيف، 2011

## 2-7-2 الدراسات باللغة الإنجليزية:

### 1-2-7-2 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة (Quan .X, 2005)، بعنوان:

#### **Exploring Sustained Competitive Advantage: The Effect of Organizational Culture on Firm Performance.**

هذا البحث يقترح ويختبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات وآثار الاعتدال من قطاع الصناعة وحجم الشركة. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لديها تأثير قوي على أداء الشركات. ما هو أكثر من ذلك، هذه العلاقة في الشركات الصغيرة أقوى. قد يكون السبب الآلية التي تؤثر في الثقافة للقطاعين مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود فروق كبيرة. والنموذج في هذه الورقة يدرس آثار النظرية لكل من دراسات الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي.

- دراسة ( Padma & Nair, 2009 )، بعنوان

#### **"Organizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations"**

هدفت الدراسة إلى اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة (الحكومية) والخاصة (الربحية) في باكستان، تم أخذ عينة مكونة من (100) موظف من المنظمات العامة و (100) موظف من المنظمات الخاصة. تم تصميم استبانة كأداة تقييم للثقافة التنظيمية باستخدام مقياس الثقافة التنظيمية (OCAI) Organizational Culture Assessment Instrument الذي طور من قبل (Cameron & Quinn (1999)، وتم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي (OCQ)

Allen & Meyer Organizational Commitment Quastionaire الذي طور من قبل (1990)، وذلك لتحديد أي نوع من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي السائد في هذه المنظمات. كان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وبينت أن الالتزام المستمر هو السائد في المنظمات الخاصة، بينما كان الالتزام المعياري هو السائد في المنظمات العامة، وتبين أن الثقافة البيروقراطية هي السائدة في المنظمات العامة، بينما كانت ثقافة المنافسة (السوق) هي السائدة في المنظمات الخاصة.

- دراسة ( Tuan & Ventatesh , 2011 )، بعنوان

### **"Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals"**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة في فيتنام، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع التكنولوجي، وتم إجراء الدراسة على (8) مستشفيات خاصة في فيتنام، تم في هذه الدراسة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الإبداع التكنولوجي. تم استخدام الأبعاد التالية للثقافة التنظيمية: الرؤيا، شكل الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، ومحفزات الإبداع، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الإبداع. وقد كانت أهم نتائج الدراسة بلى ثقافة المنظمة تلعب دوراً رئيساً في تشجيع وتطبيق الإبداع التكنولوجي، وبينت النتائج أيضاً أن عناصر ثقافة المنظمة المذكورة تدعم أو تثبط الإبداع التكنولوجي، وأن المستشفيات كانت تعمل ضمن ثقافات مختلفة عن بعضها، وبالتالي فإن الإبداع كان متفاوتاً من مستشفى إلى آخر.

- دراسة (Al Sardieh, 2012)، بعنوان:

### **Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafraq.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في الصناعات الصغيرة في محافظة المفرق/الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الصناعات الصغيرة، ومن أجل تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية استخدم الباحث مقياس MLQ المطور من قبل (Bass and Avolio) (2002) والمتمثل بـ (التأثير المثالي المعزوم، وسلوك التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية). وتم قياس الثقافة التنظيمية من حيث ثقافة العشيرة وثقافة السوق والثقافة الديناميكية والثقافة الهرمية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً كبيراً وعلاقة مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في الصناعات الصغيرة في محافظة المفرق/الأردن. وأوصى الباحث بالتركيز على الثقافة الديناميكية في مجال الصناعات الصغيرة في محافظة المفرق من أجل تعزيز الإبداع والابتكار من أجل رفع القدرة التنافسية. ويرى الباحث أن هذه الدراسة ركزت على أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية، بينما اقتصرَت هذه الدراسة على معرفة أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على الرضا.

## 2-2-7-2 الدراسات المتعلقة بالرضى الوظيفي:

- دراسة (Yafang and shih, 2002)، بعنوان:

### **Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الشركات لضمان قدرة الموظفين على تعزيز دواعي سرور العملاء وتحقيق هذا الهدف بالضرورة من خلال تعزيز التسويق الداخلي. وبناء عليه، فالتسويق الداخلي مهم لصناعة الخدمات. يمكن للشركات تحسين رضا الموظفين عن طريق التسويق الداخلي. إن التسويق الداخلي يعزز الالتزام التنظيمي للموظف، ويمكن أيضاً جعل الموظفين سعداء لتقديم وتحسين نوعية الخدمة للعملاء الخارجيين. استخدمت هذه الدراسة نهج متعدد القطاعات لدراسة موظفي ثلاثة مستشفيات محلية في تايوان، ومحاولات لفهم تصورات موظف التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة. وجدت هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو الوسيط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة. وأن متغيرات الحالة الاجتماعية والأقدمية تؤثر في جودة الخدمة للموظف. وفي الوقت نفسه، المتغير يؤثر في موظف من ناحية الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Dale, 2005)، بعنوان:

### **An analysis of the relationship between job satisfaction, Organizational culture and perceived Leadership characteristics .**

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والخصائص القيادية وذلك من حيث الكشف على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والخصائص القيادية تعزى للمتغيرات الديمغرافية لمعرفة مقدار مساهمة هذه العوامل في اتخاذ

القرارات والتخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لقرارات الاستبانة وعند تحليل الدراسة الميدانية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتوفر لدى عينة الدراسة رؤية مشتركة نحو العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والخصائص القيادية من متغيرات الدراسة (الجنس، والمستوى التعليمي). كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في عينة الدراسة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية باختلاف مدة الخدمة. وأن للثقافة التنظيمية إسهاماً بدرجات مختلفة في معدلات الرضا الوظيفي. كما تبين أن نمط القيادة التحويلية يسهم بدرجات أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية.

- دراسة (Shrutiaand and Junalux, 2006)، بعنوان:

### **Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies.**

هدفت هذه الدراسة إلى أن نجاح الشركة يعتمد في الغالب على أداء موظفيها. من حيث تقييم الأداء للموظفين فهو بحاجة إلى أن تتم بشكل منتظم من أجل تحسين نوعية العمل. إذا كان تقييم الأداء غير لائق فإنه يؤدي إلى عدم رضا الموظف وانخفاض في أداء العمل. وقد أجرت الدراسة مسحاً على قياس الأداء عن طريق إرسال استبيانات إلى 300 جهة حكومية وبعض الشركات الخاصة في تايلاند وحصل على معدل 48.5% من الاستجابة. وقد تم المسح من أجل الحصول على معلومات عن نظم تقييم القائمة في تايلاند؛ المعايير المستخدمة في نظم تقييم لتقييم الموظفين، مستوى الموظفين الرضا عن نظم العمل والتدريب، وأساليب التقييم. وتم وضع فرضيات معينة وأجريت تحليلات البيانات على البيانات

التي تم جمعها من المسح الميداني وقد ساعد تحليل البيانات لنا لتحديد العوامل التي تؤثر حقا ومهمة لتحسين رضا الموظفين على تقييم الأداء. ويمكن استخدام هذه العوامل لبناء نظام محوسب لقياس الأداء بطريقة كمية، مما يؤدي إلى ارتفاع الارتياح لكل من أصحاب العمل والموظفين.

- دراسة (Na A.et.al, 2008)، بعنوان:

### **Employee Satisfaction as an Important Tool in Human Resources Management.**

والغرض من هذه الدراسة هو اقتراح طريقة جديدة لإدارة السببية في رضا الموظفين. النموذج النظري يشمل الصورة الحقيقية للموظف، ورضا الموظفين والالتزام العاطفي، والالتزام والولاء استمرار الموظف. يمكن معرفة الشركة الفردية أدائها (عشرات) من القيمة الحقيقية لصورة الموظف، ورضا الموظفين وولاء الموظف، وعلاقاتهم. حيث يمكن للشركات أيضا استخدام قياس مستوى النتيجة لرسم مصفوفة أولوياتها ومعرفة الطريقة الأكثر قيمة لتحسين أدائها. الشعور بالارتياح الشخصي للموظف البحث كجزء مركزي من طراز الهيكل السببية. كدراسة واحد، فإنه يساهم في مجال إدارة الموارد البشرية. يمكن توجيه مديري نتائج لجعل سياسات فعالة. ومع ذلك، والسبب ان مدراء تنفق الكثير من الوقت والمال على رضا الموظفين وولاء الموظف هو أنهم يريدون لتعزيز الإنتاجية وزيادة الدخل للشركة.

### 2-7-2-3 الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسة (Qiao K.et.al, 2007)، بعنوان:

#### **The Effect of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: Psychological Contract as Mediator.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي وأثر العقد النفسية. استناداً إلى تحليل عينات من 291 من طلاب ماجستير إدارة الأعمال من مسح جامعة داليان للتكنولوجيا، وذلك باستخدام هيكل نموذج المعادلة (SEM)، أكد آثار التزام الموظفين التنظيمية بطرق مختلفة من خلال العقد النفسية، التي هي قائمة على النحو التالي: ينظر من قبل الموظفين بتأثير العامل النفسي من الالتزام التنظيمي من خلال التأثير الجزئي للتصورات للموظفين من التزامات نحو المنظمة وأثر كل من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية للالتزام التنظيمي عن طريق توقعات الموظف؛ الكفاءة التنظيمية تؤثر على الالتزام من خلال وظيفة تداخل جزئي لتوقعات الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك وبشكل ملحوظ، فإن توقعات الموظف من العقد النفسية لها تأثير إيجابي على تصورات الموظفين من الالتزامات الاجتماعية والاقتصادية وتعد عاملاً من الالتزام التنظيمي والتي تؤثر بشكل إيجابي على العامل النفسي.

- دراسة (Xiao.B.L.et.al, 2009)، بعنوان:

#### **Research on Organizational Commitment Status quo of P.E Teachers in General Universities and Colleges.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الالتزام التنظيمي على أعلى من المتوسط على المستوى العام في كل من الصين وأعلى قليلاً من المستوى المتوسط. الالتزام المعياري تظهر



أكثر وضوحاً من حيث الجنس، العمر، والزواج، وسنوات في العمل ومدة الخدمة في العمل الحالي، من حيث الخلفية التعليمية النهائية، والكائن التعليمية لا تؤثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين في الجامعات العامة والكليات، ولكن يمكن للألقاب المهنية التأثير فيه. والالتزام التنظيمي، والالتزام العاطفي، واستمرار الالتزام، والالتزام المعياري من حيث الألقاب المهنية لكل من المساعدين وكبار أساتذة. 'الالتزام التنظيمي، ولها' المحاضرين أبعاد هي الأدنى.

- دراسة ( Nawab et al. 2010 )، بعنوان

### **"Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan"**

هدفت الدراسة إلى اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتزام العاملين في المؤسسات الباكستانية، تم استخدام عدة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وأهمها: المرونة، والبيئة التشاركية، والتنوع. تم إجراء الدراسة على أربع مؤسسات ومن عينة مكونة من (210) أفراد، أظهرت نتائج الدراسة أن البيئة التشاركية أكثر تأثيراً من غيرها من العوامل على التزام العاملين، بينما أظهرت النتائج أن المرونة هي الأقل تأثيراً على التزام العاملين. كذلك أظهرت النتائج أيضاً أن الثقافة التنظيمية تؤثر بقوة على التزام العاملين في المؤسسات المبحوثة، وأظهرت أيضاً أن الثقافة التنظيمية والبيئة الجيدة تزيد من ترابط والتزام العاملين تجاه مؤسساتهم، وتقلل من التسرب الوظيفي، وبينت أيضاً أن التزام العاملين مرتبط بشكل كبير بالحالة النفسية للعاملين.

والجدول التالي (2-3) يوضح عرضاً للدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وعلى النحو التالي:

### جدول (2-3)

#### عرض ملخص للدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

هدف الدراسة	عنوان الدراسة	الباحث والسنة
معرفة الشركات لضمان قدرة الموظفين على تعزيز التسويق الداخلي	Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality	(Yafang and shih, 2002)
معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والخصائص القيادية	An analysis of the relationship between job satisfaction, Organizational culture and perceived Leadership characteristics	(Dale, 2005)
معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الشركات وأثار الاعتدال من قطاع الصناعة وحجم الشركة. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لديها تأثير قوي على أداء الشركات.	Exploring Sustained Competitive Advantage: The Effect of Organizational Culture on Firm Performance	(Quan .X, 2005، .
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أن نجاح الشركة يعتمد في الغالب على أداء موظفيها.	Improving Employee Satisfaction on Performance Appraisal: A Case Study on Thai Companies	(Shrutiand and Junalux, 2006)
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي وأثر العقد النفسية.	(Qiao K.et.al, 2007) ، The Effect of Empowerment on Employees' Organizational Commitment: Psychological Contract as Mediator.	

الغرض من هذه الدراسة هو اقتراح طريقة جديدة لإدارة السببية في رضا الموظفين.	Employee Satisfaction as an Important Tool in Human Resources Management	(Na A.et.al, 2008)
معرفة الالتزام التنظيمي أعلى من المتوسط على المستوى العام في كل من الصين ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟ وأعلى قليلاً من المتوسط.	Research on Organizational Commitment Status quo of P.E Teachers in General Universities and Colleges.	(Xiao.B.L.et.al, 2009)
اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المنظمات العامة (الحكومية) والخاصة (الربحية) في باكستان	Oraganizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations"	Padma & Nair, 2009
هدفت الدراسة إلى اختبار ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاملين في المؤسسات الباكستانية	Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment; Evidence from Pakistan	Nawab et al. 2010
هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التكنولوجي في قطاع المستشفيات الخاصة في فيتنام	Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in private Hospitals	Tuan & Ventatesh, 2011
هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في الصناعات الصغيرة في محافظة المفرق/الأردن.	Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrq.	Al Sardieh, :2012

### 2-7-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بما يلي:

1- أنها الدراسة الأولى التي تربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوجود رضا العاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

2- يتم إجراء هذه الدراسة على الجمعيات التعاونية كونها تمثل قطاعاً حيوياً ومهماً بالنسبة للاقتصاد الوطني الكويتي.

4- معظم الدراسات السابقة التي تم إجراؤها في البيئة العربية ربطت بين الثقافة التنظيمية ورضا العاملين أو رضا العاملين والالتزام التنظيمي- وعلى حد علم الباحث لا يوجد دراسة واحدة ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها

3-3 مصادر الحصول على المعلومات

4-3 أداة الدراسة

5-3 صدق الأداة

6-3 ثبات أداة الدراسة

7-3 متغيرات الدراسة

8-3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمها الباحث في القيام بهذه الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها، إذ يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ووحدة التحليل ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما تضمن هذا الفصل بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها.

#### 3-1 منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة دراسة ميدانية، اعتمدت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسح الأدب الإداري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة. وذلك بهدف قياس وتحليل أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي ودور الرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط.

#### 3-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مدير ورئيس كل مركز في كل فرع من فروع الجمعيات التعاونية في دولة الكويت والمنتشرة في المحافظات الستة (العاصمة، وحولي،

والأحمدي، والفروانية، والجھراء، ومبارك الكبير) البالغ عددها (47) جمعية و يبلغ عدد فروعها المنتشرة في الكويت (60) فرعاً .

أما عينة الدراسة فتكونت من مدير ورئيس كل مركز في كل فرع من فروع الجمعيات التعاونية العاملة في المحافظات الستة في دولة الكويت، إذ تم توزيع الاستبانات على المجتمع كاملاً وبمعدل (2) استبانتين في كل فرع من فروع هذه الجمعيات، أي تم توزيع (120) استبانة، وتم استرداد (94) استبانة بنسبة (78.33%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرزها تم استبعاد خمسة منها لعدم اكتمال تعبئتها والعشوائية الواضحة أثناء التعبئة، وبذلك استقرت العينة على (89) مبحوثاً يعملون في المؤسسة المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (74.16%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول (3-1) الإطار العام للدراسة، ومجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي والنسب المئوية من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

### الجدول (3-1)

عدد الاستبانات التي تم توزيعها والمسترجع منها والصالحة للتحليل

الاستبانات الصالحة للتحليل		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
74.16%	89	78.33%	94	100%	120	

### 3-3 مصادر الحصول على المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة النظرية منها والتطبيقية، ويتطلب الأمر الاعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات، وهي:

#### 1- المصادر الثانوية: الإطار النظري والدراسات السابقة والذي فيه تم الاعتماد على ما

أورده الباحثون من مفاهيم وأفكار ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.

#### 2- المصادر الأولية: الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبانة التي تم إعدادها بشكل

يعكس متغيرات الدراسة وبما يحقق أهداف العملية. كما قام الباحث بتصميم وتطوير الاستبانة

بالاستناد الى الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة التي غطت متغيرات الدراسة

وفرضياتها التي استندت إليها، وباستخدام فقرات تقييمية لتحديد أهمية العبارات الواردة فيها،

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي المتدرج 1- غير موافق بشدة 2- غير موافق

3- محايد 4- موافق 5- موافق بشدة .

### 3-4 أداة الدراسة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة،

اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية، نظراً لاستخدام مثل هذه الأداة

في الدراسات السابقة. وتألقت أداة الدراسة من أربعة أجزاء: الأول يهدف إلى جمع معلومات

عامة عن المستجيبين لوصف خصائص عينة الدراسة. والثاني يهدف إلى قياس الثقافة



التنظيمية. والثالث يهدف إلى قياس الرضا الوظيفي للعاملين . والجزء الأخير يهدف إلى قياس الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

### 3-5 صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال البحث العلمي وتصميم الاستبانات من مجالات العلوم الإدارية، وقد تم الأخذ بالاعتراحات والتوصيات الواردة منهم حول عباراتها، وجرى التعديل وفقاً لآرائهم. للحكم على مدى صلاحية الأداة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد استرجاع الاستبانات قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة حسب رؤى المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.

### 3-6 ثبات أداة الدراسة

ولقياس مدى ثبات أداة القياس ولمعرفة مدى اعتمادية نتائجها فقد استخدم الباحث اختبار ( كرونباخ ألفا Cronbach–Alpha ) للاتساق الداخلي ولجميع مقاييس وفقرات الاستبانة، وقد بلغت درجة اعتمادية الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 81.22 %) وهي نسبة مناسبة وذات اعتمادية مرتفعة لنتائج الدراسة الحالية، ويوضح الجدول رقم (3-2) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة، ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا أنها كانت أعلى من 60% وهي النسبة المقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول به في العلوم الاجتماعية (Malhotra, 2003. p: 513).

## الجدول (2-3)

قيمة معاملات الثبات (كرونباخ ألفا Cronpach's Alpha ) لمتغيرات الدراسة

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا %
10 - 1	المعتقدات	82.64 %
19 - 11	الاتجاهات	83.31 %
27-20	القيم	77.59 %
37-28	المعايير	84.34 %
45-38	الأعراف	81.41 %
63-46	الرضا الوظيفي للعاملين	85.12 %
70-64	الالتزام التنظيمي نحو الجمعية	79.33 %
78 - 71	الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل	86.33 %
78-1	معامل الثبات الكلي	81.22 %

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام

المقياس الترتيبي للأهمية، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، لذلك فقد حدد

الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = ( الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ . وبذلك تكون المستويات كما هو موضح بالجدول رقم ( 3-3 ).

## جدول ( 3-3 )

## مقياس لتحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي

مستوى الملاءمة	الوسط الحسابي
منخفضة	1- أقل من 2.33
متوسطة	2.34- أقل من 3.67
مرتفعة	3.68 أقل من 5

## 7-3 متغيرات الدراسة

تتمثل أبعاد الدراسة في المتغيرات المستقلة والمشار إليها بـ: الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) والرضا الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط. والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي مقاساً بالأبعاد التالية: الالتزام نحو الجمعية والالتزام نحو فرق العمل.

## 8-3 المعالجة الإحصائية

بعد ان أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، وتم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، وتم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statistical Package for Social Science (SPSS) الآتية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وذلك لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

2- **تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression )** وذلك من أجل اختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

3- **تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression** وذلك لاختبار أثر المتغيرات الفرعية على الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

4- **اختبار تحليل المسار Path Analysis:** وذلك للتحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط.

5- **معامل كرونباخ ألفا:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

بعد أن انتهت عملية جمع المعلومات اللازمة للدراسة بواسطة أدواتها تم إدخالها إلى

جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS). وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وكما يلي:

#### 1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

##### جدول رقم (1-4)

##### خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	73	82.0
	أنثى	16	18.0
العمر	30 سنة فأقل	5	6.3
	31-35 سنة	9	9.9
	36-40 سنة	27	29.8
	41 - 45 سنة	26	28.8
	45 سنة فأكثر	22	25.2
	5 سنوات فأقل	12	13.5
عدد سنوات الخبرة	6- 10 سنوات	38	42.7
	11 - 15 سنة	24	27.0
	15 سنة فأكثر	15	16.8
	دبلوم	4	4.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	57	64.0
	ماجستير	15	16.9
	دكتوراه	13	14.6

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) ما يلي:

**1- الجنس:** تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عدد الذكور (73) أي ما نسبته (82.0%) من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (16) أي بنسبة (18.0%).

**2- العمر:** توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الخمس، ولكن بنسب متفاوتة معظمها في الفئتين الثالثة وهي 36-40 سنة، أي بنسبة (29.8%)، والرابعة وهي 41 - 45 سنة أي بنسبة (28.8%)، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية 45 سنة فأكثر ما نسبته (25.2%)، والفئة العمرية من 31-35 سنة شكلت نسبة قدرها (9.9%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم 30 سنة فأقل إذ شكلت ما نسبته (6.3%).

**3- عدد سنوات الخبرة:** توضح النتائج أن ما نسبته (42.7%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات من (6-10) سنوات، تلاها بعد ذلك ما نسبته (27.0%) ممن يتمتعون بخبرات من (11-15)، وأن ما نسبته (16.8%) هم ممن يتمتعون بخبرة أكثر من 16 سنة. وأن ما نسبته (13.5%) يمتلكون خبرات تبلغ من (5 سنوات فأقل).

**4- المؤهل العلمي:** شكل حملة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (64.0%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة (16.9%)، كما شكل حملة درجة الدكتوراه ما نسبته (14.6%)، أما حملة شهادة الدبلوم فقد شكلت نسبتهم (4.5%).

## 2-4 التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير المعتقدات

## الجدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المعتقدات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	ت
1	عالية	.7346	3.856	1 توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الأفراد والأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل الخاصة بالجمعية
5	عالية	.8036	3.736	2 يرسم الأفراد بعض الجوانب الوظيفية والتي تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم داخل الجمعية.
4	عالية	.7809	3.793	3 يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات دون الانحراف باستخدام السلطة في الجمعية.
10	متوسطة	.8366	3.645	4 لقي القرار العادل قبولاً حسناً وتجاوباً من العاملين في الجمعية.
2	عالية	.88592	3.810	5 تلتزم الجمعية بطريقة محددة لإنجاز الأعمال والمهام الوظيفية
3	عالية	.8363	3.803	6 فرع الجمعية الذي يعتاد السلوك الأخلاقي يسهم في تحقيق أهدافها ولو على المدى الطويل.
9	متوسطة	.8236	3.664	7: حُجِّلْ تجاوز الأنظمة والتعليمات بنظام العمل في الجمعية.
7	عالية	.8197	3.672	8 نعد القرارات الجماعية أكثر رشداً من القرارات الفردية.



8	متوسطة	.8119	3.666	9	تحرص الجمعية على إيجاد واستكشاف معتقدات تنظيمية تدعم توجه الأفراد نحو ما يخدم الجمعية في المضي نحو أهدافها وغاياتها
6	عالية	.8075	3.710	10	تحرص الجمعية على تعميق ما يخدم مصالحها وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها
	عالية	<b>0.8169</b>	<b>3.688</b>		المتوسط الحسابي لجميع الفقرات

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 2 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين ( 3.645 - 3.856 ) وأن العبارة رقم ( 1 ) والتي تنص على أنه " توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الافراد والأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل الخاصة بالجمعية" هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.856 )، وانحراف معياري بلغ ( 0.73467 ). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 4 ) والتي تنص على أن " يلقي القرار العادل قبولا حسنا وتجاوبا من العاملين في الجمعية" هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.645 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.8366 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم

التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الاتجاهات  
الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الاتجاهات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	ت
6	عالية	.7946	3.768	11
8	عالية	.7071	3.717	12
1	عالية	.7952	3.893	13
9	عالية	.7027	3.7131	14
2	عالية	.7497	3.8227	15
5	عالية	.8207	3.7856	16
7	عالية	.6398	3.7444	17
3	عالية	.8207	3.8153	18
4	عالية	.7797	3.7957	19
	عالية	<b>0.7521</b>	<b>3.727</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم ( 4 - 3 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.893- 3.7131 )، وأن العبارة رقم (13) والتي تنص على أنه " هناك ميل واضح في الجمعية لإشراك العاملين في القرارات التي تعنيهم " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8933)، وانحراف معياري بلغ ( .7952 ) وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 14 ) والتي تنص على أنه " هناك ميل واضح في الجمعية لإقصاء الاعتبارات الشخصية في تعامل الإدارة مع العاملين " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.7131) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( .7027)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات العينة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير القيم

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير القيم

ت	الوصف	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
20	وجود اتفاقات مشتركة بين أعضاء الجمعية.	3.817	.8131	عالية	3
21	أثق برؤسائي في الجمعية لأنهم يلتزمون بالأخلاق لحميدة دائماً	3.802	.7975	عالية	4
22	تعمل القيم السائدة في الجمعية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة	3.767	.8436	عالية	5
23	وجود قناعات أساسية ومضامين خلقية تعبر عن أفكار العاملين.	3.759	.8075	عالية	6
24	تسود في الجمعية قيم الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات وغيرها.	3.852	.7446	عالية	1
25	أفضل مدير الجمعية العادل.	3.731	.8357	عالية	7
26	أفضل المشاركة في صنع القرارات الإدارية لأنها حق من حقوقي بصفتي موظفاً في الجمعية.	3.822	.8059	عالية	2
27	أرى أن الأولوية للمبادئ الأخلاقية.	3.716	.8174	عالية	8
	<b>المتوسط الحسابي لجميع الفقرات</b>	<b>3.714</b>	<b>0.8124</b>	<b>عالية</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات

الحسابية قد تراوحت ما بين ( 3.716 - 3.8524 )، وأن العبارة رقم ( 24 ) والتي تنص

على أنه " تسود في الجمعية قيم الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام

الذات وغيرها. " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.8524 )،

وبانحراف معياري بلغ (0.7446) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في حين أن العبارة رقم (27) والتي تنص على " أرى أن الأولوية للمبادئ الأخلاقية السليمة وليس للربح أو التوسع في الأسواق " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.716) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.8174) وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية ودرجة عالية على جميع العبارات.

رابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير المعايير

الجدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المعايير

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	ت
2	عالية	.7801	3.803	28
6	عالية	.6219	3.774	29
9	عالية	.7115	3.725	30
4	عالية	.6076	3.799	31
8	عالية	.6241	3.734	32
3	عالية	.6763	3.799	33
5	عالية	.7715	3.789	34
10	عالية	.7497	3.724	35
1	عالية	.7134	3.831	36
7	عالية	.7946	3.743	37
	عالية	0.7116	3.739	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 5 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة المتغير التابع ؟؟؟؟؟ قد تراوحت ما بين (3.8310 - 3.6719)، وأن العبارة رقم ( 36 ) والتي تنص على أن " يعد الالتزام بينود الاتفاقات التي تبرمها الجمعية مع موظفيها أو الأطراف الخارجية أحد معايير السلوك الأخلاقي السليم " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.8310 )، وانحراف معياري بلغ (0.71343) وقد كانت أهميتها النسبية عالية في حين أن العبارة رقم ( 35 ) والتي تنص على " تناقض المعايير الأخلاقية بين الموظفين في الجمعية بشكل روتيني " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.724 ) وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.7497). وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

خامساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الأعراف.

الجدول (4- 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الأعراف

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	ت
5	عالية	.8036	3.736	38 يوجد في الجمعية نظام اجتماعي غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة وتراثها وعقيدها.
4	عالية	.7809	3.793	39 يشارك الموظفون في المؤسسة دائماً في صنع القرارات.
1	عالية	.7346	3.856	40 يوجد في الجمعية أعراف اجتماعية تحدد الأفعال والسلوك الصحيح بالنسبة لثقافة المجتمع .
2	عالية	.88592	3.810	41 تحرص الجمعية على ثبات قراراتها في كيفية معاملة الأفراد فيها.
3	عالية	.8363	3.803	42 يلتزم الموظفون ببنود المدونة الأخلاقية وأنظمة الجمعية وسياساتها.
7	عالية	.8197	3.672	43 يلتزم العاملون في الجمعية بأعراف العمل والإنتاج حتى في غياب الرقابة الإدارية.
8	متوسطة	.8119	3.666	44 تكافئ الجمعية الأفراد الذين يلتزمون بأعراف العمل فيها عند اتخاذهم القرارات الإدارية.
6	عالية	.8075	3.710	45 يعاقب كل من يرتكب مخالفة الأعراف السائدة بعقوبة رادعة.
	عالية	<b>0.8169</b>	<b>3.755</b>	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات



يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 6 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين ( 3.856 - 3.666 ) وأن العبارة رقم ( 40 ) والتي تنص على أنه " يوجد في الجمعية أعراف اجتماعيه تحدد الأفعال والسلوك الصحيح بالنسبة لثقافة المجتمع " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.856 )، وانحراف معياري بلغ ( 0.73467 ). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 44 ) والتي تنص على أنه " تكافئ الجمعية الأفراد الذين يلتزمون بأعراف العمل فيها عند اتخاذهم القرارات الإدارية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.666 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.8119 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

سادساً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الرضا  
الوظيفي للعاملين

الجدول (4- 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	ت
7	متوسط	.71666	3.661	46
8	متوسط	.82064	3.562	47
5	عالية	.79464	3.768	48
6	عالية	.70711	3.717	49
1	عالية	.79522	3.893	50
3	عالية	.82072	3.835	53
2	عالية	.74974	3.842	54
9	متوسط	.84514	3.546	55
4	عالية	.82072	3.785	56
10	متوسط	.85564	3.522	57
	عالية	<b>0.7682</b>	<b>3.702</b>	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم ( 4 - 7 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين ( 3.893 - 3.522 ) وأن العبارة رقم ( 50 ) والتي تنص على أنه " أشعر أن الجمعية تضم نخبة جيدة من العاملين " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.856 )، وانحراف معياري بلغ ( 0.73467 ). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 57 ) والتي تنص على أنه " تهتم إدارة الجمعية بحل المشاكل التي تواجهني داخل وخارج الجمعية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.522 ) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ ( 0.85564 )، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية ودرجة عالية على جميع العبارات.

سابعاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الالتزام التنظيمي نحو الجمعية

الجدول (4- 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي نحو الجمعية

ت	الوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
58	3.768	.7946	عالية	6
59	3.893	.7952	عالية	1
60	3.8227	.7497	عالية	2
61	3.7856	.8207	عالية	5
62	3.7444	.8398	عالية	7
63	3.8153	.8207	عالية	3
64	3.7957	.7797	عالية	4
	<b>3.803</b>	<b>0.7714</b>	<b>عالية</b>	

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم (4- 8) أن المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.893- 3.7444)، وأن العبارة رقم

(59) والتي تنص على أنه "أشعر دائماً بالفخر أثناء الحديث عن الجمعية على أنها أفضل

مؤسسة يمكن العمل والارتباط بها " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي

بلغ (3.8933)، وانحراف معياري بلغ (0.7952). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين

أن العبارة رقم ( 62 ) والتي تنص على أنه " أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الجمعية من مكاسب " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.7444) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.8398)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات العينة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما. وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة عالية على جميع العبارات.

ثامناً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأسئلة متغير الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل

#### الجدول (4 - 9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل

ت	الوصف	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	الأهمية النسبية	الترتيب
65	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الجمعية	3.822	.8059	عالية	2
66	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجمعية	3.716	.8174	عالية	5
67	الجمعية قادرة على تشكيل نظام من الكيانات المترابطة في العمل	3.852	.7446	عالية	1
68	يوجد هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي في الجمعية	3.767	.8436	عالية	3
69	يوجد فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها في الجمعية	3.759	.8075	عالية	4
	المتوسط الحسابي لجميع الفقرات	3.783	0.8081		

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول رقم ( 4 - 9 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.893- 3.7444 )، وأن العبارة رقم (67) والتي تنص على أنه " الجمعية قادرة على تشكيل نظام من الكيانات المترابطة في العمل " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.852)، وبانحراف معياري بلغ (0.7446) . وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم ( 66 ) والتي تنص على أنه " أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجمعية حتى أضمن استمرارية العمل فيها " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.716) وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة عالية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.8174)، وهذا الانحراف يشير إلى مدى تشتت قيم هذا المتغير عن الوسط الحسابي لجميع الفقرات، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى أن إجابات العينة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية ودرجة عالية على جميع العبارات.

### 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: "

(H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الجدول (4- 10)

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي

القرار الإحصائي	Beta	F المحسوبة	R2	Sig.	المتغيرات المستقلة
رفض العدمية	0.39	7.65	.659	.000	الثقافة التنظيمية

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 10) أن قيمة F المحسوبة هي (7.65) فيما بلغت قيمتها الجدولية (3.84)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا، إذ إنها أقل من 5%، كما تفسر متغيرات الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة ما نسبته (0.659) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علما

بأن معامل ( BETA ) قد بلغ 0.39 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وللتحقق من أثر متغيرات الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي كل على حدة فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، ويتضح من البيانات الواردة في الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها:

#### الجدول (4- 11)

نتائج اختبار الانحدار البسيط لتأثير الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي

القرار الإحصائي	Beta	T المحسوبة	R2	Sig.	المتغير المستقل
رفض	0.241	6.87	.417	.000	المعتقدات
رفض	0.335	7.27	.428	.000	الاتجاهات
رفض	0.419	4.11	.334	.000	القيم
رفض	0.346	5.69	.402	.000	المعايير
رفض	0.381	3.67	.320	.000	الأعراف

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 11) أنه :

1- أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (6.87) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.)



صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير المعتقدات في هذه الدراسة ما نسبته (0.417) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علما بأن معامل (BETA) قد بلغ 0.241 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (7.27) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير الاتجاهات في هذه الدراسة ما نسبته (0.428) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علما بأن معامل (BETA) قد بلغ 0.335 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

3- أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (4.11) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفرًا وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير القيم في هذه الدراسة ما نسبته (0.334) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علما بأن معامل (BETA) قد بلغ 0.419 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

4- أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (5.69) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير المعايير في هذه الدراسة ما نسبته (0.402) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ 0.346 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

5- أظهرت النتائج أن قيمة T المحسوبة هي (3.67) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.648)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig.) صفراً وهي أقل من 5%. كما يفسر متغير الأعراف في هذه الدراسة ما نسبته (0.320) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي. علماً بأن معامل (BETA) قد بلغ 0.381 وهذه إشارة إلى أن اتجاه العلاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ولوضع صورة أفضل عن متغيرات الدراسة قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) أي وضع كافة الثقافة التنظيمية في نموذج انحدار واحد لقياس تأثير كل منها وأهميته المعنوية في الرضا الوظيفي من ناحية، ولمعرفة فيما إذا

كان نموذج الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها قادرة على توضيح العلاقة ( الارتباط المتعدد ) بين متغيرات الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي ، ولكن قبل البدء بالتحليل وعرض النتائج لا بد من التأكد من أنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (Multicollinearty) بين الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية، وللتأكد قام الباحث بحساب أعلى معامل تضخم تباين (variance inflation factor)، وكانت قيمته ( VIF= 1.881 ) وهي أقل من 5 وبالتالي لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات ثنائية بينها ذات قوة عالية بحيث تؤثر على تقديرات التأثيرات في نموذج الانحدار المتعدد وهي تعطي صورة غير حقيقية ونتائج التحليل تظهر في الجدول (4 - 12).

#### الجدول (4 - 12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression لاختبار أثر المتغيرات الفرعية الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	
الرضا الوظيفي	.447	.20	2.29	1	0.000	المعتقدات	0.039	.000
						الاتجاهات	0.051	.000
						القيم	0.034	.000
						المعايير	0.051	.000
						الأعراف	0.044	.000
				279	البواقي			
				280	المجموع			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير نتائج التحليل التي تظهر في الجدول السابق ( 4 - 12 ) بأن كافة أبعاد الثقافة

التنظيمية لها أهمية في التأثير في الرضا الوظيفي وأن نسبة تفسير الثقافة التنظيمية

(المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف ) للاختلافات في الرضا الوظيفي بلغت (R2)= ( 0.20 )، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج بلغت ( F =2.29 ) وأن قيمة Sig المعنوية بمستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 %، وأن التأثير الخاص بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه.

#### اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وتتص هذه الفرضية على أنه :

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر الرضا الوظيفي للعاملين في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-13) هذه النتائج:

#### جدول رقم (4-13)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرئيسية الثانية

القرار الإحصائي	F المحسوبة	B	R2	R	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	11.51	-0.087	0.495	0.597	0.000	الرضا الوظيفي للعاملين

مستوى المعنوية (  $\alpha = 0.05$  ) والقيمة الجدولية ل F = 2.29

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-13) أن قيمة F المحسوبة هي (11.51) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ إنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (495). من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه :

**(H03):** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis وذلك للتحقق

من وجود الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (3-14).

## الجدول (4- 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	9.448	←OC ES	*0.612	0.712	0.004	0.959	0.942	8.456	الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين
0.000	15.718	←ES OC		0.860					الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين

Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح	
CFI	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
OC	Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
ES	Employees' Satisfaction	الرضا الوظيفي
OC	Organizational Commitment	الالتزام التنظيمي

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

يوضح الجدول (4-14) نتائج تحليل المسار لتأثير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود

تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين

متغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi<sup>2</sup> المحسوبة (8.456)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $\alpha \leq$

(0.05). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته

(0.942) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر

المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.955) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين (0.712)، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من شأنه توليد تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للرضا الوظيفي على والالتزام التنظيمي (0.860)، وهو ما يشير إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بالرضا الوظيفي من شأنه توليد تأثير على الالتزام التنظيمي. وقد بلغ التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي (0.612)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي متغير وسيط في أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (الثقافة التنظيمية ← الرضا الوظيفي) (9.448) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (الرضا الوظيفي ← الالتزام التنظيمي) (15.718) وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوجود الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط. إذ إن زيادة الإهتمام بالثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين متغير وسيط، من شأنه زيادة تلك العلاقة وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

(H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في

الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

( Simple Regression ) لمعرفة هذا الأثر، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم

(15-4) هذه النتائج:

#### جدول رقم (15-4)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير المستقل	Sig.	R	R2	B	F المحسوبة	القرار الإحصائي
الالتزام التنظيمي	0.000	0.483	0.461	-0.069	9.62	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  والقيمة الجدولية ل  $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (15-4) أن قيمة F المحسوبة هي

(9.62) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار

هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى

دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ إنها أقل من

5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (0.461) من

التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1-5 النتائج

#### 2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

#### 1-5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (المعتقدات، الاتجاهات، القيم، المعايير، والأعراف) في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما فسرت متغيرات الثقافة التنظيمية ما نسبته (659) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

2- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمعتقدات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، كما فسرت متغير المعتقدات ما نسبته (417) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

3- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاتجاهات في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، كما فسر متغير الاتجاهات ما نسبته (428. ) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

4- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيم في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، كما فسر متغير القيم ما نسبته (334. ) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

5- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمعايير في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، كما فسر متغير المعايير ما نسبته (402. ) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

6- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للأعراف في الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت. كما فسر متغير الأعراف ما نسبته (320. ) من تباين المتغير التابع الرضا الوظيفي.

7- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الالتزام التنظيمي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت. كما تبين أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (495.) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين يعزى الباقي إلى عوامل أخرى.

8- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي للعاملين في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

9- أظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في دولة الكويت.

## 2-5 التوصيات

أخواً قدم الباحث التوصيات التالية:

1- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بتعزيز الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، لما لها من دور وأثر كبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

2- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بين فترة وأخرى بإجراء دراسات تشخيصية لتقييم الثقافة التنظيمية السائدة فيها ليتسنى لها متابعة مدى تأثير القيم التنظيمية والفردية على رضا الموظفين.

3- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت باستغلال قيم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين فيها، بحيث تستبعد القيم السلبية وتعزز القيم الإيجابية التي تحقق الأهداف وتدعمها، ودعم بناء علاقات إنسانية بين العاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق.

4- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بدعم الثقافة والقيم الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وذلك بزرع القيم النبيلة والاتجاهات الإيجابية نحو العمل في الجمعية، وجودة الأداء، وكل ما من شأنها الحفاظ على هوية الجمعية وتحسين مكانتها وتميزها.

5- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من خلال إشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية، ومن خلال

الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف الجمعية وخططها، ومن خلال تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في الجمعية.

6- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بتعزيز الالتزام نحو الجمعية من قبل العاملين فيها لما له من دور وأثر كبير في الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهداف الجمعية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتلك المتعلقة بالجمعية.

7- قيام الجمعيات التعاونية في دولة الكويت بتبني ونشر قيم تنظيمية تكون مقبولة لدى جميع العاملين، بما يؤدي إلى مد جسور من التفاهم المشترك والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى.

8- يقترح الباحث إجراء دراسات على النحو الآتي:

أ- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بأثر ثقافة المنافسة في السوق على أداء العاملين في الجمعية.

ب- إجراء الدراسات والبحوث فيما يتعلق بالالتزام العاطفي ودراسة أثره على أداء العاملين.

ج- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

د- إجراء دراسات خاصة بالعدالة التنظيمية تعتمد على المقارنة بين المتغيرات الديمغرافية مثل النوع الاجتماعي، والخبرة العملية، والمستوى الإداري.

## قائمة المراجع:

### أولاً : المراجع باللغة العربية

- آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن، (2007)، "الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- أبو شيخة، نادر أحمد (2008). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية.
- أسعد، محسن أسعد، ورسلان، نبيل إسماعيل، ( 2004 )، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- البرنوطي، سعاد نايف، (2004م)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
- التقرير السنوي الصادر عن اتحاد الجمعيات التعاونية في دولة الكويت، لعام 2011.
- التويجري، محمد إبراهيم (2008). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات "دراسة ميدانية مقارنة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 3. ص 48-63.

- التويني، عبدالكريم، (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- جروان فتحي عبدالرحمن (2010)، ثقافة الإبداع، دور المجتمع، مركز جروان للتدريب والاستشارات.
- حريم، حسين والساعد، رشاد، (2006)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 2، العدد 2، ص: 225-245.
- الحنيطي، إيمان محمد علي، (2000)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دستور دولة الكويت الصادر في عام 1962.
- الزهراني، عبدالله، (2007)، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة)"، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- سالم، إلياس، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السواط، طلق بن عوض والعتيبي، سعود محمدي، (2000)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة*، العدد الأول، المجلد 1، ص: 12-35.

- السهلي، فهد عبدالله (2009)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مسؤولي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- شوقي، طريف، ( 2003 )، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- الشيخ، سوسن سالم، (2007). دراسة النموذج الإسلامي للرضا الوظيفي "نموذج مقترح" ،  
المجلة العربية، كلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد 13.
- الصبيحات، إبراهيم شهاب، (2009)، "أثر الثقافة التنظيمية في أخلاقيات القرارات الإدارية في قطاع الطيران المدني الأردني"، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية،الأردن.
- الصرايرة، أكنم عبد المجيد (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية دراسة مسحية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، العدد 4، المجلد 18، ص: 187-239.
- عبداللطيف، محفوظ أحمد جودة (2011)، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الأول.



- العتيبي، سعد، ( 2002 ) علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض. ص92-111
- العضايلة، علي محمد، (2005). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 13-32.
- العميان، محمود سلمان، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، بسام بن مناور، (2005)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العوفي، محمد بن غالب (2005)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الفراج أسامة (2011): "تمودج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث.
- فرحان، عبدالله ثابت، (2008)، "تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين بجامعة صنعاء"، رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء.

- القبلان، يوسف محمد، ( 2001 م )، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، ص 18-35
- المذكرة التفسيرية لدستور دولة الكويت الصادر في عام 1962.
- المسدي، عادل عبد المنعم، (2011)، أثر المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، منشورات الإدارة العامة الصادرة عن معهد الإدارة العامة، العدد الثاني، ص 23-46.
- مصطفى، محمد، (2003)، التسويق الإستراتيجي للخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- معلا ، ناجي، وتوفيق، رائف، ( 2005 )، أصول التسويق، ( مدخل تحليلي )، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعمر، منصور محمد، (2003)، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ناصف، عبد الخالق، ( 2006 )، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al Sardieh, Eid. (2012), Transformational Leadership and Organizational Culture in Small Scale Industries in the Governorate of Mafrq”, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, ISSN 1450-2275, 45, pp.1-2.
- Barney, J.B. (2008). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Cetin, O. (2006), The Relationship between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, **Journal of the American Academy of Business**, Vol. 8, pp: 78-88.
- Chen, Z. & Francesco, A. (2003), The Relationship between Three-component Commitment and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 62, pp. 490-510.
- Chen, S., Lin, P., Lu, C. & Taso, C. (2007), The moderation effect of hr strength on the relationship between employee commitment and job performance, **Social Behavior and Personality**, Vol. 35 No. (8), pp. 1121-1138.
- Daft, R. (2004), **Organizational theory and Design**, (8<sup>th</sup> ed.), Thomson Learning , USA .
- Dale, W. (2005), **An analysis of the relationship between job satisfaction, Organizational culture and perceived Leadership characteristics**, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Central Florida, Florida.
- Dessler, G. (2010), **Human Resource Management**, 8<sup>th</sup> edition, New Jersey, Prentice-Hall, INC.

- Eric, G., Nancy L., & Marie, L. (2000), **Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff** <http://cjb.sagepub.com/cgi/content/abstract/35/1/56>. 24/6/2011.
- Harrison, G. (2006), Culture and Management, **Australian Accountant Journal**, Vol, 64, No, (10), pp: 14-22.
- Jaivisarn, V. (2010), How organizational culture of Japanese multinationals in Thailand influence Japanese-speaking Thailand employees' Organizational Commitment, **Journal of International Business and economics**, Vol. 10, No. 1, pp. 106-120.
- Johnny, L.T.P & Ester, T.PY. (2007), "An Integrated Model of Service Loyalty" ' **International Conferences, Brussels, Belgium** 23-25 July, p1-25.
- Kao, J. (2005), **The Entrepreneurial Organization**, Prentice-Hall, International, INC.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin (2009), **Marketing Management Delivering High Customer Value**, New Jersey Prentice Hall.
- Kundu, K. (2009), Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization, **C'U'MJ'B Journal** , Vol. 2, No. 4, pp. 48-57.
- Lee, T., Mitchell, T., Sablynski, C., Burton, J. & Holtom, B. (2004), The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover, **Academy of Management Journal**, Vol. 47, pp: 711-722.
- Liu, Sh. (2009), Organizational culture and new service development performance: insight from knowledge intensive Business service, **International Journal of Innovation Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 371–392.

- Margolis, Sheila L. and Hansen, Carol D. (2002) "Model of Organizational Identity Exploring the Path to Sustainability during Change", **Human Resource Development Review**, Vol.1, No.3, pp: 277-303.
- Martin, N. (2003), **organizational behavior: global and southern African perspective**, Doctoral Thesis, Cap Town Pearson Education, South Africa.
- McDougall, Gordon, Terrence Levelsqu, ( 2010), Customer Satisfaction With Services : Putting Perceived Value Into The Equation, **Journal Of Services Marketing**, Vol. 14, Issue 4/5 p:9-18.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, New York, USA.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2002). **Employee-Organization linkages The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press.
- Nawab, S., Shafi, K. & Ahmad, J. (2010), **Organizational Culture as Determinant of Employee Commitment**; Evidence from Pakistan".
- Quinn, C. (2010), **Diagnosing and changing Organization Culture**, Pearson Education, inck Saddle River, New Jersey.
- Padma, R. & Nair, V. (2009), Organizational Culture and its Impact on Organizational Commitment in Public and Private Organizations, **Global Management Review**, Vol. 4, No. 1, pp. 32-39.
- Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009), **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall.

- Schien, E. (2002), **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco; Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003), **Research Methods For Business**, A Skill-Building Approach. John Wiley and Sons Inc, New York.
- Simmons, E. (2005), Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. **The Gerontologist**, Vol. 45, No. 2, pp. 196-205.
- Tuan, T. & Venkatesh, S. (2011), Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals, **International Business Research**, Vol. 3, No. 3, pp. 144-153.
- Vasile, T., Dragos, S., Marieta, S. & Coraionela, D. (2010), The Effect of Organizational Culture on Quality Management Practices, Economics, **Management and Financial Markets Journal**, Vol. 5, No. 2, pp. 304–309.
- Wallaca, David W., (2002)“ Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation” , **Journal of retailing**. V.80, N.4. p: 77-92.
- Wasti, S. (2005), Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 67, pp. 290-308.
- Zeithaml, valarie A. & Bitner, Mary jo & Gremler, Dwayne D. (2006) . **Service Marketing: integrating customer focus across the firm**, Fourth Edition. United states: Mc Graw. Hill.

ملحق رقم (1)  
نموذج استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في  
الجمعيات التعاونية في الكويت

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: مشعل عيد الرشيد

طالب في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان: الأردن

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل  31-35 سنة  
 36-40 سنة  41 - 45 سنة  
 45 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

5 سنوات فأقل  6-10 سنوات  
 11-15 سنة  15 سنة فأكثر

4- المؤهل التعليمي:

دبلوم  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

السؤال الأول: الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت.



## متغيرات الثقافة التنظيمية

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	جداً غير موافق
<b>المعتقدات</b>						
1	توجد أفكار مشتركة راسخة لدى الأفراد والأشخاص والأشياء والأنظمة في بيئة العمل الخاصة بالجمعية					
2	يرسم الأفراد بعض الجوانب الوظيفية والتي تؤثر في حياتهم وتحدد سلوكهم داخل الجمعية.					
3	يشارك الأفراد في اتخاذ القرارات دون الانحراف باستخدام السلطة في الجمعية.					
4	يلقى القرار العادل قبولاً حسناً تجاوباً من العاملين في الجمعية.					
5	تلتزم الجمعية بطريقة محددة لإنجاز الأعمال والمهام الوظيفية					
6	فرع الجمعية الذي يعتاد السلوك الأخلاقي يسهم في تحقيق أهدافها ولو على المدى الطويل.					
7	يُخْلِ تجاوز الأنظمة والتعليمات بنظام العمل في الجمعية.					
8	تعد القرارات الجماعية أكثر رشداً من القرارات الفردية.					
9	تحرص الجمعية على إيجاد واستكشاف معتقدات تنظيمية تدعم توجه الأفراد نحو ما يخدم الجمعية في المضي نحو أهدافها وغاياتها					
10	تحرص الجمعية على تعميق ما يخدم مصالحها وتحريره مما لا ينسجم مع المعتقدات التنظيمية التي تتبناها					
<b>الاتجاهات</b>						
11	تحرص الجمعية على إيجاد نظام متطور للميول السلوكية والتي تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره					
12	يعد السلوك الأخلاقي ضروري في الأعمال رغم ما يترتب عليه من خسائر مادية أحياناً .					
13	يوجد ميل واضح في الجمعية لإشراك العاملين في القرارات التي تعنيهم					

					14	يوجد ميل واضح في الجمعية لإقصاء الاعتبارات الشخصية في تعامل الإدارة مع العاملين.
					15	تحرص إدارة الجمعية على تجديد وتطوير ونقل الخصائص النسبية التي يدركها العاملون في الجمعية
					16	تنتبأ إدارة الجمعية بالسلوكات والعادات للعاملين فيها في الأمور الأساسية في الجمعية.
					17	يتطلب السلوك الإداري الأخلاقي تطبيق قواعد وسياسات ثابتة على جميع الموظفين في الجمعية.
					18	يتعرض الموظف الذي يستغل وظيفته لمنفعته الشخصية لعقوبة.
					19	يجب إدراج الاعتبارات الأخلاقية ضمن معايير التقويم الدوري لأداء الموظفين في الجمعية.
<b>القيم</b>						
					20	وجود اتفاقات مشتركة بين أعضاء الجمعية.
					21	ثق برؤسائي في الجمعية لأنهم يلتزمون بالأخلاق الحميدة دائماً
					22	تعمل القيم السائدة في الجمعية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة
					23	وجود قنوات أساسية ومضامين خلقية تعبر عن أفكار العاملين.
					24	تسود في الجمعية قيم الصدق، والأمانة، والمساواة، والعدالة، والحرية، واحترام الذات وغيرها.
					25	أفضل مدير الجمعية العادل.
					26	أفضل المشاركة في صنع القرارات الإدارية لأنها حق من حقوقي بصفتي موظفاً في الجمعية.
					27	أرى أن الأولوية للمبادئ الأخلاقية.
<b>المعايير</b>						
					28	تلتزم الجمعية بالقواعد والاجراءات
					29	القرار الأخلاقي هو القرار المنسجم مع السياسات والقواعد الإدارية المعتمدة في الجمعية.

					تعمل الجمعية وفق مدونات السلوك الداخلية	30
					هناك العديد من القواعد غير مكتوبة ولكنها واجبة الاتباع في الجمعية	31
					يعد الالتزام بمعايير الأداء المتفق عليه سمة للموظف المثالي.	32
					يعد توزيع كتيبات وأدلة تشرح للعاملين سياسات الجمعية المتعلقة بالمكافآت والإجازات وأيام العطل جزءاً من اهتمام الجمعية بالمعايير.	33
					تشكل المعايير جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية في الجمعية أو أوجه التناقض داخل الجمعية أو مع المنظمات الأخرى	34
					تتناقش المعايير الأخلاقية بين الموظفين في الجمعية بشكل روتيني	35
					يعد الالتزام ببنود الاتفاقات التي تبرمها الجمعية مع موظفيها أو الأطراف الخارجية أحد معايير السلوك الأخلاقي.	36
					تؤثر المعايير التنظيمية على أنماط السلوك السائدة داخل الجمعية.	37
<b>الأعراف</b>						
					يوجد في الجمعية نظام اجتماعي غير مكتوب يتكون من المعتقدات والأفكار المستمدة من فكر الجماعة وتراثها وعقيدتها.	38
					يشارك الموظفون في المؤسسة دائماً في صنع القرارات.	39
					يوجد في الجمعية أعراف اجتماعية تحدد الأفعال والسلوك الصحيح بالنسبة لثقافة المجتمع	40
					تحرص الجمعية على ثبات قراراتها في كيفية معاملة الأفراد فيها.	41
					يلتزم الموظفون ببنود المدونة الأخلاقية وأنظمة الجمعية وسياساتها.	42
					يلتزم العاملون في الجمعية بأعراف العمل والإنتاج حتى في غياب الرقابة الإدارية.	43
					تكافئ الجمعية الأفراد الذين يلتزمون بأعراف العمل فيها عند اتخاذهم القرارات الإدارية.	44
					يعاقب كل من يرتكب مخالفة الأعراف السائدة بعقوبة رادعة.	45

**السؤال الثاني:** الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت.

### متغيرات الرضا الوظيفي للعاملين

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
46	أشعر بالارتياح من أسلوب التعامل بين الجميع داخل الجمعية.					
47	أفضل أن أقضي معظم وقتي داخل الجمعية.					
48	أشعر أن العمل بالجمعية يلبي العديد من رغباتي واحتياجاتي.					
49	أشعر بالارتياح داخل الجمعية من طريقة تعامل الإدارة معي.					
50	أشعر أن الجمعية تضم نخبة من العاملين.					
53	أقبل النقد من زملائي لأنني أشعر بحرصهم على مصلحتي.					
54	أحرص على مشاركة زملائي في المناسبات الاجتماعية داخل وخارج الجمعية.					
55	أتعاون مع زملائي لتحقيق رقي وتقدم الجمعية.					
56	تُطبق اللوائح والقوانين بشكل لا يؤثر في الروح المعنوية للعاملين في الجمعية.					
57	تهتم إدارة الجمعية بحل المشاكل التي تواجهني داخل وخارج الجمعية.					

**السؤال الثالث:** الرجاء قراءة العبارات وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بحيث تعكس إجاباتكم رضا العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجمعيات التعاونية في الكويت.

### متغيرات الالتزام التنظيمي للعاملين

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
<b>الالتزام التنظيمي نحو الجمعية</b>						
58	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف الجمعية.					
59	أشعر دائماً بالفخر أثناء الحديث عن الجمعية.					
60	أرى أن قيمي الشخصية تتفق مع القيم السائدة في الجمعية					
61	أعد مشاكل الجمعية هي مشاكلي الشخصية.					
62	أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الجمعية من مكاسب					
63	أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي في الجمعية من سد حاجاتي الشخصية والوظيفية					
64	أرغب بالبقاء في عملي في الجمعية					
<b>الالتزام التنظيمي نحو فرق العمل</b>						
65	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في الجمعية					
66	أقبل أي عمل أكلف به من قبل الجمعية					
67	الجمعية قادرة على تشكيل نظام من الكيانات المترابطة في العمل					
68	يوجد هدف مشترك قائم على فكرة العمل الجماعي في الجمعية					
69	يوجد فرق عمل قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها في الجمعية					

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

## ملحق رقم (2)

## أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة الزيتونة	الأستاذ الدكتور نجم عبود	1
جامعة الشرق الأوسط	الدكتور كامل الحواجرة	2
جامعة البنزا	الدكتور صباح حميد أغا	3
جامعة عمان الأهلية	الدكتور إيهاب هيكل	4
جامعة البلقاء التطبيقية	الدكتور إبراهيم عقل	5
جامعة الزيتونة	الدكتور عبدالعزيز النداوي	6