



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية

إعداد الطالب
فيصل علي المبارك

إشراف
الدكتور سعيد طريه

رسالة مقدّمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال MBA / قسم إدارة الأعمال
جامعة مؤتة، 2020

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية
لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب فيصل علي جاسم محمد المبارك
والموسومة بـ: اثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة الاعمال MBA
في

٢٠٢٠/٠٥/٢٠

في تاريخ

القسم: ادارة الاعمال MBA

قرار رقم

إلى الساعة ٢٣

من الساعة ٢١

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفا ومقررا

عضوا

عضوا

عضو خارجي

د. سعيد محمد زياد عبدالقادر طربيه

د. مالك محمد ذياب المجالي

د. احمد ناصر احمد ابو زيد

د. يزن إمناور قطيش الحرايزه

عميد كلية الدراسات العليا

د. عمر المعاينة



الإهداء

أهدي رسالتي هذه

إلى روح والدي ووالدتي الغاليين رحمة الله عليهما

اعترافاً مني بفضلهما علي

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

فيصل علي المبارك

الشكر والتقدير

الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور سعيد طرييه لتفضله بقبول الإشراف على رسالتي هذه ولكل ما بذله من جهد وإرشاد طوال إعداد هذه الرسالة، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

والشكر موصول لأستاذي العزيز الكريم الفاضل الدكتور أحمد أبو زيد لمساهمته العلمية ودعمه في تشجيعي وتوجيهاته المقدرة للوصول إلى هذه المرحلة وإعداد الرسالة، فله من جزيل الشكر والعرفان والتقدير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل ولجميع أساتذتي في جامعة مؤتة.

فيصل علي المبارك

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 مقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أسئلة الدراسة	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 أهمية الدراسة	5
6.1 فرضيات الدراسة	8
7.1 أنموذج الدراسة	8
8.1 حدود الدراسة	9
9.1 مفاهيم الدراسة ومصطلحاته	10
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	12
1.2 الإطار النظري	12
2.2 الدراسات السابقة	48
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات	56
1.3 منهجية الدراسة	56

56	2.3 مجتمع الدراسة
57	3.3 وحدة التحليل
60	4.3 مصادر جمع البيانات
62	5.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة
62	1.5.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة
63	2.5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة
64	6.3 المعالجة الإحصائية
65	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
65	1.4 عرض النتائج
86	2.4 مناقشة النتائج
89	3.4 التوصيات
91	المراجع
101	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	الانغراس الوظيفي وتداخل المصطلحات	30
2	مجتمع الدراسة وعينتها	57
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والديموغرافية	58
4	توزيع فقرات أداة الدراسة على المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية	61
5	مقياس درجة الموافقة	61
6	مستويات الأهمية النسبية	62
7	قيم معامل ثبات أداة الدراسة	63
8	وصف متغير (الثقافة التنظيمية)	65
9	وصف بعد (القيم التنظيمية)	66
10	وصف بعد (المعتقدات التنظيمية)	67
11	وصف بعد (الأعراف التنظيمية)	68
12	وصف بعد (التوقعات التنظيمية)	69
13	وصف متغير (الانغراس الوظيفي)	70
14	وصف بعد (الملائمة)	70
15	وصف بعد (الروابط)	71
16	وصف بعد (التضحية)	72
17	اختبار الارتباط الخطي المتعدد	73
18	معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	74
19	اختبار التوزيع الطبيعي	75
20	اختبار الارتباط الذاتي	75
21	تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة H_0	76
22	معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة H_0	77
23	تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة	79

الرقم	عنوانه	الصفحة
24	تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى H01	80
25	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى H01	81
26	تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية H02	82
27	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية H02	83
28	تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة H03	84
29	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة H03	84
30	تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة H04	85
31	معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة H04	86

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مكونات الثقافة التنظيمية	14
2	أهمية الثقافة التنظيمية	17
3	العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية	27
5	مكونات نموذج الانغراس الوظيفي	32
6	أنواع الملاءمة المرتبطة بالانغراس الوظيفي	33
7	أنواع الروابط المرتبطة بالانغراس الوظيفي	34
8	أنواع التضحية المرتبطة بالانغراس الوظيفي	35
9	بعد الأسرة مع المكونات الثلاث للانغراس الوظيفي	36
10	تكاملي نموذج (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001) ونموذج (Ramesh & Gelfand, 2010) للانغراس الوظيفي	37
11	العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والانغراس الوظيفي	41
12	المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغراس الوظيفي	43
13	التعلم التنظيمي وعلاقته بالانغراس الوظيفي	46

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
أ	الاستبانة	101
ب	أسماء المحكمين	107

الملخص

أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة

ميدانية على قطاع البنوك التجارية

فيصل علي المبارك

جامعة مؤتة، 2020

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في البنوك التجارية في دولة الكويت، والبالغ عددها حتى نهاية عام 2019 (10) بنوك تجارية وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وتم توزيع (372) إستبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، واسترداد (345) استبانة، وتم استبعاد (29) إستبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل، ليتوفر لدى الباحث (316) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (84.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج والتوصيات، حيث كانت أبرز النتائج من خلال اختبار الفرضية الرئيسة التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التوضيحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية. واصلت الدراسة الى توجيه البنوك التجارية الكويتية نحو تبني الممارسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق العدالة والمساواة بين كوادرها البشرية، وتقوية أواصر الترابط والتماسك بينهم وبين الإدارة.

Abstract

The impact of organizational culture on job embeddedness in the Kuwaiti business environment: a field study of commercial banking sector

Faisal al-Mubarak

Mutah University, 2020

The aim of this study was to determine the impact of organizational culture on job embeddedness in the Kuwaiti business environment, especially in the commercial banking sector. The descriptive analytical method was used, and the study population consisted workers at the Higher, middle and supervisory levels in commercial banks in Kuwait, with their number reaching (10) commercial banks until the end of 2019. The stratified random sampling was adopted in choosing the study sample. (372) questionnaires were distributed electronically on the sample members, where (345) questionnaires were retrieved and (29) questionnaires were excluded for their invalidity for analysis. The number remaining questionnaire valid for statistical analysis is (316) representing (84.9%) of the total questionnaires distributed. The study indicated, through testing the main hypothesis, the presence of a statistically significant impact for the organizational culture by its dimensions (organizational values, organizational believes, organizational norms, organizational expectations) on the job embeddedness by its dimensions (fit, links, sacrifice) from the perspective of employees in Kuwaiti commercial banks. The study recommended that Kuwaiti commercial banks should be directed towards adopting of practices and procedures that participate in achieving justice and equality among employees and strengthening correlation and coherence between them and the management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مزدوجاً في بيئة الأعمال المؤسسية؛ فهي من جهة تؤثر في السلوك التنظيمي (Organizational Behavior) من خلال التصورات والمعايير والرموز والقيم والمفاهيم التي تنطوي عليها، والتي تحدد أنماط التفكير الموجهة للسلوك في المنظمات، ومن ناحية أخرى تشكل الثقافة التنظيمية تلك المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك العاملين (الصرن، 2014)؛ إضافة إلى ذلك، فالثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم؛ كما أنها تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة والتحديات التي تتعرض لها (Daft, 2001).

ولعل من أبرز وأهم التحديات التي تواجه المنظمات بشكل مستمر ما يعرف بالانغماس الوظيفي (Job Embeddedness)، وهو مصطلح يعبر عن أهم وأبرز التحديات التي تواجه المنظمات على الدوام، والمتمثل في الحفاظ على مواردها البشرية، والحد من تسربها وفقدانها، باعتبار ذلك مصدراً رئيسياً من مصادر دعم عمليات المنظمة، وتحقيق ميزتها التنافسية، فكلما كانت المنظمة قادرة على تحقيق الانغماس الوظيفي لمواردها البشرية، والاحتفاظ بها، كلما كانت أقدر على البقاء والاستمرار والمنافسة (زوين، 2016).

والانغماس الوظيفي، هو مفهوم يرتبط بقضايا بالغة الأهمية بالنسبة إلى استقرار العاملين في المنظمات، وهي القضايا التي عبر عنها بعض الباحثين باستخدام مصطلحات عدة مثل "الدوران الطوعي/ الاختياري" (Voluntary Turnover)، و"نية المغادرة/نية التخلي" (Harris) (Intention to leave, 2011)، والتي تشير إلى تلك الحالات التي يفكر الموظفون والعاملين فيها بالبحث عن وظيفة أخرى، لمختلف الأسباب كأن يكونوا غير راضين عن وظائفهم الحالية، أو عندما يتلقون

عروضاً وظيفية أفضل للعمل في منظمات أخرى منافسة؛ وذلك على أساس تشير المقولة الشائعة التي تفيد بأن الناس عندما يصبحوا غير راضين عن وظائفهم الحالية، فإنهم يبحثون عن بدائل وفرص وظيفية أخرى (Birsel, 2012). كما أن الاهتمام بموضوع الانغراس الوظيفي يجعل الشخص يتمسك بالمنظمة وبالتالي التقليل من معدلات الدوران الوظيفي ورحيل الكفاءات عن المنظمات الذين يعملون بها. وبناءً على ما تقدم، اختار الباحث أن تكون هذه الدراسة لتحديد أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي، في البنوك التجارية الكويتية.

2.1 مشكلة الدراسة

الأصل أن المنظمات لا تملك الموظف مطلقاً، ولا تستطيع أن تجبره على البقاء إذا ما أراد أن يترك وظيفته فيها، لذا كان وما زال على المنظمات أن تعمل على إيجاد السبل الكفيلة التي تحد من احتمالية مغادرة الموظفين الأكفاء لديها، لأن ذلك يعني خسارتها لجزء مهم من رأس مالها الاجتماعي (العطوي، 2013)؛ وفي بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بدرجة عالية من التحول والتنافسية، تواجه منظمات الأعمال تحديات جمة ناتجة عن استنزاف الموارد البشرية فيها، وعدم قدرتها على الحفاظ عليها، وخاصة الأفراد من ذوي المهارات والخبرات الجوهرية التي تمتلكها، والذين يسهمون بدور فاعل في صنع القرارات، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، ومن الصعب توفير بدائل لهم، بنفس المستوى من الخبرة والمهارة (العابدي وآخرون، 2019)؛ وعلى هذا الأساس جاء نظرية الانغراس الوظيفي لتعطي أفقاً علمياً وعملياً للمنظمات يساعدها على مواجهة مثل هذه التحديات، وخلق كافة العوامل التي تشجع وتحفز العاملين على البقاء فيها، وتحد من إشكاليات الدوران الوظيفي الاختياري.

تتطلب مشكلة الدراسة من افتراض جوهرية مفاده أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون عاملاً مهماً في تعزيز الانغراس الوظيفي في المنظمات، وهو افتراض يشير في الأساس إلى وجود فجوة معرفية ناتجة عن شحة البحوث والدراسات التي عنت بأثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي؛ إذ تعد دراسة (Fong, 2017) من الدراسات

القليلة التي توفرت للباحث وعنت ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانغراس الوظيفي، باعتبار هذا الأخير مفهوماً متعدد المجالات يركز على الجوانب التي تدعم فرص بقاء الموظفين في المنظمة، والعوامل التي يرجح أنها تزيد من مستوى الانغراس الوظيفي لديهم، بحيث تستقر نواياهم على التمسك بوظائفهم، والبقاء فيها لأطول مدة ممكنة (Fong, 2017).

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في بروز حاجة ملحة الى بحث ودراسة أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي، في منظمات الأعمال العربية عموماً، ومنظمات الأعمال بدولة الكويت على وجه الخصوص، خاصة مع وجود نسبة تسرب للكفاءات والعمالة في منظمات الأعمال الكويتية، لذلك تم اختيار هذا المصطلح ودراسته لتعزيز الانغراس الوظيفي.

3.1 أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة بالآتي:

1 ما أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية بدولة الكويت؟
ينبثق عن هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية، التي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

ما أثر القيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية.
- ما أثر الأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟.
- ما أثر التوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟.
2 هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في مستوى الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟

3 ما هو مستوى توافر مكونات ثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية؟

4 ما مستوى الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمكوناته (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بمكوناته (الملاءمة، الروابط، التضحية) في منظمات الأعمال بدولة الكويت، من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية وذلك بالإضافة الى الأهداف التالية:

- التعرف على أثر القيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي بمكوناته (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على أثر المعتقدات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بمكوناته (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على أثر الأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي بمكوناته (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على أثر التوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بمكوناته (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.
- التعرف على مستوى توافر مكونات ثقافة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية؟
- التعرف على مستوى الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية؟

5.1 أهمية الدراسة:

يمكن بيان أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على نحو ما هو آتي:

أهمية الدراسة النظرية

1. تأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية وحساسية التحديات التي تواجه منظمات الأعمال فيما يتعلق باستنزاف مواردها البشرية، بسبب الدوران الوظيفي الاختياري، والعوامل الداخلية والخارجية الأخرى التي تتسبب في تشجيع الموظفين على

التخلي عن العمل، وما يترتب على ذلك من آثار وتداعيات بالغة الخطورة على أداء المنظمات وقدرتها التنافسية.

2. أهمية بيان مفهوم وماهية الانغراس الوظيفي، والنماذج النظرية والتطبيقية المتصلة به والتي يمكن للمنظمات أن تأخذ بها في سبيل الحد من تسرب الموارد البشرية، وتعزيز بقاء الموظفين فيها لأطول فترة ممكنة، نظراً للأهمية التي بات يحظى بها في البحوث والدراسات الأجنبية، خاصة من الناحية التي يمكن دراسته متصلاً بالثقافة التنظيمية.

3. اغناء المكتبة العربية بالدراسات الخاصة بموضوع الثقافة التنظيمية والانغراس الوظيفي، والاستفادة منها من قبل الباحثين والأكاديميين في هذا المجال، وتقديم نموذج مختلف لم تتطرق اليه الدراسات السابقة، كما أنها تعتبر من الدراسات النادرة في بيئة الأعمال الكويتية، حيث بين النموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل للدراسة وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية).

4. أهمية القطاع الذي استهدفته الدراسة، وهو قطاع المصارف التجارية، الذي يعتبر ثاني أكبر قطاع اقتصادي في البلاد بعد النفط، وله إسهامات كبيرة في الاقتصاد الوطني، حيث قدمت المصارف الكويتية على مر السنوات قيمة مضافة كبيرة للاقتصاد الوطني وساهمت بصورة كبيرة في نمو الناتج المحلي الإجمالي للبلاد. وتعد المصارف الكويتية شريان الاقتصاد الوطني والواجهة الخارجية للبلاد من خلال فروعها المنتشرة في عدد كبير من دول العالم. ويعمل في المصارف الكويتية أكثر من 50% من القوى العاملة في القطاع الخاص الكويتي. كذلك فإن قطاع البنوك التجارية الكويتية هو من أكثر القطاعات الاقتصادية تدريباً للموارد البشرية والأكثر استخداماً للتكنولوجيا، مع الإشارة الى وجود (23) مصرفاً عاملاً في الكويت، تشمل مصرفين حكوميين و(21) مصرفاً خاصاً، وتتوزع هذه الأخيرة بين مصارف محلية كويتية عددها (10) (اتحاد المصارف الكويتية، 2020: <http://www.kba.com.kw/ar>).

وأخرى مشتركة وأجنبية برؤوس أموال مشتركة. وقد بلغ مجمل عدد الفروع الداخلية للمصارف الكويتية المحلية 353 فرعاً (uabonline.org).

أهمية الدراسة التطبيقية

1. تقديم معلومات يمكن لمنظمات الأعمال الاستفادة منها في تقييم وضعها الراهن ووضع الخطط والاستراتيجيات للمحافظة على قوتها العاملة، وتمكينها من الاستفادة من مفهوم ونموذج الانغراس الوظيفي في تعزيز بقاء الموارد البشرية الكفوة والفعالة فيها، وتوجيهها للسبل الكفيلة بتحقيق ذلك، لاسيما تلك السبل المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

2. تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات العربية التي ربطت بين هذين المتغيرين، لاسيما في ظل شح البحوث والدراسات التي تعنى بأثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي، مقارنة بكثرة البحوث والدراسات التي عنت بالثقافة التنظيمية المرتبطة بمتغيرات أخرى، كالولاء الوظيفي، الانتماء الوظيفي، الالتزام الوظيفي، ناهيك وأن الانغراس الوظيفي يمكن أن يشكل اطاراً جامعاً لكل هذه المتغيرات، بحيث يسهم في تدعيم وتعزيز مستوى قدرة المنظمات على توظيف ثقافتها التنظيمية في تعزيز الانغراس الوظيفي لدى موظفيها.

3. تسهم الدراسة في تقديم إضافة علمية جديدة تضاف الى رصيد الجهود السابقة التي قدمها الباحثين في حقل الدراسات الإدارية والدراسات المعنية بإدارة وتنمية الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بدرجة عالية من التحول المتسارع والتنافس الشديد.

4. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين في الجهات الحكومية ومنظمات الأعمال في دولة الكويت للاستفادة منها في تعزيز مفهوم الانغماس الوظيفي لدى العاملين وتوجيههم نحو الريادة والابتكار، الأمر الذي سيعزز من أداء وتطوير هذه المنظمات.

6.1 فرضيات الدراسة

تتمركز الدراسة حول الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: H_0 : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

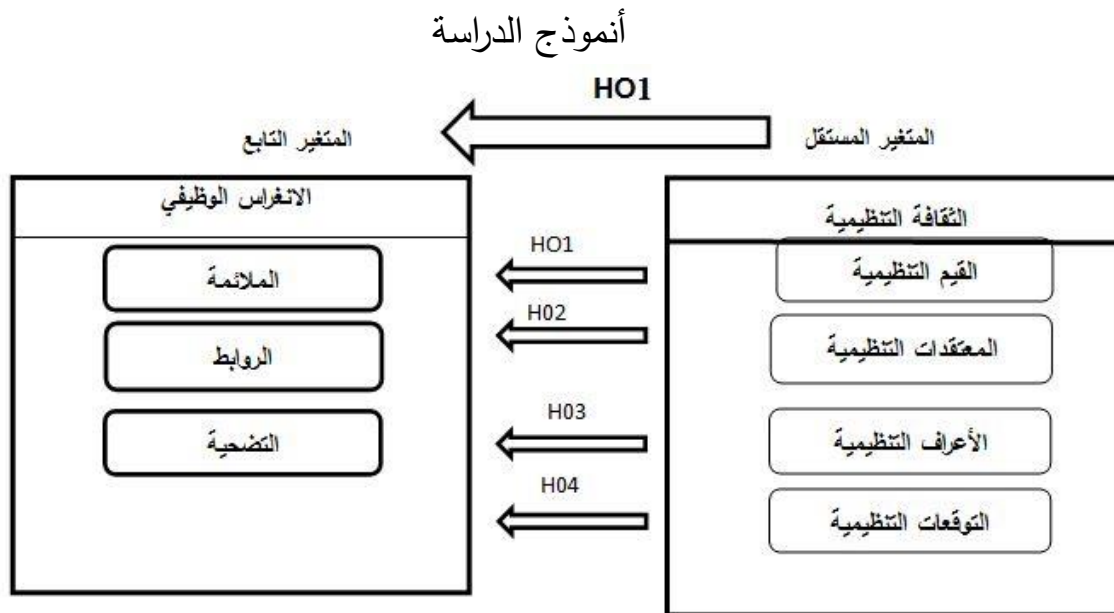
الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة H_{04} : لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية.

7.1 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي انموذج الدراسة الذي يبين العلاقة بين المتغير المستقل للدراسة وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، والمتغير التابع الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية).



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات التالية
(الزبيدي وآخرون، 2015)، (العبد، 2016)، (العطوي، 2013)، (القاضي، 2015)،
(2019 ,Yang)

8.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الحدود الموضوعية للدراسة على موضوعي الثقافة التنظيمية والانغراس الوظيفي في منظمات الأعمال بدولة الكويت، وتحديدًا البنوك التجارية.

الحدود المكانية: دولة الكويت.

الحدود البشرية: تقتصر حدود الدراسة البشرية على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في البنوك التجارية في دولة الكويت
الحدود الزمنية: العام 2019/ 2020.

9.1 مفاهيم الدراسة ومصطلحاته:

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):

ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية إجرائياً لأغراض الدراسة الحالية، بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه وتشكل أنماط التفكير والممارسة والسلوك والأداء لدى كل فرد من أفراد المنظمة، وتعزز ارادته ورغبته في البقاء في وظيفته فيها لأطول وقت ممكن".

- القيم التنظيمية:

مجموعة المبادئ التي تقوم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم القيام بتوجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين.

- المعتقدات التنظيمية:

هي تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية.

- الأعراف التنظيمية:

عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

- التوقعات التنظيمية:

عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

الانغماس الوظيفي (Job Embeddedness):

ويعرف الباحث الانغماس الوظيفي لأغراض الدراسة الحالية، بصيغة إجرائية، بأنه: "مجموعة القوى والعوامل التي تمتلكها أو يمكن أن تستخدمها المنظمة لتعزيز قدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية".

- الملاءمة: مستوى الراحة المتصورة للموظف في المنظمة والبيئة.

- الروابط: مدى الارتباطات التي يربطها الأفراد بأشخاص أو أنشطة أخرى. تتميز الروابط بأنها روابط رسمية وغير رسمية بين الموظف والمجتمع وبين الموظف والمنظمة الحالية.
- التضحية: وهي السهولة التي يمكن بها كسر الروابط أو ما يجب على الموظف التخلي عنه عن طريق كسر هذه الروابط.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية

نال مفهوم الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات. فالثقافة التنظيمية تعد بمثابة العمود الفقري لأي منظمة؛ حيث لا تستطيع أي منظمة مجابهة ما تلاقيه من أحداث وتغيير من بيئتها الداخلية والخارجية إلا برؤية منظمة تصلح بها المعرفة التامة لكل موقف، وتلك الرؤيا هي الثقافة التنظيمية (الزبيدي وآخرون، 2015).

حيث عرف كل من (Hofstede et al, 1990) الثقافة التنظيمية بأنها مظهر من الممارسات أو السلوكيات المتطورة من القيم المشتركة في المنظمة (Tang, 2016). فيما عرفها (Cavedon, 2003) بأنها شبكة من المعاني تتدفق داخل وخارج المجال التنظيمي، وتكون متناقضة في وقت واحد، غامضة، مماثلة، متنوعة ومتكاملة، وتقدم التجانس التنظيمي وعدم التجانس (Larentis, et. al, 2018). ويعرفها (Hand, 1976) أيضاً على أنها أسلوب الحياة المتجرب بالمنظمة، أو مجموعة القيم والأعراف التي نشأت بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات، ويراقب بها الأفراد (المغربي، 2018).

كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها مجموعة القيم، والعادات، والمعايير والمعتقدات، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المؤسسة

وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع البيئة، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (الشميلي، 2017).

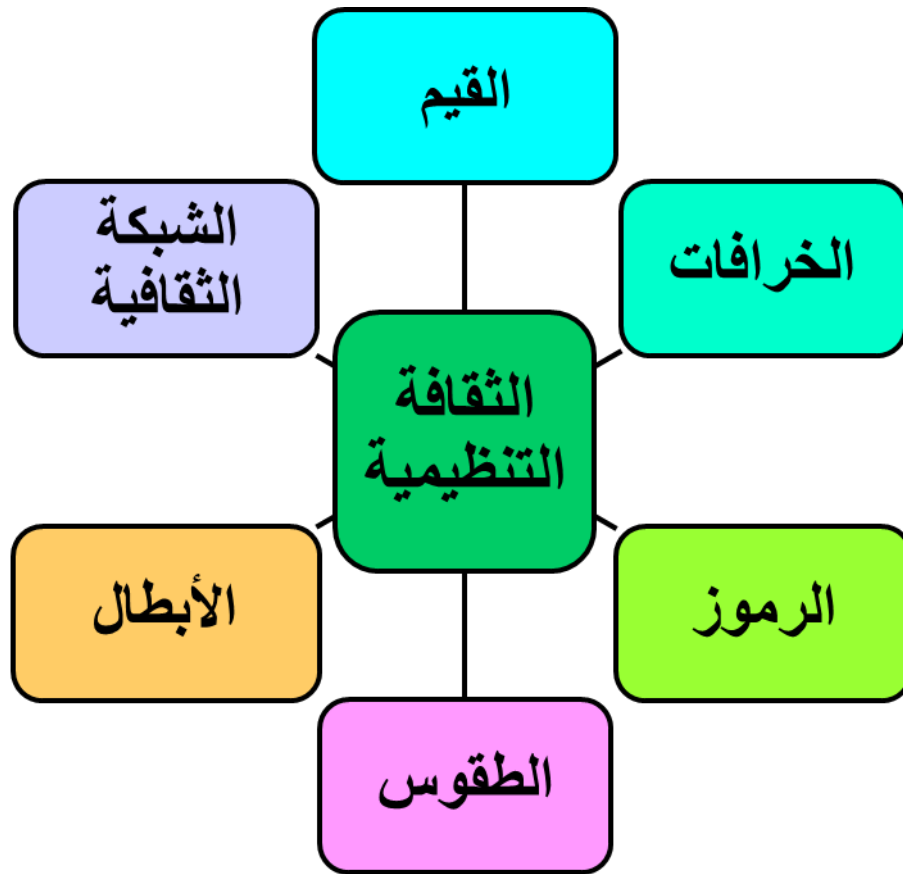
كذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء (البكري، 2014). ومن وجهة نظر أخرى فالثقافة التنظيمية هي نمط من افتراضات المشاركة الضمنية التي تتعلمها المجموعات، مثل حل المشكلات والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للرؤية والتفكير والشعور المتعلق بالمشكلة (Diary, et. al, 2020, Alofan, et, al., 2020).

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والتصورات الشائعة والمشاركة بين أعضاء المنظمات (Klimas, 2016). كذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والافتراضات والقيم وطرق التفاعل الأساسية التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمنظمة (Sondakh & Pandowo, 2020). وتعرف أيضاً الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تؤثر على الكيفية التي يفكر بها الأعضاء وشعورهم وتصرفاتهم (Vito, 2020).

من خلال ما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تسهم بشكل أساسي في التمييز بين المنظمات، كما تساعد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية مما يضمن بقائها وقدرتها على منافسة المنظمات الأخرى.

مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات يبرزها (الزبيدي وآخرون، 2015) كما في الشكل التالي:



الشكل رقم [1]: مكونات الثقافة التنظيمية

وفيما يلي عرض لتلك المكونات:

1. القيم:

وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها. تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم، والملاحظة، و الإقتداء،... إلخ (شعيب، 2014). وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية. تتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.

2. الخرافات والأساطير:

وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن تاريخ المنظمة، وكل ما يتعلق بتأسيسها وإنشائها، حيث تحافظ الأساطير على القيم التنظيمية وترسيخها (العبد، 2016).

3. الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا (سلام، 2004). حيث تمثل الرموز مرجعية التنظيمية في تكيفها وتلائمها مع البيئة.

4. الطقوس:

تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط. والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

5. الأبطال أو البطولات:

ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها، ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرة التنظيمية، ويمارسون تأثيرا مستمرا في التنظيمية.

6. الشبكة الثقافية:

تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر التنظيم بعضها ببعض. تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. ولا تعمل الشبكة

الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة (خوين، 2009).

بينما يذكر (القاضي، 2015) أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في الآتي:

1. القيم التنظيمية:

تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم القيام بتوجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا.

2. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات 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.

3. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

4. التوقعات التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

فوائد الثقافة التنظيمية

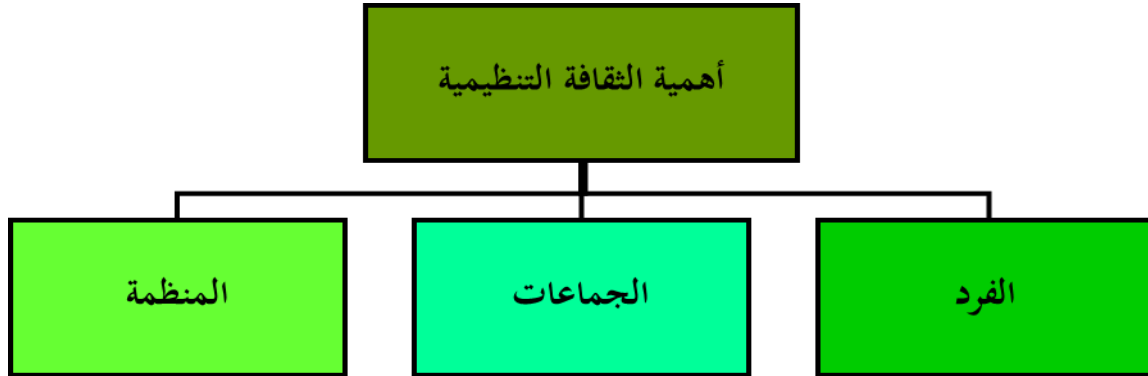
كما تتمثل فوائد الثقافة التنظيمية فيما ذكره (شعيب، 2018) على النحو التالي:

- تشكل للإدارة نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

- تحقق التكامل الداخلي والخارجي بين أفراد المنظمة والمجتمع المحيط من خلال معاملات الاتصال والتكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية.
- تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة والمساعدة على خلق الالتزام بينهم بالسلوك الملائم.
- ترسخ مفاهيم الولاء التنظيمي وتقرر استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.
- دليل سلوكي ينتقل من جيل إلى جيل في توضيح السلوك الوظيفي ومستويات الأداء ومنهجية حل المشكلات في أنماط العلاقات الداخلية والخارجية.
- اهتمام القيادات في استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بهم داخل وخارج المنظمة وتفعيلها في عمليات الإدارة والتدريب والتثقيف.

أهمية الثقافة التنظيمية

نالت الثقافة التنظيمية أهمية بالغة لدى المنظمات المعاصرة؛ حيث أصبح الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم ذلك لكونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة التي تساهم في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة. كما أن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات لا تقتصر على المنظمة فقط بل تمتد لتشمل كل من الفرد والجماعة كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم [2]: أهمية الثقافة التنظيمية

المصدر: (المغربي، 2018)

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية للفرد فيما يلي:

1- الاهتمام باحتياجات الأفراد داخل التنظيم وتلبية متطلباتهم. إذ أن كفاءة الثقافة التنظيمية مرهونة بدراسة سلوك الفرد العامل من خلال تحليلها والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاداً في تحقيق الإشباع اللازم لها.

2- حرية تقديم الأفكار الجديدة. إذ تتيح ثقافة المنظمة الحرية للعاملين لإطلاق أفكارهم الابداعية، بما يساهم في تحقيق التطور والتقدم للمنظمة. كما أن التغيير والتطوير الكفؤ لثقافة المنظمة يتطلب ضرورة فتح الباب أمام الأفراد للتقدم بالأفكار والآراء التي يرونها مناسبة، وهوما يحقق مبدأ المشاركة للأفراد ويمنحهم الشعور بأهميتهم في التنظيم، وبالتالي تعزيز ولائهم للمنظمة وتحقيق رضائهم عن العمل.

3- توفر الثقافة التنظيمية قنوات الاتصال الفاعل بين أفراد التنظيم من خلال تعزيز مبدأ المشاركة في العمل والتعاون لتحقيق المصلحة العامة، إضافة الى تعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء و مرؤوسيهـم من خلال قيام الرؤساء بإيضاح عناصر ثقافة المنظمة وحث المرؤوسين على تطبيقها ومتابعة ذلك.

4- تحقيق الفعالية في العمل. حيث تعمل الثقافة التنظيمية من خلال خططها التوظيفية على توزيع المهام والأعمال وفق ما يتناسب مع قدرات العاملين وإمكانياتهم، وبالتالي ضمان تحقيق الفاعلية في إنجاز العمل.

5- إكساب الأفراد الخبرة اللازمة في العمل مما يحقق للفرد صياغة هويته اتجاه عمله، وتجاه منظمته بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

6- تحقق الثقافة التنظيمية التوافق والانسجام بين الفرد والعمل، وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد وتوجيهه بما يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، بحيث لا يشعر الفرد بأن أهداف المنظمة تتعارض مع أهدافه واحتياجاته (المغربي، 2018).

7- تنقل الإحساس بالهوية لأعضاء المنظمة. فكلما كان بإمكان العاملين التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباطهم برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة.

8- توليد الالتزام تجاه المنظمة بشيء أكبر من الذات. ذلك أن تفكير العاملين عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يتولد لديهم الشعور بأن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

9- تعزز استقرار النظام الاجتماعي للفرد داخل المنظمة. ذلك أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الرئيسي لأفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في جميع الظروف، وبالتالي يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد والمجموعات في الأوقات المختلفة (Kuada, 2015).

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للجماعات: تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للجماعات فيما يلي:

1- الثقافة القوية الواضحة في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء. فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأشياء (السحباني، 2016).

2- تعمل الثقافة التنظيمية على إشباع حاجة الانتماء للأفراد داخل الجماعات وتعزيز العمل الجماعي، فالثقافة التنظيمية والسياسية الكفوة للمنظمة تحقق هذا الانتماء من خلال تشجيع التمسك بالقيم والمعتقدات المشتركة. حيث أن الإيمان والاعتقاد يصدر من الفرد كنتيجة طبيعية لخلق توافق بينه وبين مجموعة العمل التي مسبقاً قد اعتنقت تلك المعتقدات والتوجيهات (المغربي، 2018).

3- كسب الجماعات الأمان والثقة، إذ أن الثقافة التنظيمية لا تهمل تحليل اتجاهات الأفراد المبنية على مجموعة من العوامل الدينية الثقافية، الأخلاقية، وغيرها ومن ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسائها على مضامين تتوافق مع المبادئ الثابتة لتلك العوامل التي لا يتنازل الأفراد عنها، أو على الأقل لا تتعارض

معها حتى لا تكون الثقافة للمنظمة غير واقعية وبعيد عن التطبيق المبني على اعتناق المجموعات لها (المغربي، 2016).

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة: تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل السلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض.

2- تحقيق الهوية التنظيمية. فالثقافة التنظيمية من شأنها أن تشكل هوية خاصة لكل منظمة مع مرور الزمن تختلف عن غيرها من المنظمات، فوجود هوية تنظيمية متميزة للمنظمة يسهم بترسيخ أسلوب تفكير موحد لأعضائها و يساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل منظمة إلى أن تكون لها شخصية متميزة عن غيرها من المنظمات المتشابهة معها في طبيعة عملها، كما أنها تحتاج إلى أن تحدد موقعها بين المنظمات الأخرى مما يمكنها من التفاعل معها بشكل أفضل (عبد اللطيف وجودة، 2010).

3- تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته: أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (المغربي، 2018).

4- إن الثقافة التنظيمية تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفية ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً (المغربي، 2018).

5- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة. فالثقافة التنظيمية المبنية على أساس الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها؛ وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في

اتخاذ القرارات، وهذا ما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها (العوفي، 2005).

6- تحقيق الاستقرار التنظيمي. ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر سبباً في تحقيق الانسجام بين تحقيق المصالح الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة، وطريقاً لنجاح عملية التطوير التنظيمي، وبالتالي تمنح الأفراد الهوية التنظيمية المطلوبة والالتزام الجماعي في العمل وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي المطلوب (السحباني، 2016).

7- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة. حيث أن الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز المسؤولية لدى الأفراد، وتنمية حس الانتماء للمنظمة، وبالتالي يسعى الأفراد الى بذل الجهود لإنجاح المنظمة من خلال تلمس الأحداث والمتغيرات المحيطة ومحاولة الاستفادة من الفرص المتاحة، وتجنب التحديات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

8- تحديد مجالات الاهتمام المشترك. تعزز الثقافة التنظيمية العمل الجماعي والبحث عن مجالات الأنشطة والبرامج ذات الاهتمام المشترك، وبالأخص مع المنظمات الموازية، وتحقيق الاستفادة القصوى منها.

9- التعرف على الأولويات الإدارية. حيث تقوم المنظمات بوضع ثقافتها التنظيمية من خلال تحديد آلية إنجازها للعمل ووضع الأولويات في العمل، بحيث تركز اهتمامها في القضايا التي تسهم في تعزيز العمل المشترك، والتركيز على العاملين ومتطلباتهم، لتنمية شعور العاملين بأهميتهم وبالتالي زيادة أدائهم وإنجازهم في العمل.

10- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات. من شأن الثقافة التنظيمية أن تؤسس الى آلية عمل واضحة وبناء خطة استراتيجية مبنية على تحديد التحديات التي قد تمر بها المنظمة وبالتالي وضع الحلول المقترحة لمواجهتها ومواجهة أية أزمات قد تمر بها، وبالتالي التخفيف من آثارها السلبية بشكل سريع.

- 11- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة. من شأن الثقافة التنظيمية أن تحدد طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة، وبالتالي تحديد الأدوار المنوطة بالقيادة فيما يتعلق بالتوجيه والإرشاد، وتحديد أفضل السبل لذلك.
- 12- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية. بما أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الرئيسي لسلوك الأفراد داخل التنظيم، وبالتالي فإنها تحدد آلية منح الحوافز وتحديد المراكز الوظيفية بناء على أداء الأفراد وسلوكهم الموجه لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.
- 13- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية. على اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي من تشكل الهوية الخاصة لكل منظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فبالناتالي فإنها تسهم في تحديد طبيعة الوظائف المطلوبة ومؤهلات وخبرات شاغليها، وبالتالي تساعد في تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية بشكل أكثر وضوحاً.
- 14- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين. بما أن الثقافة التنظيمية هي من تحدد سلوك الأفراد وتتنبأ به، فبالناتالي فإن باستطاعة الإدارة أن تحدد الطرق التي يتصرف من خلالها الأفراد بشكل واضح ومفهوم للجميع (رضوان، 2013).

خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي الزبيد وآخرون، 2015؛ حمادوش، 2014؛ البشير، 2018؛ مشنان، 2016):

- 1- الإنسانية: رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم

والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (الزبيد وآخرون، 2015).

2- الاكتساب والتعليم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، الفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة، المدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود وغير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بشكل عام أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف التنظيمية (حمادوش، 2014).

3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. الثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين،

وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعتها (البشير، 2018).

4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التكنولوجيا، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها (مشنان، 2016).

5- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها (الزبيدي وآخرون، 2015).

6- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي (عرقوب، 2013).

7- التغير الثقافي: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، ويبطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي (جمال الدين وآخرون، 2014).

8- التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة (الزبيدي وآخرون، 2015).

العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل من شأنها أن تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية، وهي على النحو الآتي:

1. طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها ، فكثيراً ما يتجاوب

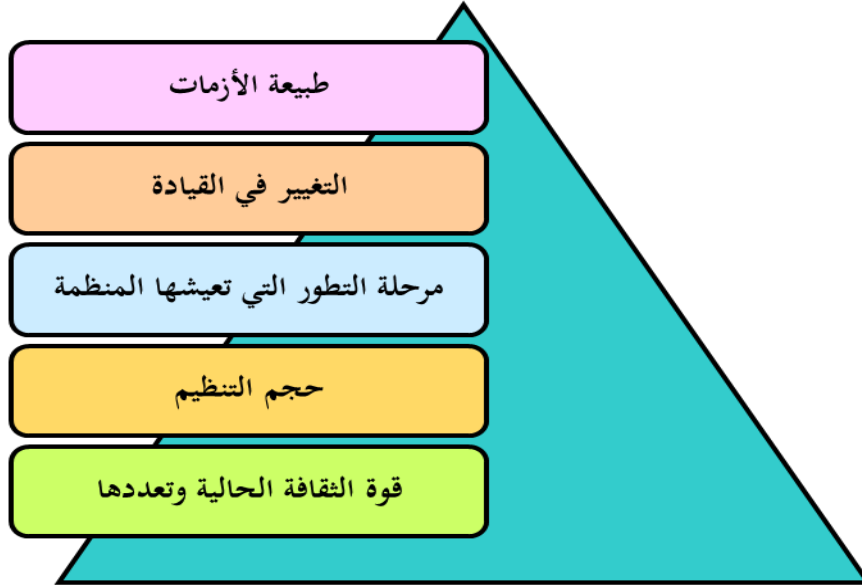
المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيته، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ) أبو عساف والمرعي، (2019).

2. التغيير في القيادة: أن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر (الحري، 2016).

3. مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: أن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة تمر بمرحلة حرجة (براهيمية، 2017).

4. حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه (زين الدين، 2006).

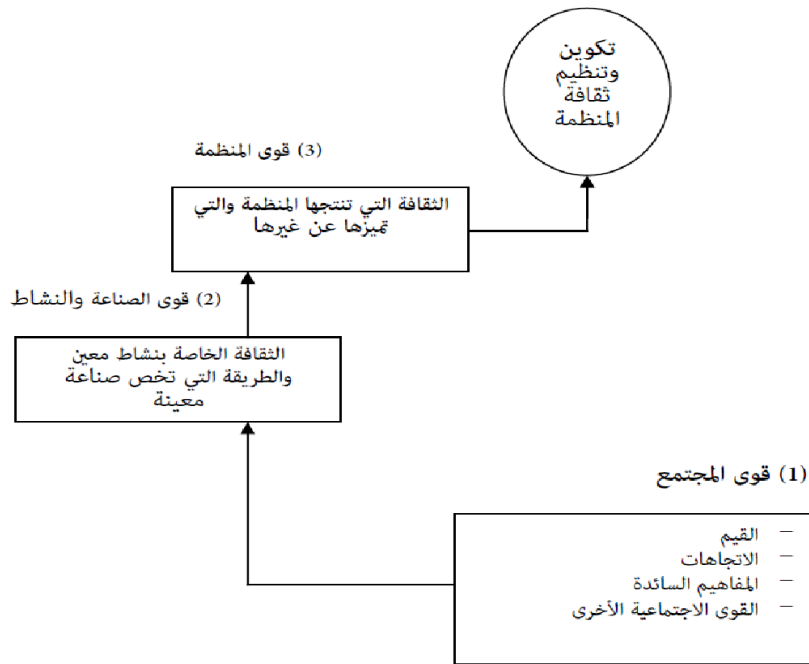
5. قوة الثقافة الحالية وتعددتها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم (الحري، 2016).



الشكل رقم [3]: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية

المصدر: (الزبيدي وآخرون، 2015)

ويضيف مجموعة من القوى التي تؤثر على الثقافة التنظيمية كما هي موضحة بالشكل التالي :



الشكل رقم [4]: القوى المؤثرة على ثقافة المجتمع

المصدر: (الحري، 2016)

1- قوى المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع. حيث يؤثر على كل أنشطتها، حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2- قوى النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة. ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقدها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط الحياة الأعضاء ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الوقت الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك، أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

3- قوى المنظمة

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة وعن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع وأماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارة وأقسام أوقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات ومن الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

المحور الثاني: الانغراس الوظيفي

مفهوم الانغراس الوظيفي

يعد مفهوم الانغراس الوظيفي job embeddedness من المفاهيم المرتبطة بالمنظمات والفعالية التنظيمية؛ والتي ظهرت لأول مرة على يد (Mitchell et al, 2001) عندما اهتموا بدراسة إمكانية التنبؤ بترك العاملين للعمل سواء كان ذلك طوعاً منهم إيجاباً عليهم (Yıldız, 2018).

هذا ويمثل الانغراس الوظيفي بناء متوسط بين العوامل الموجودة داخل بيئة العمل on the-job (العوامل التنظيمية) والعوامل الموجودة خارج بيئة العمل off-the-job (العوامل المجتمعية) للاحتفاظ بالموظفين ؛ لذا فالانغراس الوظيفي هو مجموع القوى المقيدة aggregate التي تبقى الموظفين في وظائفهم الحالية (Reitz & Anderson, 2011).

أما عن تعريف الانغراس الوظيفي؛ فيعرف على أنه كوكبة واسعة من التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية على استبقاء الموظف في عمله (Zhang, et.al, 2012). كما يعرف الانغراس الوظيفي على أنه ارتباطات الأفراد بأشخاص و فرق ومجموعات أخرى وتصوراتهم عن مدى ملاءمتها للوظيفة والتنظيم والمجتمع، وما يقولون إنه سيتعين عليهم التضحية إذا تركوا وظائفهم (McCabe, 2019).

ويعرف الانغراس الوظيفي أيضاً على أنه مجموعة من العوامل الاجتماعية والمالية والنفسية التي تؤثر على قرارات الأفراد بالبقاء في وظائفهم (Ampofo & Coetzer, 2017). كذلك يعرف الانغراس الوظيفي على أنه المدى الذي يتواجد فيه الموظف في وظيفته وينتج عن قوى سياقية عديدة (الروابط، والملاءمة، والتضحية) في المنظمة والمجتمع (Ampofo & Coetzer, 2018). هذا ويعرف الانغراس الوظيفي على أنه ميل الموظفين إلى الإنغماس في عملهم إلى الحد الذي يصعب فصلهم عنه (Nigli & Joseph, 2017).

يتضح مما سبق يتضح أن الانغراس الوظيفي يركز على العوامل والتأثيرات التي من شأنها أن تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في الوظيفة. وعندما تكون هذه

العوامل أكثر ملائمة له، يصبح الموظف أكثر اندماجًا داخل المؤسسة ويقل احتمال مغادرته. وبالتالي يصبح الموظف جزءًا لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل بها.

الانغراس الوظيفي وتداخل المصطلحات

قد يخلط بعض الباحثين بين الانغراس الوظيفي والعديد من المصطلحات كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وغيرها من المصطلحات مما دعا الباحث إلى ضرورة التمييز بين الانغراس الوظيفي وغيرها من المصطلحات المرتبطة بالمنظمات والفعالية التنظيمية كما هو موضح بالجدول رقم (1).

الجدول رقم [1]: الانغراس الوظيفي وتداخل المصطلحات

المصطلح	التعريف	ما يتميز به الانغماس الوظيفي
الرضا الوظيفي Job satisfaction	المدى الذي يعجب به الأشخاص بوظائفهم (الرضا) أو كرههم (عدم الرضا) لوظائفهم.	يختلف الانغماس الوظيفي عن الرضا الوظيفي في تناوله للعوامل المجتمعية التي تؤثر على الموظف
الالتزام العاطفي Affective commitment	يشير إلى التماشي مع المنظمة والمشاركة فيها والتعلق العاطفي بها، ويشمل (أ) قبولًا قويًا بأهداف المنظمة (ب) الاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المنظمة و(ج) رغبة قوية في الحفاظ على العضوية في المنظمة.	يركز الانغراس الوظيفي على كل من الماضي (الوضع الراهن) والمستقبل. لا يقتصر الانغراس الوظيفي على التعلق على أساس الهوية مع المنظمة أو قبول أهدافها. إن الانغراس الوظيفي لا يعالج رغبة الموظفين في بذل الجهود نيابة عن المنظمة.
الالتزام الممتد Continuance commitment		يشمل العوامل المرتبطة بالمجتمع والتي لا يتم تضمينها عادةً في التزام الاستمرارية، كما يشمل كلا من التقييمات العاطفية والمعرفية. يركز الانغراس الوظيفي على الماضي (الوضع الراهن) وكذلك المستقبل. لا يقتصر الانغراس الوظيفي

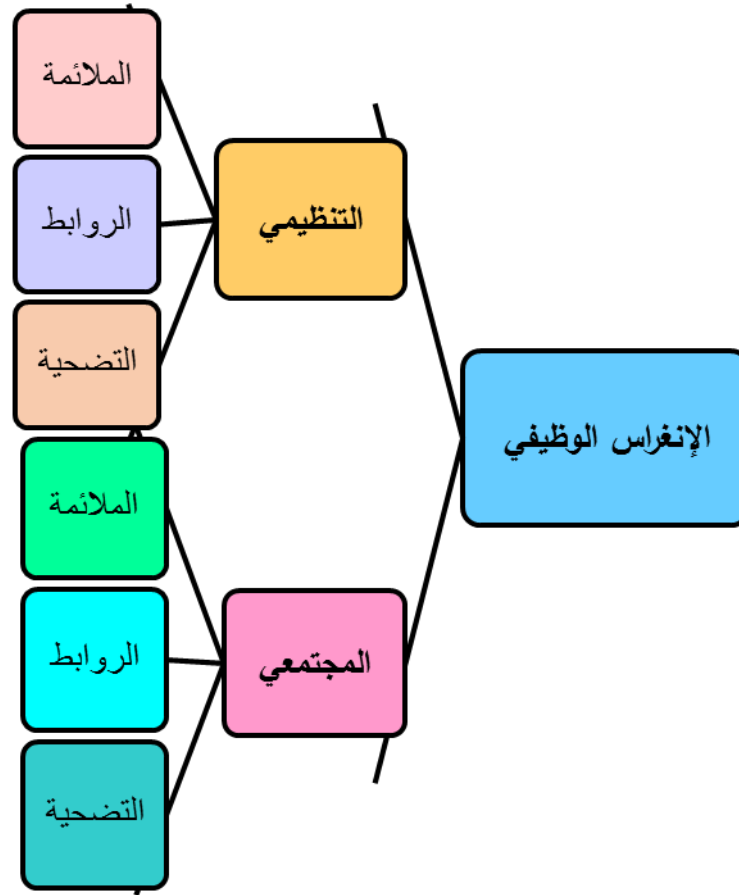
المصطلح	التعريف	ما يتميز به الانغماس الوظيفي
الالتزام المعياري Normative commitment	يقوم على الشعور بالالتزام أو أن البقاء هو الشيء الصحيح والأخلاقي الذي يجب القيام به. تم تطوير الالتزام المعياري على أساس خبرات التنشئة الاجتماعية في حياة الفرد المبكرة، بما في ذلك الخبرات العائلية والثقافية.	على المرفقات بناءً على قلة الخيارات أو الاستثمارات المصادرة في المؤسسة. يتضمن الانغماس الوظيفي مجموعة العوامل المجتمعية التي ترتبط بالموظف. إنها وصفية بطبيعتها ولا تتعلق بالضرورة بمدى صوابها أو خطأها
النية للإنسحاب Intentions to quit	التقدير الشخصي المحتمل بمغادرة المؤسسة بشكل دائم في وقت ما في المستقبل. تعتمد النية للإنسحاب على الاعتبار الذهني لـ (أ) السلوك، (ب) الهدف الذي يتم توجيه السلوك تجاهه، (ج) السياق الظرفي الذي سيتم فيه تنفيذ السلوك و (د) الوقت الذي يحدث فيه السلوك.	يمثل الانغماس الوظيفي الوضع الحالي القائم على أساس قوى رغبة في مغادرة المنظمة والذي سبق وتم تشكيله في الماضي، في حين أن نوايا مغادرة العمل تمثل سلوكيات مستقبلية متوقعة. تُعتبر نوايا المغادرة للعمل تنويجا لعملية اتخاذ القرار بشأن الدوران وتمثل صلة انتقالية بين عمليات التفكير والفعل السلوكي.

Source: Yang , C. , Ma , Q & Hu , L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. *Nankai Business Review International* , 2 (4) , 418-446 , P.426.

مكونات الانغماس الوظيفي

يرى (Mitchell, et al, 2001) أن الانغماس الوظيفي يتكون من بعدين هما المنظمة والمجتمع ويتكون كل بعد من ثلاثة مكونات؛ وتتمثل تلك المكونات في: (1) الروابط Links: وهي التي تؤكد على صلة الموظف بالمنظمة والمجتمع؛ (2) الملاءمة: وتشير إلى مستوى التوافق أو الراحة المتصورة لدى الموظفين مع بيئات العمل المجتمع، و(3) التضحية sacrifice : وتشير إلى التكاليف المادية أو النفسية المرتبطة بإنهاء العمل أو مغادرة المنظمة (Yang, 2019). ومن خلال هذه الدراسة تم الاكتفاء بدراسة مكونات الانغماس الوظيفي على مستوى المنظمة، ولم يتم دراسة الأبعاد على مستوى المجتمع.

ويوضح الشكل التالي مكونات نموذج الانغراس الوظيفي لـ (Mitchell et al, 2001):



الشكل رقم [5]: مكونات نموذج (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001) الانغراس الوظيفي

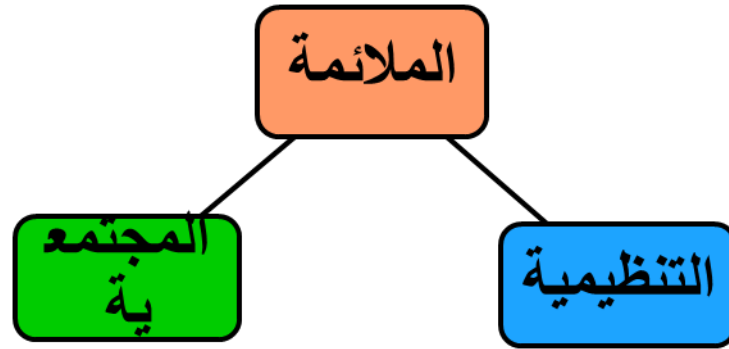
وفيما يلي سوف يتناول الباحث المكونات الثلاث السابقة على نحو من التفصيل:

المكون الأول: الملاءمة Fit

يمكن تعريف الملاءمة على أنها مستوى الراحة المتصورة للموظف في المنظمة والبيئة. تعد خطط الموظف للمستقبل في المؤسسة الحالية، والأهداف المهنية، والقيم الشخصية عناصر مهمة في تحقيق الملاءمة بين الموظف والمؤسسة، كما تتضمن الملاءمة بين الموظف والمؤسسة عنصر آخر يتمثل في متطلبات الوظيفة الحالية، بما في ذلك المعرفة الوظيفية والمهارات الوظيفية والقدرات الوظيفية. بينما تتضمن الملاءمة بين الموظف والمجتمع المحيط به عناصر أخرى مختلفة تتمثل في الطقس،

والموقع، ووسائل الراحة، والمناخ السياسي أو الديني، والأنشطة الترفيهية (Reitz & Anderson, 2011).

ويوضح الشكل التالي الملاءمة التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي :



الشكل رقم [6]: أنواع الملاءمة المرتبطة بالانغراس الوظيفي

المصدر: (Reitz & Anderson , 2011).

وفيما يلي عرض للملاءمة التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي:

1-الملاءمة التنظيمية Organization Fit:

وتشير إلى توافق القيم الشخصية للموظف وأهدافه الوظيفية وخطة المستقبل مع ثقافة الشركة (Eady, 2014).

2-الملاءمة المجتمعية Community Fit:

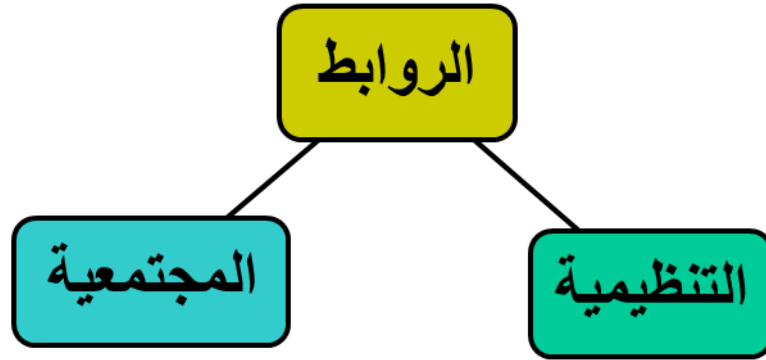
وتشير إلى التوافق أو الراحة المتصورة مع المجتمع والبيئة مثل الطقس، والمرافق، والثقافة العامة، والأنشطة الخارجية، والأنشطة السياسية والدينية، والترفيه، في المجتمع الذي يقيم فيه الفرد (Hamlin, 2013).

المكون الثاني: الروابط Links

تشير الروابط إلى مدى الارتباطات التي يربطها الأفراد بأشخاص أو أنشطة أخرى. تتميز الروابط بأنها روابط رسمية وغير رسمية بين الموظف والمجتمع وبين الموظف والمنظمة الحالية. على الرغم من أن هذه الروابط قد تختلف من حيث العدد

والقوة ولكن كلما زاد عدد الاتصالات التي تربط الموظف بالمجتمع والمنظمة، كلما زادت درجة الانغراس الوظيفي لدى الموظف (Kale, 2014).

ويوضح الشكل التالي الروابط التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي :



الشكل رقم [7]: أنواع الروابط المرتبطة بالانغراس الوظيفي

المصدر: (Nguyen, 2010).

وفيما يلي عرض للروابط التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي:

1- الروابط التنظيمية Organization Links:

وتشير إلى الروابط الرسمية وغير الرسمية التي يتمتع بها الفرد مع المنظمة مثل الإدارات وفرق العمل ومع الآخرين في العمل مثل زملاء العمل والرؤساء والموجهين (Nguyen, 2010).

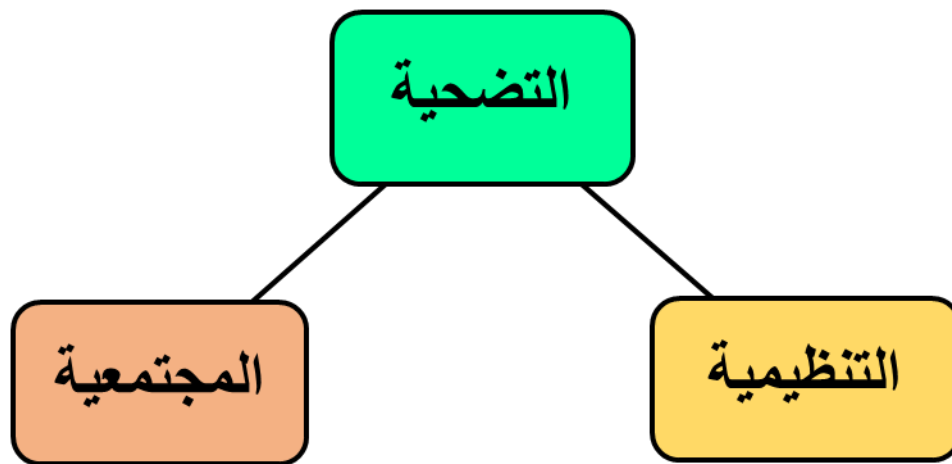
2- الروابط المجتمعية Community Links:

وتشير إلى العلاقات الاجتماعية والنفسية والمالية التي يتمتع بها الفرد مع كل من العائلة والأصدقاء والجماعات والمؤسسات والبيئة في المجتمع (Hokororo, et.al, 2018)

المكون الثالث: التضحية sacrifice

وتتضمن السهولة التي يمكن بها كسر الروابط أو ما يجب على الموظف التخلي عنه عن طريق كسر هذه الروابط. يتم تمييز سمة التضحية الخاصة بالانغراس الوظيفي على أنها تكاليف المنافع التي يتم مصادرتها أو تكاليف التبديل المرتبطة بترك

الوظيفة، كما أن التضحية بين الموظف والمجتمع هي السمة الأكثر أهمية للانغراس الوظيفي للموظف الذي يجب أن ينتقل لتغيير وظائفه (Chen, 2017). ويوضح الشكل التالي التضحية التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي:



الشكل رقم [8]: أنواع التضحية المرتبطة بالانغراس الوظيفي
المصدر: (Biddle, 2010).

وفيما يلي عرض للتضحية التنظيمية والمجتمعية المرتبطة بالانغراس الوظيفي:

1- التضحية التنظيمية Organization Sacrifice:

وتشير إلى التكلفة المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي يمكن مصادرتها عن طريق المغادرة التنظيمية. وتشمل هذه الفوائد الخسائر الشخصية مثل التخلي عن الزملاء، والمشاريع ذات الصلة أو الامتيازات المستحقة، وتكاليف الرعاية الصحية، وخطط المعاشات التقاعدية، والترقيات المستحقة (Biddle, 2010).

2- التضحية المجتمعية Community Sacrifices:

وتشير إلى التكلفة المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي قد يتم مصادرتها من خلال مغادرة مجتمع الفرد، بما في ذلك ترك أحياء آمنة وجذابة، وترك مجتمع يكون فيه الفرد ذات مكانة، محبوباً ومحترماً (Wilson, 2010).

ويضيف (Ramesh & Gelfand, 2010) إلى بعدي المجتمع والمنظمة السابقين بعد آخر وهو الأسرة Family ليصبح الانغراس الوظيفي مصفوفة تتكون من $(9=3*3)$ مكونات، وفيما يلي عرض لبعد الأسرة مع كل من الروابط والملاءمة والتضحية المكونة للانغراس الوظيفي على النحو التالي:

1. الملاءمة الأسرية Family Fit:

وتشير إلى تصور الأسرة إلى أي مدى تتناسب المنظمة الموظف.

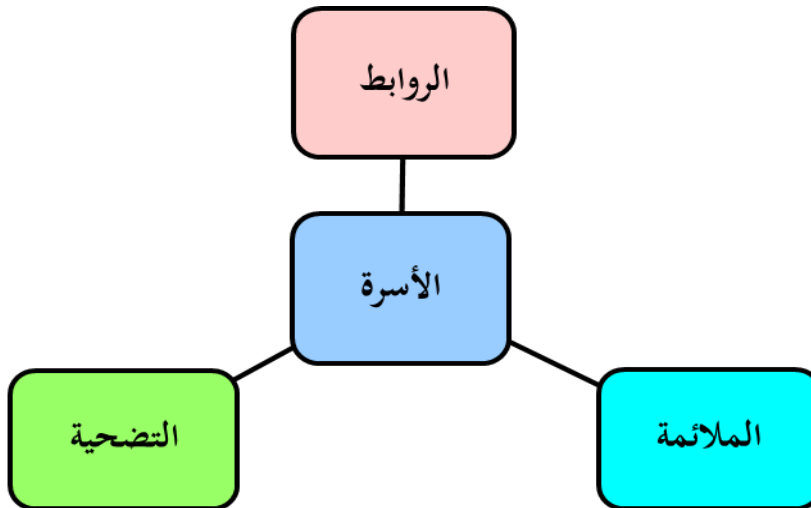
2. التضحية الأسرية Family sacrifice:

وتشير إلى ما ينبغي على الموظف مغادرته أو التضحية به إذا ترك وظيفته.

3. الروابط الأسرية Family links:

وتشير إلى الروابط والعلاقات المرتبطة بالأسرة (Ramesh & Gelfand, 2010).

وبوضح الشكل التالي بعد الأسرة مع المكونات الثلاث للانغراس الوظيفي:



الشكل رقم [9]: بعد الأسرة مع المكونات الثلاث للانغراس الوظيفي

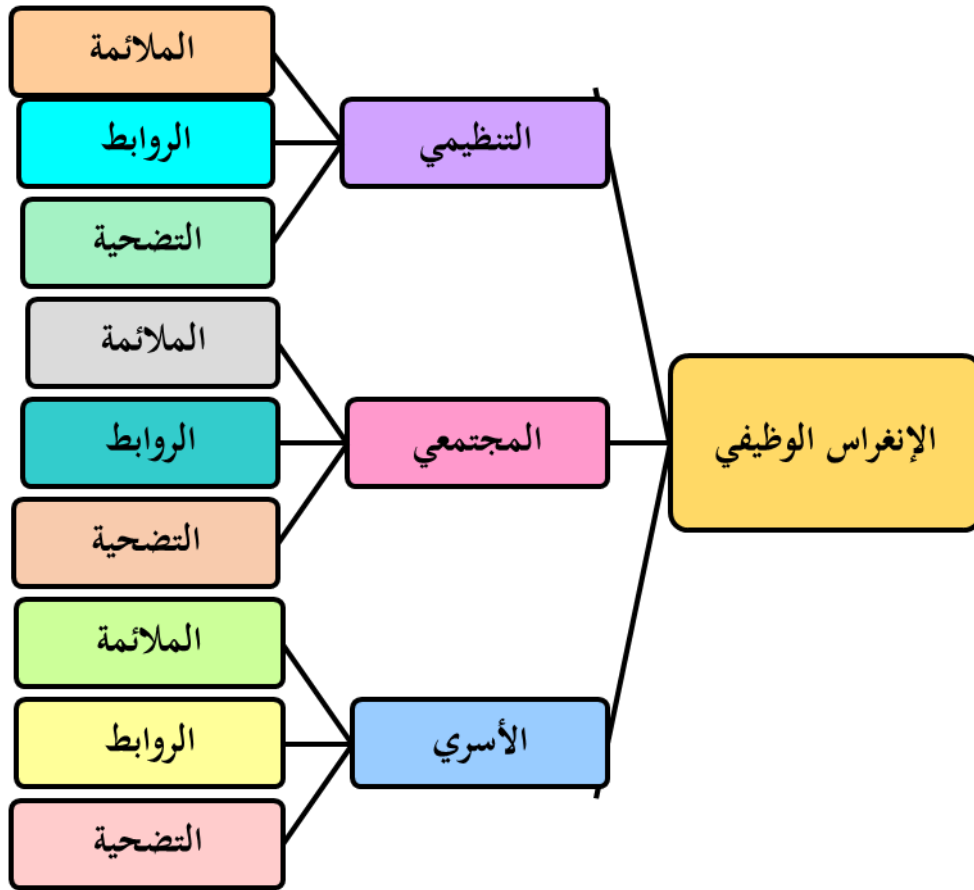
المصدر: ونموذج (Ramesh & Gelfand, 2010)

ومن خلال إطلاع الباحث على نموذج (Mitchell, Holtom, Lee,)

(Sablynski & Erez, 2001) ونموذج (Ramesh & Gelfand, 2010)

يرى أنه من الممكن أن يصبح الشكل النهائي لمكونات الانغراس الوظيفي كما يوضحه

الشكل التالي:



الشكل رقم [10]: تكامل نموذج (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001) ونموذج (Ramesh & Gelfand, 2010) للإنغراس الوظيفي
المصدر: (Ramesh & Gelfand, 2010)

خصائص الانغراس الوظيفي

- يتسم الانغراس الوظيفي بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل فيما يلي:
- بناء متعدد الأبعاد يجسد مجمل الأسباب التي تجعل الموظفين يظلون في وظائفهم (Reitz & Smith, 2019).
- بناء متوسط بين العوامل التنظيمية الموجودة داخل بيئة العمل on the- job والعوامل الموجودة خارج بيئة العمل off-the-job (المجتمع) للاحتفاظ بالموظفين (Reitz & Anderson, 2011).
- يهتم الانغراس الوظيفي بدراسة العوامل التنظيمية والعوامل المجتمعية التي تؤثر على رغبة العاملين في البقاء في عملهم بخلاف الرضا الوظيفي والالتزام

التنظيمي اللذان يهتمان بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على رضا والتزام العاملين بعملهم (Vidyarthi, 2010).

- يعكس مصطلح الانغراس الوظيفي مجمل قوى الانغراس التي تبقى الموظف على وظيفته وليس على المواقف السلبية التي تدفعه إلى ترك الوظيفة (Watson, 2018).

- يركز مصطلح الاستغراق الوظيفي على الجوانب المعقدة للروابط المجتمعية والفردية التي تتماشى مع الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية (Berrios-Ortiz, 2012).

- لا يسعى مفهوم الانغراس الوظيفي إلى توضيح سبب مغادرة الموظفين للمؤسسة، ولكنه يأخذ في الاعتبار مجموعة التأثيرات المختلفة التي تجعلهم يرغبون في البقاء في العمل بالمؤسسة (Coetzer, et.al, 2020, Jolly & Sellf, 2018).

أهمية الانغراس الوظيفي

يؤدي تحقيق الانغراس الوظيفي دوراً محورياً داخل المنظمات؛ حيث يساهم في (Kakmak, et.al, 2015; Bernard, 2012):

1-زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين

مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ذلك لأنَّ السخط في محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتماء (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014).

وقد أشارت نتائج عدد من الدراسات إلى أن الانغراس الوظيفي يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ذلك أن شعور الموظف بدرجة عالية من الرضا الوظيفي يساهم في زيادة قدرته على التكيف مع العمل داخل المنظمة، حيث تعتبر الراحة النفسية المتأتية من شعور الفرد بالرضا الوظيفي عاملاً أساسياً لتحقيق

أهداف المنظمة من خلال هذا الفرد. كما يساهم في زيادة رغبته في تأدية الوظائف الموكلة إليه بطريقة مميزة. وأيضاً يساهم في ارتفاع طموح الموظف وارتفاع مستوى الرضا عن الحياة لديه كل من (Ampofo & Coetzer, 2018, Ampofo & Coetzer, 2017).

هذا ويشير (الدخيل، 2017) إلى أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية :
أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد الموظف في المنظمة: إن شعور الموظف في منظمة ما بالرضا الوظيفي يؤديه إلى:

- زيادة قدرة الموظف على التكيف مع العمل داخل المنظمة، حيث تعتبر الراحة النفسية المتأتية من شعور الفرد بالرضا الوظيفي عاملاً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال هذا الفرد.
- زيادة الرغبة في الإبداع والابتكار لدى الموظف: إن شعور الفرد بأن حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافٍ يؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة رغبته في تأدية الوظائف الموكلة إليه بطريقة مميزة.
- ارتفاع طموح الموظف: إن الفرد الذي يتمتع برضا وظيفي عن وظيفته تكون لديه رغبة أكبر في تطوير وتنمية مستقبله الوظيفي.
- ارتفاع مستوى الرضا عن الحياة: فالمزايا المادية وغير المادية التي تقوم الوظيفة بتوفيرها للأفراد تساعد على مواجهة متطلبات الحياة المختلفة.

2- انخفاض معدل دوران العمل

يعبر معدل دوران العاملين عن مدى ارتفاع معنويات العاملين داخل المنظمة (أو انخفاضها في الوقت نفسه) وبالتالي تحديد أثر ذلك على المنظمة، ولدوران العاملين أثر على المنظمة، وهذا الأثر من الممكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا، ويتمثل الأثر الإيجابي في أن مستويات محددة من دوران العاملين تعمل على تجديد الأفكار والمهارات الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة، اما الاثر السلبي فيتمثل بتلك التكلفة التي تتكبدها المنظمة نتيجة تغيير العاملين وانتقالهم الى المنظمات الأخرى (الطوبجي وسلامة، 2019).

هذا ومن شأن الانغراس الوظيفي أن يساهم في خفض معدل دوران العمل، فالانغراس الوظيفي يعد المصدر الرئيس في دعم عمليات المنظمة ويميزها عن المنافسين من خلال قدرتها على استبقاء الموظفين وعدم تركهم للعمل في المنظمة (Takawira, 2012).

العوامل التي تؤثر على الانغراس الوظيفي

من خلال إطلاع الباحث على الدراسات التي اهتمت بدراسة الانغراس الوظيفي توصل إلى وجود مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الانغراس الوظيفي لدى العاملين، ومن تلك العوامل ما يلي (Falokun, 2016):

1- نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعد القيادة التحويلية نمط من أنماط القيادة التي يشارك فيها القادة والأتباع في عملية متبادلة لرفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والحماس (Falokun, 2016).

هذا وتتكون ممارسات القيادة التحويلية من أربعة مكونات يمكن توضيحهم

على النحو التالي:

● التأثير النموذجي:

وفق التأثير النموذجي يسلك القادة طريق يجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية هي أن يأخذوا في حساباتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية ويكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين.

● حفز الطموحات:

يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز والهام أولئك المحيطين به وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيه وتغلب عليه روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل لهم وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة.

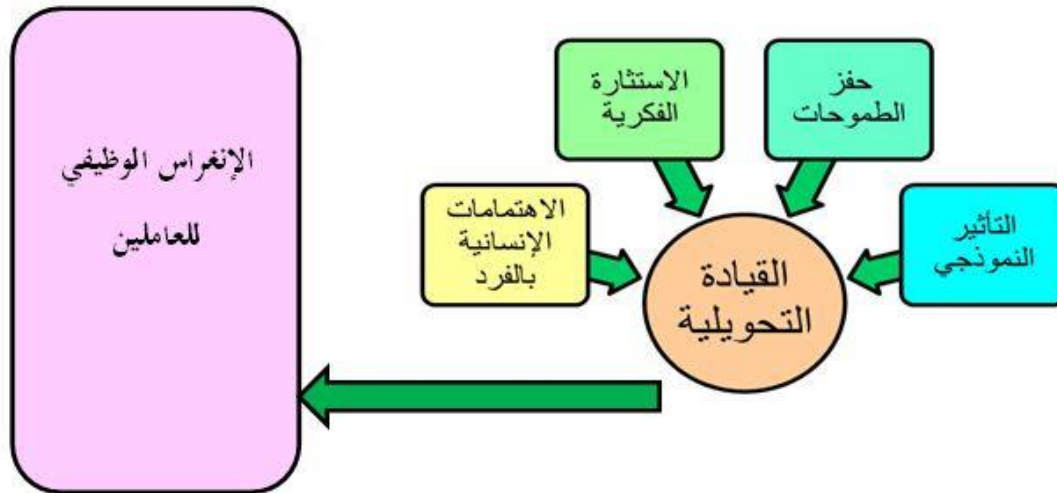
● الاستثارة الفكرية:

يعمل القادة التحويليين بطريقة تجعلهم يدركون ويحركون جهود المرؤوسين لكي يكونوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرائق جديد لحل المشكلات.

● الاهتمامات الإنسانية بالفرد:

طبقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل مرؤوس فيعمل كمدرّب، وناصح، وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويصنع فرصاً جديدة لتعليمهم، والنظر إليهم كأشخاص بصفة إنسانية بدلاً من النظر إليهم مجرد مرؤوسين (علي وعباس، 2015).

هذا وقد أشارت نتائج دراسة كل من (Peachey, et.al, 2019, Maqsood, et.al, 2014) أن اتباع القائد لنمط القيادة التحويلية يزيد من الانغراس الوظيفي للعاملين بالمؤسسة. يدل ذلك على وجود علاقة مرتبطة موجبة بين نمط القيادة التحويلية للقائد والانغراس الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، ويمكن توضيح طبيعة تلك العلاقة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم [11]: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والانغراس الوظيفي

(المصدر: علي وعباس، 2015)

2-دعم ومساندة المشرفين

يكون الموظفون جزءاً لا يتجزأ من الوظيفة عندما يجدون أنهم يتلقون الدعم من المشرفين عليهم في التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل والحصول على الدعم في المجال العائلي لإدارة أدوارهم بفعالية. كما يتأثر الانغراس الوظيفي لدى الموظفين عندما يشعرون بأنهم مرتبطون بالمنظمة وأن لديهم علاقات جيدة مع جميع العاملين في المنظمة، ويعرفون ما الذي سيخسرونه نتيجة دورانهم الطوعي (Shehawy, et.al, 2018)

3-الصراع بين العمل والحياة الأسرية

أشارت نتائج دراسة (Karatepe, 2013) إلى أن الصراع بين العمل والحياة الأسرية من شأنه أن يؤثر بالسلب على الانغراس الوظيفي؛ فالصراع بين العمل والحياة الأسرية يحدث نتيجة لتداخل تجارب العمل مع الحياة الأسرية، مثل ساعات العمل الطويلة أو غير المنتظمة أو غير المرنة، وزيادة أعباء العمل وغير ذلك من أشكال ضغط العمل والصراعات بين الأشخاص في العمل والسفر لفترات طويلة وتقلبات الوظائف ووجود مشرف غير متعاون أو العمل في مؤسسة غير داعمة.

4- غياب الأمن الوظيفي

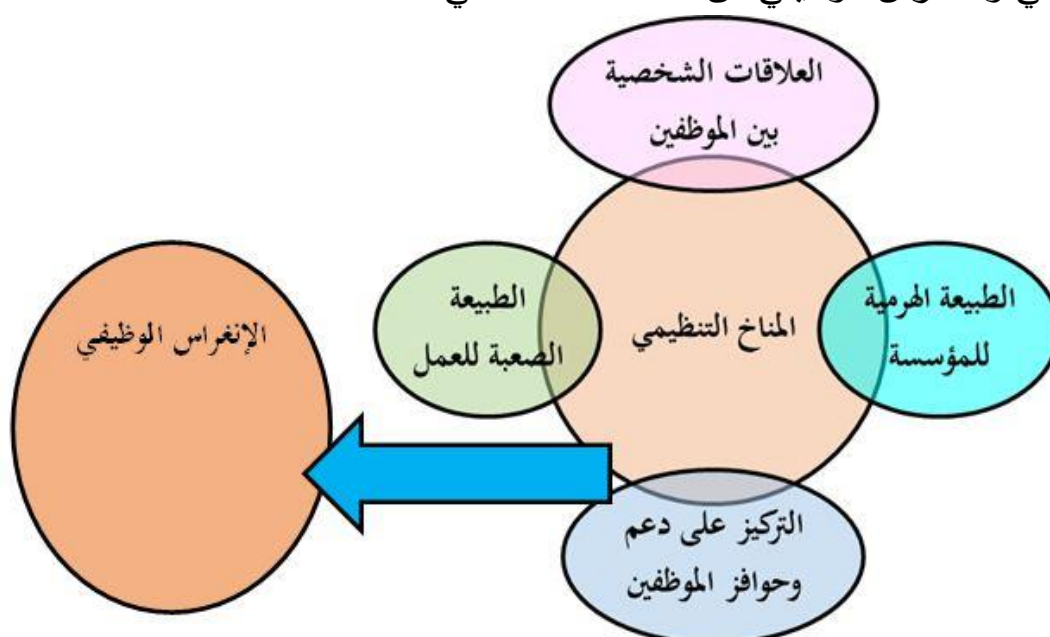
أشارت نتائج دراسة (Safavi & Karatepe, 2019) أن غياب الأمن الوظيفي يؤدي إلى تقلص أداء العاملين وذلك لانعدام الطموح والقلق المستمر والخوف على مستقبلهم الوظيفي وقتل روح المبادرة والإبداع، كما يؤثر على المنظمة حيث يجعلها تخسر الكوادر المؤهلة نظراً لبحثهم عن فرص وظيفية واستقرار وظيفي في منظمات أخرى مما يؤثر ذلك سلباً على مستوى السلعة أو الخدمة المقدمة وبالتالي تقلص أعداد العملاء وتعثر تحقيق الأهداف وفشل المنظمة في نهاية المطاف.

5-المناخ التنظيمي

قدم مصطلح المناخ التنظيمي لأول مرة في عام 1950م من قبل (Cornell, 1950) في دراسته عن مناخ المؤسسات التعليمية؛ ومنذ ذلك الحين شاع دراسة المناخ التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي (Hatamleh & Al-Zo'bi, 2017).

وللمناخ التنظيمي له أربعة أبعاد (Seyyedmoharrami, et.al, 2019):
 البعد الأول هو العلاقات الشخصية بين الموظفين مما يدل على الثقة، المناخ القائم على التعاون، والمناخ القائم على المنافسة، ونوعية العلاقات في مختلف أقسام المنظمة، ودعم السلوكيات أو الرفض تجاه الموظفين الجدد. تشمل الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي الطبيعة الهرمية للمؤسسة، والطبيعة الصعبة أو المملة للعمل، والتركيز على دعم وحوافز الموظفين.

هذا ويتصف المناخ التنظيمي بثلاثة خصائص رئيسية تتمثل في: العدالة Fairness وهي تشير إلى تصور الموظف بأن الممارسات التنظيمية عادلة ونزيهة. الابتكار Innovativeness: يتعلق بتصورات الموظفين بأن المؤسسة تحترم الإبداع والابتكار. الانتماء Affiliation: وهو تصور الانتماء إلى منظمة (Al-Kurdi, et.al, 2020). ولقد أشارت نتائج دراسة (Hashim, et.al, 2017) إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الانغماس الوظيفي للموظف. ويمكن توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والانغماس الوظيفي من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم [12]: المناخ التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي

المصدر: (Hashim, et.al, 2017)

6- التعلم التنظيمي

قدم مصطلح التعلم التنظيمي لأول مرة في عام 1963 م على يد كل من كورت ومارش (Kurt & March, 1963) اللذان كان يعتقد أن الاستجابة لجهود المنظمة لتغيير البيئة الخارجية من أجل الملاءمة بين أهداف المنظمة والظروف الجديدة لمساعدة المنظمة على تحقيق المزيد من الكفاءة. ومع هذا لم يلقى مصطلح التعلم التنظيمي مزيد من الاهتمام إلا في السبعينات من القرن التاسع عشر وفي بداية القرن العشرين عندما نشر بيتر سينج Peter Senge كتابه عن التعلم التنظيمي (Saadat & Saadat, 2016).

تتمثل أبعاد التعلم التنظيمي فيما يلي (Shevitz, 2011, Lagrosen & Wozniak, 2012, 2017):

● الإتقان الشخصي Personal mastery:

توضيح وتعميق الرؤية الشخصية باستمرار، وتطوير المواقف والمهارات التي تساعد الأفراد على رؤية الواقع بشكل أكثر موضوعية. إن هذا العامل يصف التوتر الطبيعي الموجود بين الحالة الحالية والحالة المستقبلية المرغوبة للفرد. هذا التوتر هو الذي يوفر الدافع للابتعاد عن الحالة الحالية نحو الحالة المطلوبة. من أجل ممارسة هذا الانضباط، تعد القدرة على فهم وضع الفرد الحالي، وكذلك القدرة على وصف المستقبل المنشود، ضرورية. يتطلب فهم وضع الفرد الحالي القدرة على رؤية الأشياء كما هي بالفعل؛ لتطوير القدرة على عرض الأشياء غير المفطرة من قبل الأفكار والتحيزات الخاصة بنا. لتحقيق ذلك، يجب الالتزام بالبحث عن الحقيقة حيثما كان ذلك ممكناً. كما أن تخيل المستقبل المرغوب يتطلب تطوير مهارة التفكير الشخصي؛ تلك المهارة التي تتيح إبراز الرؤية الشخصية، ثم تحسينها وتوضيحها بدقة.

● النماذج الذهنية Mental models:

استكشاف الافتراضات والتعميمات والتساؤلات التي يطرحها المرء على المواقف (مثل النماذج الذهنية) وكيفية تأثيرها على الفكر والحركة وتطوير نماذج ذهنية جديدة أكثر ملاءمة. تتطلب النماذج الذهنية مهارتين هما التأمل والاستقصاء reflection and

inquiry يشير التأمل إلى القدرة على إبطاء تفكيرنا والسماح لأنفسنا بأن ندرك كيف نشكل نموذجنا العقلية. يتطلب هذا النوع من التفكير ما وراء المعرفي حول تفكيرك استعدادًا لإبقاء معتقداتك الضمنية للتدقيق. بينما يشير مصطلح الاستقصاء إلى القدرة على إجراء محادثات حيث يمكن مشاركة المشاهدات بشكل علني بأقل قدر من الدفاعية وحيث يكون فهم افتراضات بعضهم البعض هو الهدف الأساسي. يتطلب الاستقصاء كشف تفكيرك للآخرين كما يتطلب بيئة من الثقة والأمن يجب تأسيسها وزراعتها.

● بناء رؤية مشتركة Building a shared vision:

الرؤية المشتركة هي الانضباط الجماعي للهدف المشترك والالتزام المشترك. تتضمن هذه الممارسة مهارات الكشف عن الصور المشتركة للمستقبل المطلوب وتطويرها. تعزز الرؤية المشتركة الحقيقية الالتزام الحقيقي بدلاً من الامتثال ولا يمكن أن يملئها أي فرد.

● التعلم الجماعي Team learning:

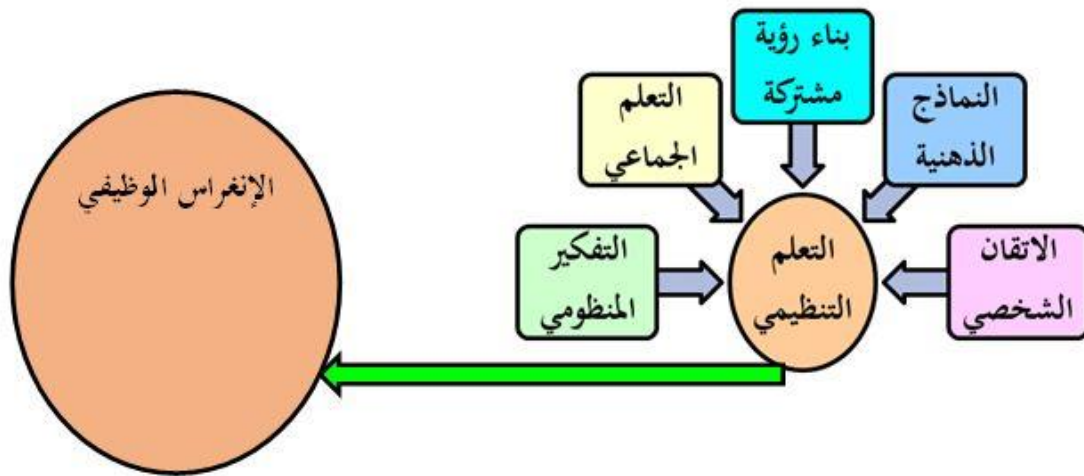
الاهتمام بالطرق التي يتفاعل بها أعضاء الفريق والتي تعيق التعلم وخلق طرق لدمج التخصصات أثناء عملها. إن ممارسة التعلم الجماعي تتيح للفرق التفكير والعمل معاً. يعتمد التعلم الجماعي على نظام التمكن الشخصي الذي يمتد من الممارسة الفردية إلى الجماعية. كما أنه يوسع نطاق بناء الرؤية المشتركة نحو إنتاج حركة مشتركة. هناك ثلاثة أبعاد أساسية للتعلم الجماعي. أولاً، يجب أن تتعلم الفرق كيفية التفكير بعمق في القضايا المعقدة. الهدف هنا هو إدراك القدرة على أن تصبح العقول أكثر ذكاءً، ولتطوير هذه المهارة يتطلب من الفريق أن يكون على دراية ومقاومة، والميل الطبيعي للانخراط في الروتينات الدفاعية مثل تجانس الخلافات والتحدث علناً بالرأي. ثانياً، للتعلم الجماعي يجب دعم العمل الجماعي المبتكر والمنسق من خلال بناء علاقة جماعية بناءة. من الضروري لذلك إقامة ثقة متبادلة تسمح بإجراء حوار صريح ومفتوح دون خوف من اللوم أو الانتقام. ثالثاً، للتعلم الجماعي، ينبغي فهم أن فرق التعلم تشجع فرق التعلم الأخرى. نظرًا لأن الأعضاء يعملون عادة في فرق متعددة على

مستويات مختلفة في المنظمة، فإن مسؤولية كل عضو هي نشر ممارسات ومهارات التعلم الجماعي في جميع أنحاء المنظمة. هذا المنظور المترابط لتعلم الفريق هو مظهر من مظاهر الانضباط في التفكير التنظيمي ومهم في تحديد منظمة التعلم.

● التفكير المنظومي Systems thinking:

● النظر في أوسع فهم ممكن لنظام ما وذلك للنظر في الطرق التي تؤثر بها الأشياء على بعضها البعض على مدى فترات زمنية طويلة وعلى مسافة كبيرة؛ الانتقال من تقسيم الأشياء إلى أجزاء أصغر يمكن التحكم فيها لرؤية الأنظمة والأنماط.

هذا وقد أشارت نتائج دراسة (Dekoulou & Trivellas, 2015, Kanten, et.al,) إلى أن التعلم التنظيمي يمكن أن يؤثر على الانغماس الوظيفي للموظفين، ويشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي والانغماس الوظيفي، ويمكن توضيح طبيعة تلك العلاقة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم [13]: التعلم التنظيمي وعلاقته بالانغماس الوظيفي

المصدر: (Dekoulou & Trivellas, 2015)

7-ضغوط العمل

تمثل الضغوط التي يتعرض لها الإنسان في العصر الحديث ظاهرة جديدة بالاهتمام، لما لها من خطورة وتأثير على كثير من جوانب حياة الفرد والمجتمع، ولما تسببه من تكاليف باهظة من جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات التي

تتجم عنها أو تترافق معها. ورغم تعدد مصادر هذه الضغوط وتنوعها، فإن العمل يظل أحد أهم هذه المصادر وأخطرها، حيث أن العمل هو السبيل الأهم لرفاهية الفرد ورخاء المجتمع، ومن ثم فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثيرها عليه وحده وإنما يشمل المؤسسة التي يعمل بها، وتمتد بعد ذلك إلى المجتمع، كما أن تأثيرها على الفرد يمتد ليغطي جوانب أخرى من حياته خارج نطاق العمل مما يؤثر على علاقاته داخل أسرته، ومع أصدقائه وجيرانه، وبقية أفراد المجتمع (الطحاينة وحناملة، 2018).

هذا وتعرف ضغوط العمل على أنها استجابة العامل عند مواجهة متطلبات العمل والضغوط التي لا تتناسب مع مواردهم واحتياجاتهم وقدراتهم ومعرفتهم، والتغلب على قدرتهم على الإدارة (Desouky & Allam, 2017). كما تعرف ضغوط العمل على أنها المرور بالحالات العاطفية السلبية مثل الإحباط والقلق والاكتئاب التي تعزى إلى العوامل المرتبطة بالعمل (Xin, et.al, 2019) ولقد أشارت نتائج دراسة (Park & Woo, 2018) إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تؤثر على الانغراس الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

8- القيادة الديمقراطية

تعد القيادة الديمقراطية من أحد أنماط القيادة التي تهتم بوجود علاقات اجتماعية وتعاونية متبادلة بين القائد والموظفين، حيث يبدو اهتمام القائد بالعاملين في احترام معارفهم و آرائهم واحتياجاتهم في تحديد أهداف المنظمة ومساعدتهم وتشجيعهم على العمل (Vican, et.al, 2015).

ويذكر (العراييد، 2010) أن نمط القيادة الديمقراطية تقوم على العديد من الأمور والتي منها:

1. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل من حيث التواصل والتفاعل الجيد، مما يساعد ذلك على رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
2. تشجيع الأفراد على المشاركة الايجابية طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية.

3. الاهتمام بالنمو المهني للعاملين، وذلك من خلال التعرف على مستوى العاملين، والتعرف على احتياجاتهم.
 4. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام المختلفة.
 5. تأكيد المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية للعاملين.
 6. الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري وذلك من أجل تنمية الشعور بالكفاءة لدى بعض العاملين.
 7. الاهتمام بتوفير علاقات اجتماعية ناجحة بين العاملين.
 8. كما يمارس القائد نشاطه في القيادة الديمقراطية وذلك من خلال الترغيب والحث والاستمالة، حيث ينطلق القائد من مبدأ أنه عضوفي الجماعة، يتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، كما يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يهتم كثيرًا بما لديهم من حاجات أساسية من أجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية.
- هذا وقد أشارت نتائج دراسة (Oladeji & Ayinde, 2018) أن اتباع القائد لنمط القيادة الديمقراطية يزيد من الانغراس الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

2.2 الدراسات السابقة

يمكن استعراض أبرز الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، فالأقدم على النحو الآتي:

أ. الدراسات السابقة العربية

دراسة (عبد الأمير والحسناوي، 2019) بعنوان "دور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانغراس الوظيفي، بين موظفي إدارة التربية والتعليم بمحافظة كربلاء؛ حيث تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث من خلال تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من (91) موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وأبرزها أن ينظر إلى العدالة التنظيمية بشكل عام على

مستوى جيد، وخاصة بعد عدالة التوزيع، أي أن سلوك بعض المديرين عادل في التعامل مع المرؤوسين، والشعور بنسبة كبيرة من العينة يساوي ما هو متلقي. وقد اوصت الدراسة بتعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بين كافة العاملين لما له من أثر إيجابي على معنوياتهم وبالتالي على الاداء.

دراسة (الركابي والحمادي، 2019) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره في الإنغراز الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية:"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي في الإنغراز الوظيفي، والبحث عما إذا كان هناك علاقة ارتباط وتأثير بينهما، من خلال أداة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض واختبرت لذلك عينة من (30) موظفاً من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار. وفي ضوء النتائج التي تم تمخض عنها التحليل الاحصائي توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والإنغراز الوظيفي. وقد اوصت الدراسة بضرورة تقييم رضا العاملين بشكل مستمر وتقديم الدعم الكافي لهم.

دراسة (العابدي وآخرون، 2019) بعنوان "استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الإنغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية:"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة ما بين الإنغراز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية في مديرية ماء محافظة النجف الاشرف، وقد تم توزيع استبانة لآراء عينة من العاملين في المديرية والبالغ عددهم (68) موظف؛ وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها أن أفراد عينة الدراسة متفقون تماماً وبشكل كبير حول استخدام استقلالية العمل التي تعزز من الإنغراز في مكان العمل وهذا يؤدي إلى الحد من استنزاف الموارد البشرية، أما أهم التوصيات هو التأكيد على ضرورة تطوير والاستفادة من جعل المهام المناطة بالأفراد

العاملين تنفذ بدون ضغوطات من أجل تعزيز الإنغراز في مكان العمل والتي بدورها تحد من استنزاف الموارد البشرية والعقول الى خارج المنظمة.

دراسة (علاء الدين، 2018) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف":

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، من خلال القيام بدراسة ميدانية شملت (52) مؤسسة صناعية متوسطة الحجم تنشط في ولاية سطيف، والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من هذه المؤسسات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، ومن أهم نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر إيجابي، بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على صياغة الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة؛ كما يوجد أثر إيجابي بدرجة ضعيفة إلى متوسطة للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية، عن طريق أبعادها الثلاث، المتمثلة في البعد القيادي، والبعد التنظيمي، والبعد الإنساني مجتمعة. وقد اوصت الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية السائدة لما لها من دور في الاداء التنظيمي.

دراسة (الفتلاوي، 2014) بعنوان "دور الإنغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية":

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور الإنغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية، في وزارة الصحة كربلاء، حيث تم جمع البيانات باستخدام تحليل الأدوات عينة من العاملين في القسم مرقمة (106) فرد؛ لغرض اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث، استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية أهمها تحليل الانحدار المتعدد بشكل تدريجي، وأظهرت النتائج تأثيراً سلبياً على الارتباط بين الإنغراز الوظيفي ومستوى السخرية التنظيمية. وقد اوصت الدراسة بضرورة دعم العاملين مادياً ومعنوياً لتعزيز مفهوم الانغراس الوظيفي لديهم.

دراسة (مركمال، 2014) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة-تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة-تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة، على عينة من (32) معلماً؛ وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين كل من الانتماء التنظيمي والثقافة التنظيمية، وعلاقة طردية ضعيفة بين كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، وعلاقة عكسية ضعيفة بين كل من جودة الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية. وقد اوصت الدراسة بدعم العاملين وتحفيزهم لزيادة انتمائهم وولائهم التنظيمي لما له من تاثير ايجابي على الاداء التنظيمي ككل.

دراسة (العطوي، 2013) بعنوان "العلاقة بين الإنغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الإنغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية، وقد جمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة من عينة من الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية بلغ عددهم (77) فرد؛ قد أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة تأثير سلبية بين الإنغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل كما وجد بان العوامل الموقفية (الصدمات السلبية، ووقت الانتقال والمتطلبات المالية) لها دور في التأثير في العلاقة بين الإنغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل. وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بموضوع الحوافز المادية للعاملين لما له من تأثير ايجابي على الانغراس الوظيفي وتقليل مستوى دوران العمل.

دراسة (عزيز وآخرون، 2012) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لأعضاء بعض المنظمات الرياضية في محافظة نينوى، وتكونت عينة البحث من (173) فرداً موزعين على (86) من الأندية و(87) من الاتحادات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أساليب معالجة الصراع التنظيمي (التجنب، التهدة، المساومة، المواجهة) والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية، ووجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أسلوب الإكراه في معالجة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية لأعضاء الأندية والاتحادات الرياضية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية لدورها في الحد من الصراعات التنظيمية وبالتالي الارتقاء بالأداء التنظيمي ككل.

ب. الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة (Yıldız, 2018) بعنوان

“The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions”

"العلاقة بين تصورات المعلمين حول الانغماس الوظيفي والانتماء المهني"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول الانغماس الوظيفي والانتماء المهني لدى معلمي المدارس الابتدائية، وقد تألفت عينة الدراسة من (258) مدرساً في المرحلة الابتدائية يعملون في المدارس الابتدائية الواقعة في وسط مدينة بولوفي العام الدراسي 2017-2018. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معتدلة المستوى بين الانغماس الوظيفي للمعلمين وتصورات الانتماء المهني. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم الدعم المادي والمعنوي لمعلمي المدارس الابتدائية لما له من دور إيجابي في تعزيز مفهوم الانغماس الوظيفي وبالتالي الانتماء الوظيفي والمهني.

دراسة (Fong, 2017) بعنوان:

“The Role of Organizational Culture and Commitment on Job Embeddedness and Stay Intention in Hong Kong”

"دور الثقافة التنظيمية والالتزام في الانغماس الوظيفي ونوايا البقاء في هونغ كونغ"

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في أبعاد العمل وعدم العمل المتعلقة بالانغراس الوظيفي والحفاظ على نوايا البقاء لدى الموظفين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي من خلال دراسة حالة أحد قطاعات البيع بالتجزئة في هونغ كونغ، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة تألفت من (100) مفردة، وبإجراء مقابلات شخصية مع (9) أفراد في الشركة موضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الانغراس الوظيفي والثقافة التنظيمية؛ وبين الانغراس الوظيفي والالتزام الوظيفي، وقد اوصت الدراسة بضرورة تطبيق نموذج الانغراس الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة في كافة المنظمات لأنه النموذج الأكثر قابلية للتطبيق في الحفاظ الموظفين وتعزيز نية البقاء لديهم.

دراسة (Birsal, 2012) بعنوان:

“Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics”

"الانغراس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الانغراس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، ومن أهم نتائج الدراسة: الكشف عن أربعة عوامل هي "التضحية المرتبطة بالمنظمة"، "التضحية بالمجتمعات المحلية والتضحية ذات الصلة"، "الملاءمة للتنظيم وفلسفة الإدارة" و"الملاءمة للتنظيم والمهمة"؛ حيث أظهرت نتيجة التحليل وجود علاقة بين هذه العوامل والمتغيرات الديموغرافية، فالتضحية ذات الصلة بالمنظمة عند الذكور كانت مرتفعة عنها لدى الإناث، أما "التضحية ذات الصلة بالمجتمع والمجتمع" فكانت مرتفعة عند أولئك الذين تنتمي عائلاتهم الى نفس المجتمع. وقد اوصت الدراسة بضرورة القيام بدراسات أخرى تتناول ابعاد ومتغيرات خاصة بالانغراس الوظيفي لم تتناولها هذه الدراسة، نظرا للأهمية البالغة لهذا المفهوم.

دراسة (Harris and Kacmar, 2011) بعنوان:

“The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX–outcomes relationships”

"الدور الوسيط للانغراس الوظيفي التنظيمي في العلاقات المنظمة بين القادة والعاملين"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الوسيط للتكامل التنظيمي والانغراس الوظيفي في العلاقات المنظمة بين القادة والعاملين، من خلال دراسة العلاقات بين هذه المتغيرات في مكان العمل، من خلال توزيع استبانة على عينة من (205) من الموظفين العاملين في شركات صناعة السيارات؛ وقد توصلت الدراسة الى وجود دور ايجابي للانغراس الوظيفي التنظيمي في العلاقات المنظمة بين القادة والعاملين، وقد أوصت الدراسة بتطبيق نموذج الانغراس الوظيفي كآلية لدعم علاقات العمل، وتحقيق التماسك والتكامل التنظيمي.

دراسة (Lee, 2004) بعنوان:

"The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover"

"تأثير الانغراس الوظيفي في المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي والغياب الإرادي والدوران الطوعي"

هدفت هذه الدراسة الى توسيع نطاق النظرية والأبحاث المتعلقة بالانغراس الوظيفي والتي تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: عدم الممانعة أثناء العمل والالتحاق بالعمل، وقد كشفت تحليلات الانحدار أن التماسك خارج العمل كان تنبؤًا كبيرًا بـ "الدوران الطوعي" اللاحق والغياب الإرادي، في حين أن الانغراس الوظيفي لم يكن كذلك، إذ كانت درجة الانغراس الوظيفي أثناء العمل مرتبطة بدرجة شديدة بمستوى المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي، في حين أن الانغراس خارج الوظيفة لم يكن كذلك.

التعليق على الدراسات السابقة وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

في ضوء العرض السابق، يتبين أن الدراسات السابقة قد اتسمت بما يلي:

1. من الناحية الموضوعية؛ ركزت معظم الدراسات السابقة على الثقافة التنظيمية مرتبطة بمتغيرات أخرى، وكذلك على الانغراس الوظيفي مرتبطاً بمتغيرات أخرى، وباستثناء دراسة (Fong, 2017) التي جمعت بين الثقافة التنظيمية والانغراس

الوظيفي، في محاولة لدراسة العلاقة بينهما، وهي الوحيدة التي اتفقت الى حد ما مع موضوع الدراسة الحالي، والذي لم تتطرق إليه أي دراسة عربية أو محلية سابقة على حد علم الباحث.

2. من الناحية المنهجية والإجرائية، اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج التحليلي الوصفي والمنهج الارتباطي، مع تطبيق أداة الاستبيان أيضاً، وهذا ما تتفق به بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالي الذي يتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الدراسة الميدانية بالاعتماد على تطوير أداة استبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

3. من الناحية المكانية، أجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات مكانية عربية وأجنبية، وقلة منها كانت بعيدة الى حد ما عن موضوع دراسة الحالية مما أجري في البيئة الكويتية، وعليه فإن الدراسة الحالية يتميز عنها بكونه يعنى بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في منظمات الأعمال بدولة الكويت.

4. من حيث النتائج، خلصت الدراسات السابقة الى نتائج متعددة ومتباينة، تبعاً لاختلاف وتباين موضوعاتها وأهدافها ومتغيراتها، والبيئات المكانية والزمانية التي أجريت فيها، ونظراً لما تتميز به الدراسة الحالية من الناحية الموضوعية، ومن ناحية بيئة إجرائه، فإن الباحث يتوقع أن تصل هذه الدراسة الى نتائج جديدة، وبالتالي تحقيق إضافة علمية تكمل ما وصلت إليه من قبل الجهود السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث جاء استخدام المنهج الوصفي في وصف المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في الدراسة، والتعرف توافرها لدى قطاع البنوك التجارية في دولة الكويت. وجاء استخدام المنهج التحليلي في بيان أثر الثقافة التنظيمية ممثلةً بكل من (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية، وذلك من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها.

2.3 مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية في دولة الكويت، والبالغ عددها حتى نهاية عام 2019 (10) بنوك تجارية، ونظراً لمحدودية عدد البنوك التجارية تم أخذ جميع البنوك بالمسح الشامل، وقد اشتملت وحدة التحليل على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية. وقد تم الاعتماد على العينة الطبقية الميسرة لاختيار البنوك التي تمثل مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يأتي:

الجدول (2): مجتمع الدراسة وعينتها

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاسترداد
1	البنك الأهلي	794	24	24	22	2	20	83.3
2	البنك الأهلي المتحد	840	26	26	24	2	22	84.6
3	بنك برقان	734	23	23	20	1	19	82.6
4	بنك بوبيان	1507	46	46	39	6	33	71.7
5	البنك التجاري	730	23	23	22	2	20	87.0
6	بنك الخليج	1501	46	46	41	2	39	84.8
7	بيت التمويل الكويتي	2541	78	78	75	6	69	88.5
8	البنك الدولي	725	22	22	22	1	21	95.5
9	البنك الوطني	2234	69	69	65	5	60	87.0
10	بنك وربة	496	15	15	15	2	13	86.7
	المجموع	12102	372	372	345	29	316	%84.9

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية 2020

3.3 وحدة التحليل

اشتملت وحدة التحليل على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، في البنوك التجارية الكويتية، والذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير، نائب مدير، مدير دائرة، ورئيس قسم. وقد قام الباحث بتوزيع (372) إستبانه على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً، واسترداد (345) استبانه، وتم استبعاد (29) إستبانه، لعدم صلاحيتها للتحليل، ليتوفر لدى الباحث (316) إستبانه صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (%84.9) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. والجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والديموغرافية، وذلك كما يأتي:

الجدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	234	74.1
	أنثى	82	25.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	69	21.8
	30 سنة - أقل من 40 سنة	109	34.5
	40 سنة - أقل من 50 سنة	108	34.2
	50 سنة فأكثر	30	9.5
	دبلوم فأقل	66	20.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس	106	33.5
	دبلوم عالي	75	23.7
	ماجستير	45	14.2
	دكتوراه	24	7.6
	أقل من 5 سنوات	63	19.9
سنوات الخبرة	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	95	30.1
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	85	26.9
	15 سنة فأكثر	73	23.1
المستوى الوظيفي	إدارة إشرافية	104	32.9
	إدارة وسطى	134	42.4
	إدارة عليا	78	24.7
	رئيس قسم	99	31.3
	مدير دائرة	83	26.3
المسمى الوظيفي	نائب مدير	65	20.6
	مدير	69	21.8
المجموع		316	100

يتضح من الجدول رقم (3) فيما يتعلق بالجنس أن الذكور شكلوا ما يزيد عن نصف عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم (74.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (25.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية، فيتضح من الجدول رقم (3) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين (30 سنة - أقل من 50 سنة)، حيث شكلت الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) النسبة الأكبر والتي بلغت

(34.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (40 سنة - أقل من 50 سنة)، وبفارق بسيط جداً، حيث بلغت نسبتها (34.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. أما في المرتبة الثالثة، فقد حلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، والتي بلغت نسبتها (21.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، والتي بلغت نسبتها (9.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين من الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث شكلوا ما نسبته (33.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (دكتوراة)، حيث بلغت نسبتهم (7.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد تبين من الجدول رقم (3) تمتع الكوادر الإدارية العاملة في البنوك التجارية الكويتية بخبرات عالية، حيث تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم (من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات)، والتي بلغت (30.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلتها في المرتبة الثانية فئة سنوات الخبرة (من 10 سنوات - أقل من 15 سنة)، والتي بلغت نسبتها (26.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم في المرتبة الثالثة فئة سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، والتي بلغت نسبتها (23.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. في حين شكل أفراد عينة الدراسة ممن بلغت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) النسبة الأقل، والتي بلغت (19.9%).

وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فقد أشار الجدول رقم (3) إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يعملون ضمن (الإدارة الوسطى)، حيث بلغت نسبتهم (42.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلتها (الإدارة الإشرافية) وبنسبة بلغت (32.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ومن ثم (الإدارة العليا) وبنسبة بلغت (24.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

وأخيراً، فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فقد تبين من الجدول رقم (3) أن المسمى الوظيفي (رئيس قسم) قد شكل النسبة الأكبر والتي بلغت (31.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، تلاها في المرتبة الثانية المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبنسبة بلغت (26.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ثم جاء في المرتبة الثالثة المسمى الوظيفي (مدير) وبنسبة بلغت (21.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين جاء المسمى الوظيفي (نائب مدير) في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبنسبة بلغت (20.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

4.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من مصادر جمع البيانات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وقد تمثلت هذه المصادر فيما يأتي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر النظرية والوثائقية والتي استخدمت لجمع البيانات الثانوية اللازمة لبناء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة، وقد تضمنت هذه المصادر الكتب والمقالات والدوريات العلمية المحكمة العلمية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية، والتي تناولت مواضيع الدراسة ومتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات الأولية واللازمة لإعداد الجانب العملي للدراسة الحالية، وقد تضمنت هذه المصادر أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها بالاعتماد على الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بمواضيع الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى أخذ رأي أصحاب الخبرة والاختصاص، بهدف التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات نموذج الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والديموغرافية، ويتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمستجيبين، وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة، ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تعبر عن متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية، موزعة كما في الجدول الآتي:

الجدول (4): توزيع فقرات أداة الدراسة على المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
المتغير المستقل	القيم التنظيمية	1 - 6	6
	المعتقدات التنظيمية	7 - 12	6
	الأعراف التنظيمية	13 - 18	6
	التوقعات التنظيمية	19 - 24	6
المتغير التابع	الثقافة التنظيمية	1 - 24	24
	الملاءمة	25 - 29	5
	الروابط	30 - 35	6
	التضحية	36 - 40	5
	الانغراس الوظيفي	25 - 40	16
	أداة الدراسة	1 - 40	40

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (عبد الأمير والحسناوي، 2019)،

و(الركابي والحمادي، 2019)، و(علاء الدين، 2018))

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصنيف إجابات المبحوثين على الفقرات المختلفة، وذلك كما يأتي:

الجدول (5): مقياس درجة الموافقة

المقياس	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	متوسط
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

(المصدر: النجار، النجار والزعبي، 2013).

كما تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات أداة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، ومن خلال تطبيق الصيغة الآتية:

$$\text{مستوى الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 31.33$$

حيث صنفنا الأهمية النسبية إلى ثلاثة مستويات بناءً على قيمة المتوسط الحسابي للإجابات عن كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وكما يأتي:

الجدول (6): مستويات الأهمية النسبية

مستوى الأهمية النسبية	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 - أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 - أقل من 3.66
مرتفع	من 3.66 - 5.00

5.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس المتغيرات تم اختبار الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.5.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة ومدى ملاءمتها للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وصلاحيتها لقياس ما صممت له، قام الباحث بعرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين كما في الملحق (ب) من أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة في الجامعات الأردنية.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، والتي تمحورت حول دقة الفقرات ووضوحها وملاءمتها وانتمائها للمتغير المعني بها، وتم إجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم والتي تمثلت في إضافة وحذف وإعادة صياغة بعض الفقرات، للوصول إلى الصورة النهائية لأداة الدراسة، والملحق رقم (1) يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة.

2.5.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

لاختبار ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاتبيان وذلك باستخراج معامل الثبات (Cronbach Alpha Coefficient)، وتعتبر قيمة معامل الثبات مقبولة إحصائياً في حال تجاوزت (0.70)، حيث أن هذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وكلما اقتربت قيمة المعامل من (100%) دل ذلك على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). وبتطبيق صيغة كرونباخ ألفا على أداة الدراسة ككل وعلى الأبعاد والمتغيرات التي تشتمل عليها، ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (7): قيم معامل ثبات اداة الدراسة

الرقم	البعد	قيمة معامل كرونباخ ألفا
1	القيم التنظيمية	0.955
2	المعتقدات التنظيمية	0.811
3	الأعراف التنظيمية	0.766
4	التوقعات التنظيمية	0.860
	الثقافة التنظيمية	0.809
5	الملاءمة	0.721
6	الروابط	0.794
7	التضحية	0.781
	الانغراس الوظيفي	0.791
	أداة الدراسة ككل	0.884

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة ككل قد بلغت (0.884)، كما تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لكافة فقرات أداة الدراسة بين (0.721 - 0.955)، وهي بذلك أكبر من القيمة (0.70)، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، وموثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

6.3 المعالجة الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for Social Sciences - 20)، وقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

استخدمت الدراسة ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. مقاييس النزعة المركزية ممثلةً بالمتوسطات الحسابية ومقاييس التشتت ممثلةً بالانحرافات المعيارية لوصف متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية.
3. الأهمية النسبية لوصف مستوى أهمية فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها الرئيسة وأبعادها الفرعية.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

استخدمت الدراسة ما يأتي:

1. معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha، لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. اختبار الارتباط الخطي Multicollinearity، معامل لتضخم التباين والتباين المسموح به (Variance Inflation Factor (VIF))، واختبار التوزيع الطبيعي Normality، بالإضافة إلى اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation، للتحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج Simple, Multiple and Stepwise Linear Regression، للتحقق من أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل من الدراسة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، كما يتناول نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتعليق عليها، ومن ثم بناء التوصيات على ضوءها.

2.4 عرض النتائج

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والفقرات التي تقيسها. وفيما يأتي تفصيلاً لنتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وصف المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في الدراسة بـ "الثقافة التنظيمية"، وقد اشتمل على (4) أبعاد فرعية، وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، و التوقعات التنظيمية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (8): وصف متغير (الثقافة التنظيمية)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
1	القيم التنظيمية	3.104	0.705	2	متوسط
2	المعتقدات التنظيمية	3.091	0.664	3	متوسط
3	الأعراف التنظيمية	3.213	0.648	1	متوسط
4	التوقعات التنظيمية	3.213	0.708	1	متوسط
	الثقافة التنظيمية	3.155	0.538		متوسط

يتضح من الجدول رقم (7) توسط مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الثقافة التنظيمية) في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.155) والانحراف المعياري (0.538). وقد ظهرت جميع الأبعاد الفرعية بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.091 - 3.213)، وقد احتل بعدي (الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.213) لكل منهما، و بانحراف معياري (0.648، 0.708) على التوالي، واحتل بعد (القيم التنظيمية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.104) و بانحراف معياري (0.705)، في حين احتل بعد (المعتقدات التنظيمية) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.091) و بانحراف معياري (0.664).

وفيما يأتي عرضاً مفصلاً لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية.

أولاً: القيم التنظيمية

الجدول (9): وصف مكونات (القيم التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية النسبية
1	يسود البنك جو من الترابط والتماسك بين الادارة والموظفين	3.085	1.233	5	متوسط
2	تتحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في البنك	2.959	1.240	6	متوسط
3	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين في البنك	3.114	1.257	3	متوسط
4	يوجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين	3.212	1.286	1	متوسط
5	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين	3.101	1.271	4	متوسط
6	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية والنزاهة والشفافية	3.155	1.287	2	متوسط
	القيم التنظيمية	3.104	0.705		متوسط

يتضح من الجدول رقم (9) توسط مستوى الأهمية النسبية للقيم التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.104) و بانحراف معياري (0.705). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم

المتوسطات الحسابية بين (2.959 - 3.212)، وقد احتلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: "يوجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.212) و بانحراف معياري (1.286)، في حين احتلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "تتحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في البنك" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.959) و بانحراف معياري (1.240).

ثانياً: المعتقدات التنظيمية

الجدول (10): وصف مكونات (المعتقدات التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
7	تعزز إدارة البنك روح التعاون الجماعي بين الموظفين	3.123	1.270	2	متوسط
8	تؤمن إدارة البنك بمبدأ التفويض الإداري للموظفين	3.104	1.274	3	متوسط
9	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للبنك	3.076	1.190	4	متوسط
10	يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	3.215	1.218	1	متوسط
11	تهتم الادارة بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات الادارية	3.060	1.224	5	متوسط
12	يهتم البنك بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات	2.965	1.217	6	متوسط
	المعتقدات التنظيمية	3.091	0.664		متوسط

يتضح من الجدول رقم (10) توسط مستوى الأهمية النسبية للمعتقدات التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.091) وبانحراف معياري (0.664). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.965 - 3.215)، وقد احتلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: "يحصل الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.215) وبانحراف معياري (1.218)، في حين احتلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على: "يهتم البنك بالمشاركة

الجماعية في حل المشكلات" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.965) وبانحراف معياري (1.217).

ثالثاً: الأعراف التنظيمية

الجدول (11): وصف مكونات (الأعراف التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
13	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها	3.225	1.220	3	متوسط
14	يلتزم البنك بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل	3.177	1.305	4	متوسط
15	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار	3.136	1.223	6	متوسط
16	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما	3.174	1.246	5	متوسط
17	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل	3.275	1.220	2	متوسط
18	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع	3.288	1.238	1	متوسط
	الأعراف التنظيمية	3.213	0.648		متوسط

يتضح من الجدول رقم (11) توسط مستوى الأهمية النسبية للأعراف التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.213) و بانحراف معياري (0.648). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.136 - 3.288)، وقد احتلت الفقرة رقم (18) والتي تنص على: "يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.288) و بانحراف معياري (1.238)، في حين احتلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على: "المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.136) و بانحراف معياري (1.223).

رابعاً: التوقعات التنظيمية

الجدول (12): وصف مكونات (التوقعات التنظيمية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
19	تسعى الإدارة بشكل دائم لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت	3.076	1.206	5	متوسط
20	يعمل البنك في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة	3.354	1.222	1	متوسط
21	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات المتوقعة.	3.174	1.342	4	متوسط
22	يتوقع الموظفون من البنك توفير الأمان الوظيفي لهم	3.174	1.279	4	متوسط
23	يستغل البنك قدراته الحالية في صياغة خطته المستقبلية.	3.228	1.259	3	متوسط
24	يوضح البنك الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب	3.272	1.286	2	متوسط
	التوقعات التنظيمية	3.213	0.708		متوسط

يتضح من الجدول رقم (12) توسط مستوى الأهمية النسبية للتوقعات التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.213) و بانحراف معياري (0.708). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.076 - 3.354)، وقد احتلت الفقرة رقم (20) والتي تنص على: "يعمل البنك في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.354) و بانحراف معياري (1.222)، في حين احتلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على: "تسعى الإدارة بشكل دائم لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.076) و بانحراف معياري (1.206).

2.2.4 وصف المتغير التابع

تمثل المتغير التابع في الدراسة بـ "الانغراس الوظيفي"، وقد اشتمل على (3) أبعاد فرعية، وهي: الملاءمة، الروابط، والتضحية. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال

احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ومستوى الأهمية النسبية لأبعاده الفرعية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (13): وصف متغير (الانغراس الوظيفي)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
1	الملاءمة	3.235	0.741	1	متوسط
2	الروابط	3.229	0.734	2	متوسط
3	التضحية	3.178	0.782	3	متوسط
	الانغراس الوظيفي	3.214	0.627		متوسط

يتضح من الجدول رقم (13) توسط مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الانغراس الوظيفي) في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.214) والانحراف المعياري (0.627). وقد ظهرت جميع الأبعاد الفرعية بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.178 - 3.235)، وقد احتل بعد (الملاءمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.235) و بانحراف معياري (0.741)، واحتل بعد (الروابط) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.229) و بانحراف معياري (0.734)، في حين احتل بعد (التضحية) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.178) و بانحراف معياري (0.782).

وفيما يأتي عرضاً مفصلاً لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس المتغيرات الفرعية لمتغير الانغراس الوظيفي.

أولاً: الملاءمة

الجدول (14): وصف مكونات (الملاءمة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
25	تتطلب وظيفتي نفس المهارات والقدرات التي امتلكها	3.228	1.287	3	متوسط
26	قيمي الشخصية متلائمة مع قيم ثقافة البنك	3.263	1.239	2	متوسط
27	أشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل الإدارة لما أقوم به من عمل	3.342	1.303	1	متوسط
28	الراتب والعمولات التي انتقاضها تتلاءم مع الجهد والأداء الذي أقوم به	3.168	1.260	5	متوسط
29	ثقافة البنك تتلائم بشكل كبير مع ثقافة المجتمع السائدة	3.174	1.234	4	متوسط
	الملاءمة	3.235	0.741		متوسط

يتضح من الجدول رقم (14) توسط مستوى الأهمية النسبية للملاءمة في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.235) و بانحراف معياري (0.741). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.1689 - 3.342)، وقد احتلت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: "أشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل الادارة لما أقوم به من عمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.342) و بانحراف معياري (1.303)، في حين احتلت الفقرة رقم (28) والتي تنص على: "الراتب والعلاوات التي اتقاضها تتلاءم مع الجهد والأداء الذي أقوم به" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.168) وبانحراف معياري (1.260).

ثانياً: الروابط

الجدول (15): وصف مكونات (الروابط)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية النسبية
30	أتفاعل بشكل كبير مع زملائي داخل العمل	3.383	1.230	1	متوسط
31	أشترك بعدد من اللجان الوظيفية المتخصصة في البنك	3.165	1.269	5	متوسط
32	أعمل في موقعي الوظيفي منذ فترة طويلة ولا أرغب بتركه	3.212	1.310	3	متوسط
33	أشعر بأن وظيفتي الحالية هي جزء من حياتي الشخصية	3.206	1.331	4	متوسط
34	هناك علاقات شخصية تربطني بزملائي في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3.130	1.237	6	متوسط
35	الروابط الوظيفية داخل العمل مبنية على الاحترام والتقدير	3.278	1.287	2	متوسط
	الروابط	3.229	0.734		متوسط

يتضح من الجدول رقم (15) توسط مستوى الأهمية النسبية للروابط في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.229) و بانحراف معياري (0.734). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.130 - 3.383)، وقد احتلت الفقرة رقم (30) والتي

تتص على: "تفاعل بشكل كبير مع زملائي داخل العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.383) و بانحراف معياري (1.230)، في حين احتلت الفقرة رقم (34) والتي تتص على: "هناك علاقات شخصية تربطني بزملائي في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.130) و بانحراف معياري (1.237).

ثالثاً: التوضيحية

الجدول (16): وصف مكونات (التوضيحية)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى النسبية	الأهمية
36	فرص الترقية والتقدم الوظيفي مناسبة مع ما يؤديه به الموظف من أداء	3.117	1.273	4	متوسط	
37	لا أمانع بقضاء وقت أطول في العمل لإنجاز مهام وظيفتي	3.209	1.288	2	متوسط	
38	لدي الرغبة في البقاء في عملي ولا أفكر في البحث عن مكان آخر	3.114	1.267	5	متوسط	
39	أبذل كافة الجهود والقدرات لبقائي في وظيفتي	3.304	1.266	1	متوسط	
40	لا أشعر بالانزعاج في حال طلب مني عمل إضافي غير مدفوع الأجر	3.146	1.301	3	متوسط	
	التوضيحية	3.178	0.782		متوسط	

يتضح من الجدول رقم (16) توسط مستوى الأهمية النسبية للتوضيحية في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.178) و بانحراف معياري (0.782). وقد ظهرت جميع الفقرات بأهمية نسبية متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.114 - 3.304)، وقد احتلت الفقرة رقم (39) والتي تتص على: "أبذل كافة الجهود والقدرات لبقائي في وظيفتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.304) و بانحراف معياري (1.266)، في حين احتلت الفقرة رقم (38) والتي تتص على: "لدي الرغبة في البقاء في عملي ولا أفكر في البحث عن مكان آخر" في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.114) و بانحراف معياري (1.267).

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تم التوصل إليها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقبل البدء باختبار الفرضيات، تم التحقق من ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك من خلال تطبيق عدة اختبارات، تمثلت في اختبار الارتباط الخطي المتعدد ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، و اختبار التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى اختبار الارتباط الذاتي.

ملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تم التحقق من صلاحية بيانات الدراسة وملاءمتها للأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال إجراء عدة اختبارات، وكانت النتائج كما يأتي:

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من عدم وجود ارتباط خطي عال بين أبعاد المتغير المستقل، إذ أن الارتباط العالي بين بعدين أو أكثر من أبعاد المتغير المستقل يؤدي إلى زيادة قيمة معامل التحديد R^2 ويجعله أكبر من قيمته الفعلية. و للتحقق من ذلك تم احتساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تشير قيمة معامل الارتباط التي تتجاوز (0.80) إلى وجود مشكلة الارتباط الخطي العالي (Guajarati, 2004, 359)، وبتطبيق هذا الاختبار على أبعاد المتغير المستقل، ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (17): اختبار الارتباط الخطي المتعدد

المتغير	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
القيم التنظيمية	1.000			
المعتقدات التنظيمية	0.366**	1.000		
الأعراف التنظيمية	0.377**	0.380**	1.000	
التوقعات التنظيمية	0.304**	0.360**	0.503**	1.000

(**) عند مستوى دلالة 0.01

يتبين الجدول رقم (17) أن أعلى قيمة معامل ارتباط كانت بين المتغيرين (الأعراف التنظيمية) و (التوقعات التنظيمية) والتي بلغت (0.503)، وظهرت القيم

الأخرى أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي عالي بين أبعاد متغير الثقافة التنظيمية.

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance). حيث يشير هذا الاختبار إلى أن البيانات تخلو مشكلة الارتباط الخطي المتعدد في حال كانت قيم معامل تضخم التباين محصورة بين (1 - 10)، وكانت قيم معامل التباين المسموح به محصورة بين (0.1 - 1.0). وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (18): معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
القيم التنظيمية	1.261	0.793
المعتقدات التنظيمية	1.296	0.772
الأعراف التنظيمية	1.496	0.669
التوقعات التنظيمية	1.414	0.707

يتضح من الجدول (18) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت بين (1.261 - 1.496) وهي محصورة بين (1 - 10)، كما تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.669 - 0.793) وهي محصورة بين (0.1 - 1.0)، وهذا يؤكد على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) (Gujarati, 2004).

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم الشاذة، وذلك من خلال اختباري Kolmogorov-Smirnov & Shapiro - Wilk، حيث تشير قيم مستوى الدلالة التي تتجاوز 0.05 إلى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وخلوها من القيم الشاذة (Gujarati, 2003). وبتطبيق هذين الاختبارين ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (19): اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov (a)			المتغير
Sig.	df	Statistics	Sig.	Df	Statistics	
0.000	316	0.863	0.000	316	0.244	القيم التنظيمية
0.000	316	0.843	0.000	316	0.261	المعتقدات التنظيمية
0.000	316	0.825	0.000	316	0.249	الأعراف التنظيمية
0.000	316	0.843	0.000	316	0.248	التوقعات التنظيمية
0.000	316	0.867	0.000	316	0.248	الملاءمة
0.000	316	0.868	0.000	316	0.236	الروابط
0.005	316	0.987	0.000	316	0.074	التضحية

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيم مستوى الدلالة كانت جميعها أقل من 0.05، وهذا يدل على عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وهذه النتيجة لا تؤثر على صحة وملاءمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية، وفقاً لنظرية النهايات المركزية Central Limit Theorem، فإن التوزيع الطبيعي لعينة حجمها (30) مشاهدة وأكثر لا يعد من شروط الانحدار (Gujarati, 2003).

ثالثاً: اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من توزع الأخطاء بشكل عشوائي وغير مقصود، وبالتالي قدرة نموذج الانحدار على التنبؤ، وذلك من خلال اختبار دارين - واتسون (Durbin - Watson Test (D - W))، حيث يشير هذا الاختبار إلى أن بلوغ قيم معامل (D-W) العدد (2) أو اقترابها منه إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي (Gujarati, 2003, 496). وبتطبيق هذا الاختبار ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (20): اختبار الارتباط الذاتي

الفرضية	قيمة معامل D-W	النتيجة
H0	1.995	عدم وجود ارتباط ذاتي
H01	1.885	عدم وجود ارتباط ذاتي
H02	1.853	عدم وجود ارتباط ذاتي
H03	2.029	عدم وجود ارتباط ذاتي
H04	1.910	عدم وجود ارتباط ذاتي

يشير الجدول رقم (20) أن جميع قيم معامل (D-W) تقترب من العدد (2)، حيث تراوحت قيم المعامل بين (1.853 - 2.029)، وهذا يشير إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي.

2.3.4 نتائج اختبار الفرضيات

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار الفرضيات، والتي تهدف إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها في الانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية. وقد تم اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج Multiple and Stepwise Linear Regression، في حين تم اختبار الفرضيات المتفرعة عنها باستخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression. وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسة

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في الانغراس الوظيفي بأبعاده من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (21): تحليل تباين الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة H0

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				مستوى الدلالة F*
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	
الانغراس الوظيفي	0.737	0.543	67.285 56.657 123.942	4 311 315	16.821 0.182	92.335	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (21) إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (92.335) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.737)$ ، كما يتضح أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (الثقافة التنظيمية) فسرت ما مقداره (54.3%) من التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.543). وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الرئيسة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التوضيح) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية."

الجدول (22): معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة H_0

معاملات الانحدار					
أبعاد المتغير المستقل	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة *T
القيم التنظيمية	0.178	0.034	0.225	5.232	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.222	0.037	0.261	5.981	0.000
الأعراف التنظيمية	0.184	0.041	0.211	4.506	0.000
التوقعات التنظيمية	0.245	0.037	0.306	6.719	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (22) بناءً على قيم T المحسوبة ومستوى الدلالة وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة عندها أقل من 0.05.

إذ أشارت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.232) وبمستوى دلالة (SigT=0.000) إلى أن أثر (القيم التنظيمية) هو أثر معنوي، وأشارت قيمة المعامل B والتي بلغت (0.178) إلى أن الزيادة في (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في (الانغراس الوظيفي) بمقدار (17.8%).

وأشارت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.981) وبمستوى دلالة (SigT=0.000) إلى أن أثر (المعتقدات التنظيمية) هو أثر معنوي، وأشارت قيمة المعامل B والتي بلغت (0.222) إلى أن الزيادة في (المعتقدات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في (الانغراس الوظيفي) بمقدار (22.2%).

كما أشارت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.506) وبمستوى دلالة (SigT=0.000) إلى أن أثر (الأعراف التنظيمية) هو أثر معنوي، وأشارت قيمة المعامل B والتي بلغت (0.184) إلى أن الزيادة في (الأعراف التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في (الانغراس الوظيفي) بمقدار (18.4%).

وأشارت كذلك قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.719) وبمستوى دلالة (SigT=0.000) إلى أن أثر (التوقعات التنظيمية) هو أثر معنوي، وأشارت قيمة المعامل B والتي بلغت (0.245) إلى أن الزيادة في (التوقعات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في (الانغراس الوظيفي) بمقدار (24.5%).

و لتحديد أي من أبعاد (الثقافة التنظيمية) أكثر تأثيراً في نموذج الانحدار للفرضية الرئيسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج Stepwise Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (23): تحليل الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة

النموذج	ترتيب دخول المتغيرات	المعاملات B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة *T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة *F
الأول	التوقعات التنظيمية	0.461	12.460	0.000	0.575	0.331	155.242	0.000
الثاني	التوقعات التنظيمية	0.352	9.825	0.000	0.674	0.454	129.936	0.000
	المعتقدات التنظيمية	0.320	8.387	0.000				
	التوقعات التنظيمية	0.310	8.958	0.000				
الثالث	المعتقدات التنظيمية	0.253	6.712	0.000	0.716	0.513	109.569	0.000
	القيم التنظيمية	0.211	6.170	0.000				
	التوقعات التنظيمية	0.245	6.719	0.000				
الرابع	المعتقدات التنظيمية	0.222	5.981	0.000	0.737	0.543	92.335	0.000
	القيم التنظيمية	0.178	5.233	0.000				
	الأعراف التنظيمية	0.184	4.506	0.000				

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

يمثل الجدول (23) ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في معادلة الانحدار للفرضية الرئيسة، ويتضح من الجدول أن بعد (التوقعات التنظيمية) احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وبإضافة بعد (المعتقدات التنظيمية) في النموذج الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (45.8%)، وعند إضافة بعد (القيم التنظيمية) في النموذج الثالث ارتفعت نسبة التفسير لتصل إلى (51.3%)، وأدى إضافة بعد (الأعراف

التنظيمية) في النموذج الرابع إلى ارتفاع نسبة التفسير لتصل إلى (54.3%). ويتضح من الجدول أن أثر جميع أبعاد (الثقافة التنظيمية) كان معنوياً، حيث ظهرت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية 0H

تهدف الفرضيات المتفرعة من الفرضية الرئيسية إلى بيان أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعاده مجتمعة من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية. ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى H01

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر القيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (24): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى H01

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				مستوى الدلالة F*
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	
الانغراس الوظيفي	0.494	0.244	30.194 93.748 123.942	1 314 315	30.194 0.299	101.130	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (24) إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (القيم التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)،

حيث بلغت قيمة F المحسوبة (101.130) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد (القيم التنظيمية) والمتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.494)$ ، كما يتضح أن بعد (القيم التنظيمية) فسر ما مقداره (24.4%) من التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.244).

وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

الجدول (25): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى H01

معاملات الانحدار					
البعد	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T*
القيم التنظيمية	0.390	0.039	0.494	10.056	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (25) بناءً على قيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة وجود أثر دال إحصائياً لبعد (القيم التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عنده أقل من 0.05.

كما يتضح من الجدول السابق أن الزيادة في بعد (القيم التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي) بمقدار (39.0%)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعامل B.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية H02

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر المعتقدات التنظيمية في الانغراس الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات

التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (26): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية H02

ملخص النموذج				تحليل التباين		
المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
	R	R ²				F*
الانغراس الوظيفي	0.534	0.285	35.340 88.602 123.942	1 314 315	35.340 0.282	125.243

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (26) إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (المعتقدات التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (125.243) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد (المعتقدات التنظيمية) والمتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.534)، كما يتضح أن بعد (المعتقدات التنظيمية) فسر ما مقداره (28.5%) من التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² والتي بلغت (0.285).

وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

الجدول (27): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية H02

معاملات الانحدار

المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة *T	البعد
0.455	0.041	0.534	11.191	0.000	المعتقدات التنظيمية

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (27) بناءً على قيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة وجود أثر دال إحصائياً لبعد (المعتقدات التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عنده أقل من 0.05.

كما يتضح من الجدول السابق أن الزيادة في بعد (المعتقدات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي) بمقدار (45.5%)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعامل B.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H03

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر الأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (28): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة H03

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				مستوى الدلالة F*
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	
الانغراس الوظيفي	0.549	0.302	37.415 86.526 123.942	1 314 315	37.415 0.276	135.777	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (28) إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (الأعراف التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (135.777) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد (الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.549)، كما يتضح أن بعد (الأعراف التنظيمية) فسر ما مقداره (30.2%) من التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² والتي بلغت (0.302).

وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

الجدول (29): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة H03

معاملات الانحدار					
البعد	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T*
الأعراف التنظيمية	0.479	0.041	0.549	11.652	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (29) بناءً على قيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة وجود أثر دال إحصائياً لبعد (الأعراف التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث

بلغت قيمة مستوى الدلالة عنده أقل من 0.05.

كما يتضح من الجدول السابق أن الزيادة في بعد (الأعراف التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي) بمقدار (47.9%)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعامل B.

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H04

تهدف هذه الفرضية إلى بيان أثر التوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي من وجهة نظر الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التوضيح) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (30): تحليل تباين الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة H04

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين				مستوى الدلالة F*
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	
الانغراس الوظيفي	0.575	0.331	41.004 82.937 123.942	1 314 315	41.004 0.264	155.242	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (30) إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2155.24) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد (التوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.575)، كما يتضح أن بعد (التوقعات التنظيمية) فسر ما مقداره (33.1%) من

التباين في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 والتي بلغت (0.331).

وبناءً على ما سبق، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

الجدول (31): معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة H04

معاملات الانحدار					
البعد	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة *T
التوقعات التنظيمية	0.461	0.037	0.575	12.460	0.000

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول (31) بناءً على قيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة وجود أثر دال إحصائياً لبعد (التوقعات التنظيمية) في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة عنده أقل من 0.05. كما يتضح من الجدول السابق أن الزيادة في بعد (التوقعات التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في المتغير التابع (الانغراس الوظيفي) بمقدار (46.1%)، وذلك بالاعتماد على قيمة المعامل B.

2.4 مناقشة النتائج

يقدم هذا الجزء من الدراسة مناقشة وتحليلاً للنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، وهي كما يأتي:

- أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى توسط مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الثقافة التنظيمية) في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.155). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية متوسطة، واحتل كلاً من (الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) المرتبة الأولى، تلاه (القيم التنظيمية) في المرتبة الثانية، ثم (المعتقدات التنظيمية) في المرتبة الثالثة. وهذا

يدل على أن اهتمام إدارة البنوك التجارية الكويتية بتنمية وتعزيز القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات الإيجابية الموجهة لممارسات وسلوك أداء الأفراد العاملين ما زال دون المستوى المطلوب. كما أن هذا يشير إلى عدم توافر كافة المتطلبات اللازمة لسيادة القيم الإيجابية التي توجه سلوك الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية، والضعف النسبي لمشاركتم في اتخاذ القرارات المؤثرة في العمل، والتزامهم بالمعايير والأعراف التنظيمية، بالإضافة إلى عدم اهتمام إدارة البنوك التجارية الكويتية بتحقيق توقعات الأفراد العاملين لديها مما ينعكس سلباً على أدائه.

2. أشارت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إلى توسط مستوى الأهمية النسبية لمتغير (الانغراس الوظيفي) في البنوك التجارية الكويتية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.214). وقد ظهرت جميع الأبعاد بأهمية نسبية متوسطة، واحتل بعد (الملاءمة) المرتبة الأولى، تلاه بعد (الروابط) في المرتبة الثانية، ثم بعد (التضحية) في المرتبة الثالثة. وهذا يدل على أن اهتمام إدارة البنوك التجارية الكويتية في تعزيز قدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل للعوامل والقوى التي تمتلكها ما زال دون المستوى المطلوب. كما أن هذا يشير إلى انخفاض مستوى شعور الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية بالراحة نتيجة تدني مستوى التقدير الذي تمنحه الإدارة لهم، وعدم ملاءمة متطلبات الوظيفة لمهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم الوظيفية، كما يشير إلى عدم توافر العناصر التي تسهم في تقوية الروابط بين الأفراد العاملين وبين البنوك التجارية الكويتية من جهة، وبين الأفراد العاملين أنفسهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى الضعف النسبي في وجه الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية لتقديم التضحيات بهدف المحافظة على وظائفهم الحالية والبقاء فيها.

3. أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية. وقد يعزى سبب وجود هذا

الأثر إلى أن قرار الفرد بالبقاء في البنك يرتبط بالعديد من العوامل، منها مدى اهتمام البنك باحتياجاته وتلبية متطلباته، وإتاحة المجال أمامه للتعبير عن آرائه وأداء الأعمال بطرق إبداعية، وإكسابه الخبرات والمهارات اللازمة للعمل، بالإضافة إلى دور البنك في تحقيق التوافق والانسجام بينه وبين العمل، كما يتأثر هذا القرار بمدى التزامه تجاه البنك، وهذه العوامل جميعها تمثل الثقافة التنظيمية السائدة في البنك.

4. فيما يتعلق بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية فقد بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية في الانغراس الوظيفي بأبعادها (الملاءمة، الروابط، التضحية) من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية الكويتية. وهذا يدل على أن القيم والأعراف والمعتقدات المتأصلة في البنوك التجارية الكويتية وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة تعد من العوامل التي تسهم في تعزيز قدرة البنوك التجارية الكويتية على الحفاظ على مواردها البشرية.

5. بينت نتائج الانحدار المتدرج للفرضية الرئيسة أن بعد (التوقعات التنظيمية) يعد من أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً في الانغراس الوظيفي. وهذا قد يعود إلى أن ارتباط الفرد العامل بعمله والبقاء فيه وانتمائه له يستند في الدرجة الأولى على مدى مساهمة البنك في الاستجابة لاحتياجاته وتلبية متطلباته، كما أن محافظة البنك على أفراد العاملين يقوم على مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف البنك وبذل الجهد للوصول إلى الإنجازات المتوقعة.

وقد توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الركابي والحمادي، 2019)، والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والانغراس الوظيفي. وتوافقت مع نتيجة دراسة (العطوي، 2013)، والتي توصلت إلى أن العوامل الموقفية (الصدمات السلبية، ووقت الانتقال والمتطلبات المالية) لها دور في التأثير في العلاقة بين الانغراس الوظيفي ونوايا دوران العمل.

كما توافقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Yıldız, 2018)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة المستوى بين الانغراس الوظيفي للمعلمين وتصورات الانتماء المهني. وتوافقت مع نتيجة دراسة (Fong, 2017)، والتي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الانغراس الوظيفي والثقافة التنظيمية، وأن بعد نموذج الانغراس الوظيفي أكثر قابلية للتطبيق في الحفاظ الموظفين وتعزيز نية البقاء لديهم.

3.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

1. توفير البنوك التجارية الكويتية لكافة المتطلبات اللازمة لسيادة القيم الإيجابية التي توجه سلوك الأفراد العاملين في البنك.
2. توجيه البنوك التجارية الكويتية نحو تبني الممارسات والإجراءات التي تسهم في تحقيق العدالة والمساواة بين كوادرها البشرية، وتقوي أواصر الترابط والتماسك بينهم وبين الإدارة.
3. تحفيز الكوادر البشرية العاملة في البنوك التجارية الكويتية على التعاون والعمل الجماعي في حل مشاكل العمل، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات الإدارية.
4. العمل على زيادة مستوى التزام الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية بالمعايير والأعراف التنظيمية السائدة في البنك.
5. تنمية وتشجيع المعايير والأعراف السائدة بين الكوادر البشرية العاملة في البنوك التجارية الكويتية والتي تساعد على توفير مناخ محفز على الإبداع والابتكار، والاصغاء لشكاويهم واعتراضاتهم.
6. زيادة مستوى اهتمام إدارة البنوك التجارية الكويتية بتحقيق توقعات الأفراد العاملين لديها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافها.

7. العمل على تبني كافة الأساليب والممارسات التي تسهم في توليد الشعور بالراحة لدى الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى زيادة درجة انتمائهم وولائهم لعملهم والمحافظة عليه.

8. توفير كافة العناصر والمتطلبات التي تسهم في تقوية الروابط بين الأفراد العاملين في البنوك التجارية الكويتية وبين العاملين أنفسهم.

9. تبني البنوك التجارية الكويتية للأساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تلبية الاحتياجات والمتطلبات المادية من حوافز وعلاوات ومكافآت للكوادر البشرية العاملة، والعمل على توفير أعلى درجات الأمان الوظيفي لهم.

10. على إدارة البنوك التجارية الكويتية إعادة النظر في الرواتب والعلاوات التي يتقاضاها الأفراد العاملون في البنوك التجارية الكويتية والتحقق من مدى ملاءمتها للجهد والأداء الذي يقومون به.

التوصيات المستقبلية

1. إجراء دراسات مستقبلية في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الوظائف والمهام الأخرى للمنظمة كالقيادة وفاعلية اتخاذ القرارات، وأداء العاملين.

2. إجراء دراسات مستقبلية في مجال الانغراس الوظيفي وعلاقته بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

3. التوسع في الدراسة الحالية من حيث ملاحظة أثر العوامل والمتغيرات الديموغرافية في كل من الثقافة التنظيمية والانغراس الوظيفي في البنوك التجارية الكويتية.

4. تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات أخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البشير، جندي. (2018). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتمكين العاملين لدى عينة من عمال مجمع أنابيب دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات المسطحة (مجمع أنابيب) بمدينة برج بوعريريج". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، المسيلة، الجزائر.
- البكري، فؤاده (2014). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات. دار الكتب للنشر. القاهرة. مصر.
- الحريري، محمد (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- حمادوش، عبد السلام (2014). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال وموظفي القطاع الصحي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 2، سطيف، الجزائر.
- الدخيل، محمد (2017). "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإعلام، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- رضوان، محمود (2013). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
- الركابي، كاشاني والحمادي، رنا (2019). "الرضا الوظيفي وأثره في الإنغراز الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في عدد من المراكز الصحية في محافظة ذي قار". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية: 11(1). 346-310.

الزبيدي، غنى وحافظ، عبدالناصر وعباس، حسين (2015). إدارة السلوك التنظيمي. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

زوين، عمار والذبحاوي، ثورة (2016). "التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعزيز التضمين الوظيفي- دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: 3(39). 205-237.

شعيب، محمد (2018). الإدارة المعاصرة. خدمات الإسكان. مكافحة العدوى. التدريب والتثقيف الصحي. دار النشر للجامعات. القاهرة. مصر.

الشميلي، عائشة (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.

الصرن، رعد وزاهر، تيسير (2014). "نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد: العدد (98): 1-33.

الطحاينة، زياد وحناملة، محمود (2018). "مصادر الضغوط المهنية لدى معلمي التربية الرياضية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية: (2) 3 : 205-244

الطوبجي، أحمد وسلامة، وجيه (2019). "أثر تطبيق العدالة التنظيمية في معدل دوران العاملين في الفنادق وشركات السياحة المصرية". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: (1) 16 : 100-111.

العابدي، علي و دوش، أنعام والخابقاني، ضرغام (2019). "استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الإنعزاز في مكان العمل واستنزاف الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الأشرف". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية: 27(4): 46-67.

عبد الأمير، صفاء والحسناوي، صالح (2019). "دور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والإنعزاز الوظيفي بحث تحليلي لآراء

عينة في مديرية تربية محافظة كربلاء". مجلة الإدارة والاقتصاد: 8(29):139-174.

العراييد، نبيل (2010). "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

عرقوب، وفاء. (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الكفاءات دراسة ميدانية بمؤسسة "Geant" للإلكترونيك". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر.

عزيز، خالد وعبد الإله، علاء (2012). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى". مجلة علوم التربية الرياضية: 5(3):1-18.

العطوي، عامر (2013). "العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية- دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية". المجلة العراقية للعلوم الإدارية: 9(37): 243-279.

علاء الدين، خبابة (2018). "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف، الجزائر.

علي، صالح وعباس، حسن (2015). الشخصية القيادية. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

الفتلاوي، ميثاق (2014). "دور الإنغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية". المجلة العراقية للعلوم الادارية: 10(39): 127-146.

فوجيل، هاجر (2016). "أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر - قالمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، بقالمة، الجزائر.

القاضي، يوسف (2015). السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

كوش، دنيس (2007). مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مراجعة: الطاهر لبيب، ط1. المنظمة العربية للترجمة. بيروت. لبنان.

مركمال، عبد الستار (2014). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة - تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة الأطفال المعوقين بصرياً بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجلفة، الجزائر.

مشنان، بركة (2016). "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة -"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة -، باتنة، الجزائر.

المغربي، محمد (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

المغربي، محمد (2018). أصول الإدارة والتنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي. القاهرة. مصر.

الواسع، صالح (2018). "أثر الثقافة التنظيمية على تقييم أداء العاملين". مجلة البحوث الأكاديمية: المجلد (11): 680-694.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.

مجموعة من الكُتَّاب (1997). نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصاوي، مراجعة: الفاروق زكي يونس، سلسلة عالم المعرفة (223)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. الكويت. الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R & Eldabi, T. (2020). "The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education". *International Journal of Information Management*: 50: 217-220.
- Alofan, F., Chen, S & Tan, H. (2020). "National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia". *Journal of Business Research*: 109: 184-199.
- Ampofo, E & Coetzer, A. (2017). "Relationships between job embeddedness and employees' life satisfaction". *Employee Relations*: 39 (7): 651-699.
- Ampofo, E & Coetzer, A. (2018). "Extending the job embeddedness–life satisfaction relationship: An exploratory investigation". *Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance*: 5 (3): 236-258.
- Bernard, B. (2012). "Factors that determine academic staff retention and Commitment in Private Tertiary institutions in Botswana: Empirical Review". *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*: 1 (9): 278-299.
- Berrios–Ortiz, E. (2012). "Employee Job Embeddedness: A Quantitative Study Of Information Technology Personnel In The Workplace", PhD thesis, Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Biddle, W. (2010). "Intent to stay: an examination of the impact of job Embeddedness, job satisfaction and job search on faculty Pvetention at Christian colleges". PhD thesis, Anderson University, South Carolina, USA.
- Birsel, M., Börü, D., IAslamollu, G. and YurtNoru, E.S (2012). "Job embeddedness in relation with different socio demographic characteristics", Ocak. pp 51-61.
- Cakmak, E., Oztekin, O & Karadag, E. (2015). The Effect Of Leadership On Job Satisfaction. In Karadag, E (2015). Leadership And Organizational Outcomes. Springer International Publishing, Switzerland.
- Chen, H. (2017). "Workplace Humor and Job Embeddedness: A Cross-National Study between Chinese and U.S. Hospitality Employees". PhD thesis, Auburn University, Alabama.

- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J & Standing, C. (2018). "Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours". *International Journal of Manpower*: 39 (2): 222-239.
- Daft, R. (2001): Organizational Theory and Design, 7th ed, South Western College Publishing, Ohio.
- Deal, T. and Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- Dekoulou, P & Trivellas, P. (2015). "Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**: 175: 367-375.
- Desouky, D & Allam, H. (2017). "Occupational stress, anxiety and depression among Egyptian teachers". *Journal of Epidemiology and Global Health*: 7: 191-198.
- Diary, N., Perdanawati, L., Adiandari, A & Wijaya, B. (2020). "Analysis Of The Effect Of Leadership And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At Ubud Wana Resort, Gianyar". **Journal on Recent Innovation**: 1 (2): 121-129.
- Eady, L. (2014). "Job Embeddedness and intention of voluntary turnover in the aerospace and defense industry: A Quantitative Study". PhD thesis, Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Falokun, S. (2016). "Educational Leadership Style and Teacher Job Satisfaction". Ph. D thesis, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, USA.
- Fong, V. (2017). "The Role of Organizational Culture and Commitment on Job Embeddedness and Stay Intention in Hong Kong", Ph.D thesis, LBSU- UREC.
- Gujarati, D.N. (2004). Basic Econometrics. 4th ed. UNA, New York: McGraw Hill.
- Hamlin, A. (2013). "Nursing educator retention: the relationship between job embeddedness and intent to stay among nursing educators". PhD thesis, Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Harris, K. J. and Kacmar, K. M. (2011). "The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-outcomes relationships", *The Leadership Quarterly*: 22(2): pp271-281.
- Hashim, H., Ishak, N & Hilmi, Z. (2017). "Job Embeddedness and Organizational Climate". *Asian Journal of Quality of Life*: 2 (6): 31-42.
- Hatamleh, M & Al-Zo'bi, Z. (2017). "The Organizational Climate Prevailing In The Faculties Of Physical Education At The Jordanian

- Universities, And Its Relationship To The Occupational Performance Among The Faculty Members, As Perceived By Them”. **Sport Science**: 1 (1): 40-46.
- Hokororo, S., Kitindi, E & Michael, F. (2018). “Academic Staff Job Embeddedness: Model Dimensionality And Validation In Tanzania’s Universities”. *International Journal of Research*: 6 (9): 278-290.
- Jolly, P & Self, T. (2020). “Psychological Diversity Climate, Organizational Embeddedness, and Turnover Intentions: A Conservation of Resources Perspective”. *Cornell Hospitality Quarterly*: 1-16
- Kale, M. (2014). Correlational study of job embeddedness measures and employee turnover in selected BPO companies in India. PhD thesis, Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Kanten, P., Kanten, S & Gurlek, M. (2015). “The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance”. *Procedia Economics and Finance*: 23: 1358-1366.
- Karatepe, O. (2013). “The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance The mediation of emotional exhaustion”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: 25 (4): 614-634.
- Klimas, P. (2016). “Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry”. *Industrial Marketing Management*: 53: 91-102.
- Kuada, K. (2015). Private Enterprise-Led Economic Development in Sub-Saharan Africa.
- Lagrosen, Y & Lagrosen, S. (2012). “Organisational learning for school quality and health”. *International Journal of Educational Management*: 26 (7): 664 – 677.
- Larentis, F., Antonello, C & Slongo, L. (2018). “Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective”. *Review of Business Management*: 20 (1): 37-56.
- Lee, Thomas W. et al (2004). “The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover”, *The Academy of Management Journal*: 47(5):711-722.
- Maqsood, R. Tufail, S., Sardar, A & Dialogue, S. (2019). “Transformational Leadership, Job Embeddedness and Employee Empowerment: An Empirical Analysis of Manufacturing sector in Pakistan”. *Dialogue*: 14 (3): 49-58.

- McCabe, C. (2019). "A Causal Comparative Study of Job Embeddedness for Online Faculty of Generations X and Y". PhD thesis, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona.
- Nguyen, V. (2010). "Organizational, job, and supervisory antecedents and consequence of job embeddedness: the case of Vietnam". PhD thesis, Mississippi State University, Mississippi, USA.
- Nigli, K & Joseph, B. (2017). "Pride-in-Work and Job Embeddedness Among the Frontline Employees in Hotel Industry". *Rajagiri Management Journal*: 12 (1): 49-62.
- Oladeji, O & Ayinde, A. (2018). "Leadership Styles and Personality Traits as Predictors of Job Embeddedness among Employees of Ibadan Electricity Distribution Company, Nigeria.". *Journal of Management Policies and Practices*: 6 (2): 8-23.
- Omachonu, Vincent K., and Ross, Joel E. (2004). Principles of Total Quality, 3rd ed., CRC press. Boca Raton. Florida. Usa.
- Park, J & Woo, C. (2018). "The Effect of Job Stress, Meaning of Work, and Calling on Job Embeddedness of Nurses in General Hospitals". *Journal of the Korea Convergence Society*: 9 (7): 105-115.
- Peachey, J., Burton, L. & Wells, J. (2014). "Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics". *Leadership & Organization Development Journal*: 35 (8): 740-755.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, New York.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). "Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures". *Journal of Applied Psychology*: 95(5): 807-823.
- Reitz, O & Smith, E. (2019). "Psychometric Assessment of the Job Embeddedness Instrument: A Rasch Perspective". *Western Journal of Nursing Research*: 41(2): 258– 278.
- Reitz, O. & Anderson, M. (2011). An Overview Of Job Embeddedness. *Journal of Professional Nursing*: 27 (5): 320-327.
- Saadat, V & Saadat, Z. (2016). "Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*: 230: 219 - 225.
- Safavi, H & Karatepe, O. (2019). "The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness". *Journal of Management Development*: 38 (4): 288-297.
- Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B., Abbaspou, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimor, G & Torbati, G. (2019). "The Relationship Between

- Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout : Case Study Among Employees of the University of Medical Sciences”. *The Open Public Health Journal*: 12: 94-100.
- Shehawy, Y., Elbaz, A & Agag, G. (2018). “Factors affecting employees’ job embeddedness in the Egyptian airline industry”. *Tourism Review*:73 (4): 548-571.
- Shevitz, S. (2011). Learning Organisations: Learning to Learn –The Learning Organisation in Theory and Practice. Springer Science.
- Sondakh, O & Pandowo, M. (2020). Organizational Culture, Organizational Climate And Employee Achievement At Senior High School In Minahasa. **Jurnal EMBA**, 8 (1), 391-400.
- Takawira, N. (2012). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution. **Master**, University of South Africa.
- Tang, M., Li, M & Zhang, T. (2016). The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. **Inf Technol Manag**, 17, 179-186.
- Vican, D., Relja, R. & Popović, T. (2016). Principals’ Educational Leadership. In Alfi rević, N. (2016). **School Effectiveness and Educational Management**. Springer.
- Vidyarthi, P. (2010). **Antecedents of Job Embeddedness: An Examination of Social Exchange Relationships and Org. Culture**. PhD, University of Illinois.
- Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children’s mental health and child welfare agencies. **Children and Youth Services Review**, 108, 1-8.
- Watson, J. (2018). **Job Embeddedness May Hold the Key to the Retention of Novice Talent in Schools**. *Educational Leadership Administration: Teaching and Program Development*, 29 (1), 26-43.
- Wilson, J. (2010). **Examining job embeddedness survey Items for an adventure education Population**. PhD, Indiana University.
- Wilson, Alan. M. (2001): Understanding Organizational culture and the implication for corporate marketing, **European journal of marketing**, 35 (3-4). pp. 353-367.
- Wozniak, E. (2017). **Independent School Accreditation and the Learning Organization**. Phd, Cardinal Stritch University.
- Xin, W., Talwar, P., Wah, T., Yusoff, N., Bee, O & Kartini, A. (2019). Occupational Stress Among Primary School Teachers: A Study in Jilin Province. **Journal of Cognitive Sciences and Human Development**, 5 (1), 11-18.

- Yang, C., Ma, Q & Hu, L. (2011). Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. **Nankai Business Review International**, 2 (4), 418-446.
- Yang, Q., Jin, G., Jingtao, F & Mingze, L. (2019). Job insecurity and employees taking charge : The role of global job Embeddedness. **Social Behavior and Personality**, 47 (4), 1-13.
- Yıldız , K. (2018). The Relationship between Teachers' Job Embeddedness and Vocational Belonging Perceptions. **Universal Journal of Educational Research**, 6(7), 1454-1466.
- Zhang, M., Fried, D & Griffeth, R. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 22, 220-231.

الملحق (أ) الاستبانة



كلية الأعمال

أخي المستجيب/ أختي المستجيبة...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في الانغراس الوظيفي في بيئة الأعمال الكويتية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مؤتة للعام الدراسي (2019-2020).

لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة المرفقة بدقة وموضوعية وذلك لأهمية آرائكم في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة وتحقيق الغاية العلمية المنشودة، علماً بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا كل الإحترام والتقدير

المشرف: الدكتور سعيد طرييه

الباحث: فيصل علي المبارك

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية
يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة وبما ينطبق عليك
1. النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة

من 25- إلى أقل من 35 سنة

من 35 سنة - إلى أقل من 45 سنة

45 سنة فأكثر

3. المستوى العلمي:

دكتورة

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

دبلوم

ثانوية عامة فأقل

4. نوع العمل:

مدير

رئيس قسم

مدير فرع

موظف إداري

موظف فني

5. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسود البنك جو من الترابط والتماسك بين الادارة والموظفين					
2	تتحقق العدالة والمساواة بين الموظفين في البنك					
3	يوجد اهتمام كبير بالعلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين في البنك					
4	يوجد ثقة متبادلة بين الادارة والموظفين					
5	يتم الاهتمام بحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين					
6	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية والنزاهة والشفافية					

الجزء الثالث: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تعزز إدارة البنك روح التعاون الجماعي بين الموظفين					
8	تؤمن إدارة البنك بمبدأ التفويض الإداري للموظفين					
9	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية للبنك					
10	يحصل الأفراد ذوو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي					
11	تهتم الادارة باشتراك الموظفين عند اتخاذ القرارات الادارية					
12	يهتم البنك بالمشاركة الجماعية في حل المشكلات					

الجزء الرابع: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يحرص الموظفون على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها					
14	يلتزم البنك بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل					
15	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ الابداع والابتكار					
16	يمنح الأفراد فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات حول موضوع ما					
17	يجتمع المدير بموظفيه بشكل دوري لمناقشة قضايا العمل					
18	يقوم المدير بتذكير الموظفين بضرورة احترام عادات وتقاليد المجتمع					

الجزء الخامس: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الثقافة التنظيمية (التوقعات التنظيمية)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تسعى الادارة بشكل دائم لتلبية ما يتوقعه الموظف من علاوات وحوافز ومكافآت					
20	يعمل البنك في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ومحددة					
21	يعمل الموظفون على بذل الجهود اللازمة لتحقيق الانجازات المتوقعة.					
22	يتوقع الموظفون من البنك توفير الأمان الوظيفي لهم					
23	يستغل البنك قدراته الحالية في صياغة خطته المستقبلية.					
24	يوضح البنك الوصف الوظيفي للموظفين لضمان الأداء المناسب					

الجزء السادس: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الانغراس الوظيفي (الملاءمة)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تتطلب وظيفتي نفس المهارات والقدرات التي امتلكها					
26	قيمي الشخصية متلائمة مع قيم ثقافة البنك					
27	أشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل الادارة لما أقوم به من عمل					
28	الراتب والعلاوات التي اتقاضها تتلائم مع الجهد والأداء الذي أقوم به					
29	ثقافة البنك تتلائم بشكل كبير مع ثقافة المجتمع السائدة					

الجزء السابع: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الانغراس الوظيفي (الروابط)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
30	أتفاعل بشكل كبير مع زملائي داخل العمل					
31	أشترك بعدد من اللجان الوظيفية المتخصصة في البنك					
32	أعمل في موقعي الوظيفي منذ فترة طويلة ولا أرغب بتركه					
33	أشعر بأن وظيفتي الحالية هي جزء من حياتي الشخصية					
34	هناك علاقات شخصية تربطني بزملائي في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي					
35	الروابط الوظيفية داخل العمل مبنية على الاحترام والتقدير					

الجزء الثامن: يتعلق هذا الجزء بتقييمك لمحور الانغماس الوظيفي (التضحية)، لذا يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة الأقرب لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	فرص الترقية والتقدم الوظيفي مناسبة مع ما يؤديه به الموظف من أداء					
37	لا أمانع بقضاء وقت أطول في العمل لانجاز مهام وظيفتي					
38	لدي الرغبة في البقاء في عملي ولا أفكر في البحث عن مكان آخر					
39	أبذل كافة الجهود والقدرات لبقائي في وظيفتي					
40	لا أشعر بالانزعاج في حال طلب مني عمل إضافي غير مدفوع الأجر					

وتقبلوا بفائق التقدير والاحترام الباحث: فيصل المبارك

الملحق (ب)
أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان العمل
1	د. ليث القهيوي	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء
2	د. أحمد أبو زيد	أستاذ مساعد	جامعة مؤتة
3	د. حسام أبو حمور	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. يزن الحرايزة	أستاذ مساعد	جامعة الطفيلة التقنية

المعلومات الشخصية

الاسم: فيصل علي المبارك.

الكلية: الأعمال.

التخصص: MBA.

العنوان: دولة الكويت