



أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية)

الدكتور حمد عامر العجمي

الشركة الكويتية لنفط الخليج

الكويت

البريد الإلكتروني: hamad.alajmi3322@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأدلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (391) عاملًا في المصارف التجارية الكويتية، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر وحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف التجارية الكويتية بمستوى الدخل وحوافز والمكافآت، والعمل على تحسينها بما يتناسب مع المهام والواجبات والأنشطة التي يبذلها العامل في تلك المصارف، وضرورة العمل على عقد الدورات والبرامج التدريبية التي تطور.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية.



The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment with Organizational Culture as a Mediating Variable

(A field study on Kuwaiti commercial banks)

Dr. Hamad Amer Al-Ajmi

Kuwait Gulf Oil Company

Kuwait

Email: hamad.alajmi3322@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed at identifying the effect of job satisfaction on job commitment with organizational culture as a mediating variable in Kuwaiti commercial banks. The study applied the descriptive and analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for data collection. The study sample consists of (391) employees working at Kuwaiti commercial banks. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and (AMOS) were used for data analysis. The study found a set of results, the most important of which were: The presence of a high level of job satisfaction, organizational commitment and organizational culture among employees of Kuwaiti commercial banks. The results also indicated a statistically significant effect of job satisfaction with its dimensions (satisfaction with the nature of job, satisfaction with wages and incentives, satisfaction with the relationship with colleagues, satisfaction with the supervisory pattern) on the organizational commitment with its dimensions (emotional commitment, normative commitment, continuance commitment) in light of the presence of the organizational culture as a mediating variable in Kuwaiti commercial banks. In light of the results, the study recommended that Kuwaiti commercial banks need to pay attention to the level of income, incentives and rewards, and to work to improve them in line with the tasks, duties and activities that employees of those banks undertake, and the need to work on holding training courses and programs that develop the skills and abilities of employees, which is reflected in their level of satisfaction and their loyalty to the banks in which they work.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, organizational culture.

**المقدمة:**

تعد الموارد البشرية من أهم العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في الحكم على مدى نجاح المنظمات في بيئة تنافسية، وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات والمؤسسات التي تختص في مجال عملها على تقديم خدمات متخصصة لجمهور المستفيدين منها، لذلك فإن الركيزة الأساسية هنا هي الموارد البشرية، حيث يعد تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلباً هاماً تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال سعيها الدؤوب تجاه العمل على تعزيز وتدعم الرضا الوظيفي عند العاملين لديها.

ويرى العديد من الباحثين أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات التي تتعلق بالعمل والأداء الوظيفي، وتؤكد على ذلك فقد قام العديد من الباحثين بدراسة، وما زال يحظى باهتمام العديد من الإداريين في المنظمات، ويعود السبب في ذلك إلى أن دراسة العوامل التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مثل طبيعة العمل وظروفه، والرواتب والحوافز والأجر، ونطء الإشراف، والعلاقة بين العاملين والرؤساء، وغيرها من العوامل، تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية العاملين نحو الالتزام بالعمل وتأديته بما يحقق أهداف المنظمة، حيث يتم قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات على اختلاف أوجه نشاطاتها وطبيعة عملها بالشعور بالرضا النفسي لديهم تجاه ما تقدمه لهم هذه المنظمات من رعاية وتقدير واهتمام (علي، 2017).

إذ يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الأفراد العاملين في المنظمات بالطاقة اللازمة لتمكنهم من القدرة على أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، والاستمرار فيه مهما كانت الظروف، بل ويمتد ذلك إلى رغبتهم الكبيرة في تطويره، وإطلاق كافة ما يمتلكونه من خبرات ومهارات إبداعية فيه، إذ يسهم الرضا الوظيفي في نشر الطمأنينة في نفوس العاملين، الأمر الذي يبيّن لهم روح العمل الدؤوب؛ فيشعر العاملين بالهمة والنشاط والتركيز على أداء المهام والواجبات الموكّلة إليهم فضلاً عن ازدياد إنتاجيتهم وإبداعهم وإخلاصهم في إخراج العمل على أفضل صورة (الهدوار، 2015).

أما فيما يخص الالتزام التنظيمي فهو يرتبط بصورة مباشرة بالسلوك الإنساني للعاملين داخل بيئة المنظمة، حيث يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المواضيع التي استقطعت أيضاً اهتمام المنظمات لما له من علاقة مباشرة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز المهام والواجبات الواقعية على عاتق العاملين فيها، ويهدر ذلك جلياً من خلال بذل العاملين جهوداً إضافية تجاه أداء العمل. إذ يشكل العاملين الملتزمين تجاه منظمتهم أحد أبرز مصادر القوى التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وتأدية وظائفها المتعددة، وبموجب ذلك توجّب على كافة المنظمات الاهتمام بظاهرة التعرف على العوامل التي تدفع العاملين إلى الالتزام بعملهم والتمسك فيه والاستمرار بأداء واجباتهم، وتعتبر من أهم هذه العوامل هي تعزيز قيمة العاملين لدى المنظمة بطرائق مختلفة من خلال سد النقص الحاصل في إشباع حاجات العاملين الإنسانية والاجتماعية والعاطفية، الأمر الذي يبرز مستويات عالية من السلوك المتميز لدى العاملين كالشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة لأطول مدة والتي تصب في النهاية نحو الأداء المطلوب (Hamidi, et al., 2017).

وأما فيما يتعلق بموضوع الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر عنصراً جوهرياً لما لها من تأثير على سلوك العاملين في المنظمة؛ إذ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في التأثير على مستويات العاملين وزيادة مستويات الانتماء والولاء للمنظمة، وتعتبر من الأدوات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛ فهي المحرك الدیناميكي لطاقات العاملين وجوهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة هذا من جهة، وأنها تركز على تكوين وتشكيل شخصية العاملين وقيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم، والتي تؤثر في الأفراد العاملين وتجعلهم يسلكون اتجاهات محددة تساهُم في تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية (محمد، 2018).

وفي ضوء ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لبيان أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبلور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية: -

- (1) ما مستوى الرضا الوظيفي في المصارف التجارية الكويتية؟
- (2) ما مستوى الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية؟
- (3) ما مستوى الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية؟



(4) هل يوجد أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المصارف التجارية الكويتية؟
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين، هما:-
(1) الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في اعتبارها امتداداً للدراسات التي تهتم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، بشكل خاص، حيث أنها تسلط الضوء على عنصرأ جوهرياً في تحقيق نجاح المنظمات بشكل عام، والمصارف الكويتية بشكل خاص، وذلك من خلال دراسة أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، ولرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وبالتالي فهي تقدم جانباً نظرياً ومفاهيمياً حول كافة العناصر التي تخص الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، بما يسهم في تعزيز اتجاهات إدارة المصارف الكويتية نحو العاملين لديها.

(2) الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال مساهمتها في عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في تحقيق الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وبالتالي الأمر الذي قد يفيد في تقديم معلومات ومقررات وحلول وتوصيات للجهات الإدارية في المصارف الكويتية بضرورة الاهتمام بالعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي على التزامهم التنظيمي هذا من جهة، ويؤمن أن تقييد هذه الدراسة الجهات المعنية لإجراء دراسات مماثلة على مجتمعات أخرى داخل دولة الكويت بناءً على توصيات هذه الدراسة ونتائجها.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي:-

1) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى الرضا الوظيفي بأبعادها (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، ولرضا عن نمط الإشراف) في المصارف التجارية الكويتية.

2) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في المصارف التجارية الكويتية.

3) معرفة تصورات المبحوثين لمستوى الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية.

4) الكشف عن أثر الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، ولرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.

فرضيات الدراسة:

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، ولرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في المصارف التجارية الكويتية.

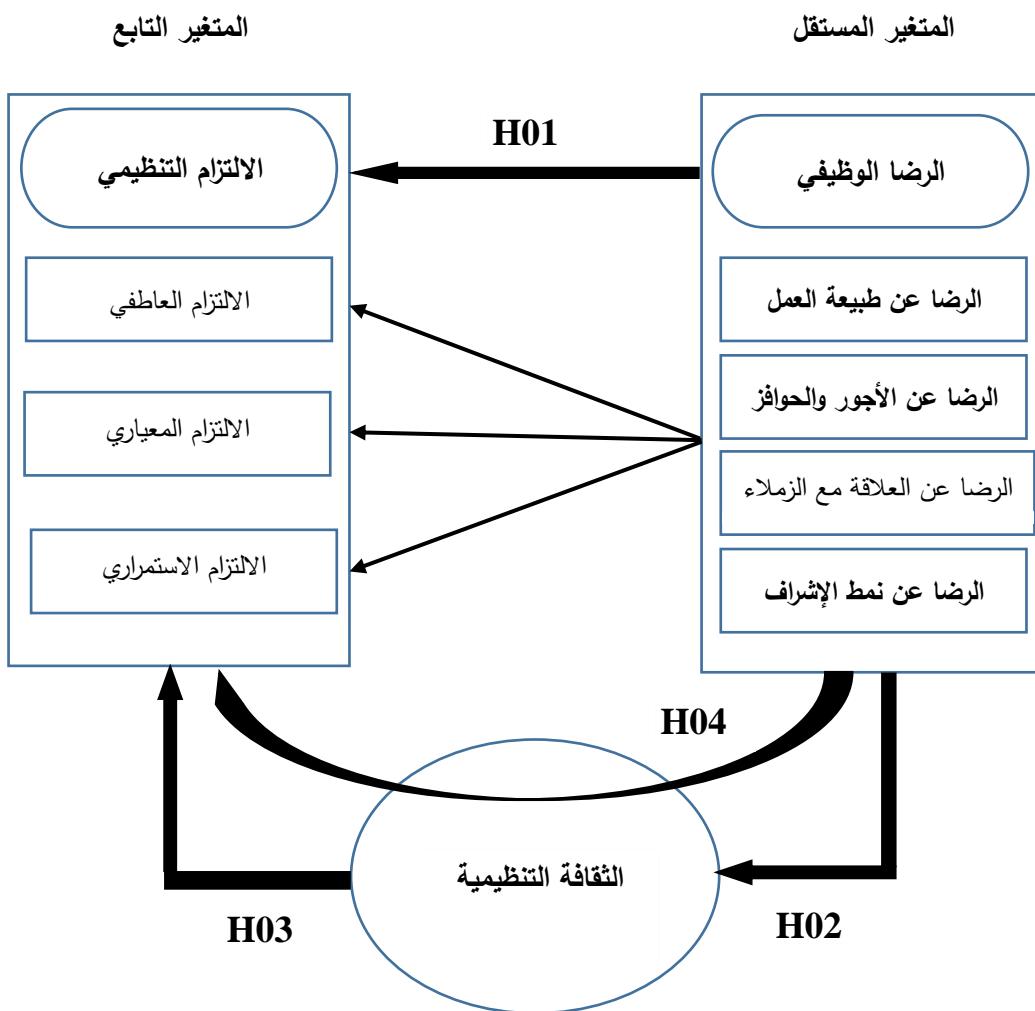
H02: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) على الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية.

H03: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية.

H04: الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، ولرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري).



الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.
أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات كما هي مدرجة في الآتي: -

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي

محمد، حافظ والخضر، مهد وإبراهيم، العليش (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (2014 – 2017)، مجلة الدراسات العليا، 48 (12)، 20-41.

الشوابكة، يونس والطعاني، حسن (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسة العلوم التربوية، 1(40)، 185-201.

Thabane, L. J., Radebe, P. Q., & Dhurup, M. (2017). The Effect of Job Satisfaction on the Organisational Commitment of Administrators. Journal of Economics and Behavioral Studies, 9(6 (J)), 188-198.

Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. **Business and Entrepreneurial Review**, 18(2), 133-144.



المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
 الزوايدة، محمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
 الهدوار، عبد المجيد (2015). الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني بالمؤسسة الوطنية للنفط، مجلة جامعة الزيتونة، 16 (8)، 499-518.

- Hamidi, Y., Mohammadibakhsh, R., Soltanian, A., & Behzadifar, M, (2017). Relationship between Organizational Culture and Commitment of Employees in Health Care Centers in West of Iran. **Electronic Physician**, 9(1), 3646.
- Thabane, L. J., Radebe, P. Q., & Dhurup, M. (2017). The Effect of Job Satisfaction on the Organisational Commitment of Administrators. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, 9(6 (J)), 188-198.

المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية
 نبيل، حليو وشوقى، مرابط (2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 23 (11)، 211-221.
 علي، محمد (2017). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات البترول بمدينة بورتسودان، **مجلة الثقافة والتنمية**، 116 (17)، 308-332.

- Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. **Business and Entrepreneurial Review**, 18(2), 133-144.

Aranki, D., Suifan, T., & Sweis, R. (2019). The relationship between organizational culture and organizational commitment. **Modern Applied Science**, 13(4), 137-154.

Adam, A., Yuniarhsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020, February). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 260-264). Atlantis Press.

مصطلحات الدراسة والتعرifات الإجرائية:

الرضا الوظيفي: هو مدى إشباع الحاجات والمتطلبات التي يرغب الأفراد العاملين في المنظمات في الوظيفة التي يشغلها، وينتج عنه الشعور بالارتباط والسعادة والقناعة، والطمأنينة (محمد، 2018).

ويعرف إجرائياً بأنه: مدى شعور الأفراد العاملين في المصادر التجارية الكويتية بالسعادة والراحة والقناعة التامة عن العمل الذي يؤدونه في وظيفتهم التي يشغلونها.

الالتزام التنظيمي: هو مستوى الشعور الداخلي لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها، والالتزام بمبادئها وقيمهَا وقوانيئها، والإخلاص في تحقيق أهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها، والاعتزاز بالانتماء إليها، والرغبة القوية في بذل كافة الجهد الممكن لصالح تحقيق الأداء الأفضل، والاستمرار والبقاء فيها مهما كانت الظروف (الشنطي، 2017).

ويعرف إجرائياً بأنه: مدى ارتباط واندماج العاملين وتوفيقهم مع إدارة المصادر التجارية الكويتية التي يعملون فيها، والتي يعبر فيها الموظفين عن رغبتهم في البقاء في العمل، أو الاستمرار فيه، أو الوفاء له.

الثقافة التنظيمية: هي إطار معرفي يتضمن مجموعة من الاتجاهات، والقيم، والمبادئ، والمعتقدات، ومعايير السلوك، والتوقعات التي يتقاسمها الأفراد العاملين في المنظمات (Imran, 2019).

وتعرف إجرائياً بأنها: هي الأساليب التي تتبعها إدارة المصادر التجارية الكويتية لتشجيع وتحفيز التفكير



والتصرف الأخلاقي داخل بيئه العمل، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من جهة والأفراد العاملين في هذه المصادر من جهة أخرى.

حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:-

الحدود الموضوعية: بحث الدراسة الحالية على في موضوع أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة ميدانية على المصادر التجارية الكويتية.

الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في المصادر التجارية الكويتية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام 2020-2021.

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المصادر التجارية في دولة الكويت.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى الشهومي (2020) دراسة بعنوان: أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (10-5) بسلطنة عمان، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (10-5) في سلطنة عمان، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقاً لطبيعة الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (846) معلم ومعلمة تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وعليه فقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: رصد مخصصات مالية لتشجيع المعلمين المتميزين في مجالات تخصصهم والمعلمين المبادرين بمشاريع تربوية هادفة مما يعزز شعور المعلم بالرضا والارتباط.

في حين قام كلا من الصديق والتوكابري (2018) بدراسة بعنوان: أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية. هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وموظفي جامعة الحدود الشمالية بالسعودية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف وموظفة، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان من أهمها: أن هناك أثر للرضا الوظيفي بأبعاده (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والمعياري، والاستمراري) في جامعة الحدود الشمالية في السعودية، وأوصت الدراسة بضرورة حافظة الجامعة على أدائها في تهيئة العوامل الداخلية والخارجية للرضا لتسليط أن تحافظ على منسوبيتها من درجة الرضا لدى المستفيدين.

في حين قام الزوايدة (2018) بدراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة القوة، ثقافة الدور، وثقافة المهمة، وثقافة الجودة) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والمعياري، والاستمراري) في الشركات الأردنية العاملة في صناعة الأدوية الأردنية (دار الحكمة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (221) عامل وعاملة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية دار الحكمة، من خلال إشراك العاملين بالقرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية والاجتماعية.

كما أجرى محمد والخضر والعليش (2018) دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (2014 - 2017). هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها وتم توزيع (264) استبانة على أفراد العينة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج تمثلت في وجود علاقة



إيجابية ومحنة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (الرضا عن الرعاية الصحية والاجتماعية، والرضا عن العلاقة مع الزملاء). وجود علاقة إيجابية ومحنة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (الرضا عن الاستقرار الوظيفي). وجود علاقة إيجابية ومحنة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي (الرضا عن العلاقة مع الزملاء). وقد أوصت الدراسة بامكانية قياس وتطبيق الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاعات الأعمال الأخرى.

وفي دراسة أجرتها على (2017) بعنوان: أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات البترول بمدينة بورتسودان في الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (33) موظف من العاملين في شركة بترول بورتسودان، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للقيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من القيم التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة البترول، وعليه فقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أبرزها: أن تعلم الشركة على المحافظة على المستوى العالي من درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال العوامل التي تؤثر عليها.

قام كلا من نبيل وشوقى (2016) بدراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي)، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي في الجزائر، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ قوامها (53) من العاملين في مؤسسة سونلغاز، وقد توصيات الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز الوادي، حيث أوصت الدراسة بجملة من التوصيات بناء على هذه النتائج من أهمها: ضرورة الاهتمام بالجانب الثقافي في المؤسسة وتهيئة الظروف التنظيمية تمكن الأفراد العاملين من ضبط سلوكياتهم ومعاملاتهم وفقها.

أما الهوار (2015) فقد قام بدراسة بعنوان: الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني بالمؤسسة الوطنية للنفط. وهدفت هذه الدراسة إلى مدى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني بالمؤسسة الوطنية للنفط، ومعرفة الأثر بين المتغيرين، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت الدراسة على عينة بلغت (70) قائد تم اختيارهم بالطريقة القصدية العمدية من القيادات الإدارية بالمؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات في المؤسسة، وأن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة، وعليه فقد أوصت الدراسة بالاستمرار في زيادة وتنمية وتوسيع العلاقات بين الزملاء والرؤساء نظراً لما يترتب عليه من ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وأجرى الشوابكة والطعاني (2013). دراسة بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاثة جامعات أردنية رسمية، وإلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (138) من العاملين المكتبيين في ثلاثة جامعات رسمية أردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى وجود درجة متوسطة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وجود درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى أيضاً العاملين في تلك الجامعات وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة أن تبني الجامعات استراتيجيات وأساليب تضمن الالتزام التنظيمي وتنميته كتقدير المزيد من الحافز المادي والمعنوي وتوسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (Adam, Yuniarsih, Ahman, & Kusnendi, 2020) دراسة هدفت إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (260) موظف من الموظفين في شركة تنقية وتحلية المياه المعدنية في إندونيسيا تم اختيارهم



بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الموظفين. وفي الوقت نفسه، أثبتت الدراسة وجود دور وسيط للالتزام التنظيمي أنه وسيط في العلاقة. يجب على المنظمة تطوير ثقافة قوية والالتزام من أجل تعزيز أداء الموظفين.

وقام كل من (Aranki, Sufian, & Sweis, 2019) بدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تم اختيار عينة ملائمة من الموظفين العاملين في 24 شركة لتكنولوجيا المعلومات في الأردن. تم توزيع ما مجموعه 711 استبياناً بينهم. تم إرجاع 371، وكان 342 صالحاً للتحليل الإحصائي، مما أدى إلى معدل استجابة ينسبة 52 بالمائة. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضية. أشارت نتائج التحليل إلى وجود علاقة إيجابية ودلالة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. بناءً على النتائج، يقم البحث عدة توصيات. يجب أن تركز شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن على بناء ثقافة أفضل، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي. يقترح البحث أيضاً أن البحث المستقبلي يجب أن يأخذ الرضا الوظيفي كمتغير وسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

في حين أجرى (Imran, 2019) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في المستشفيات في غرب سولاوسي في إندونيسيا، واعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت الأداة من الاستبانة والتي وزعت على (180) من الموظفين والموظفات في المستشفيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين المتغيرات الثلاثة، حيث أشارت النتائج إلى أن الرضا الوظيفي له أثر على الالتزام التنظيمي، كما بينت النتائج أن هناك تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لموظفي المستشفيات الخاصة في مقاطعة غرب سولاوسي، وهناك تأثير إيجابي وهام للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي المستشفيات، وعليه فقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها: الاهتمام بالعوامل التي تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لما لها من أثر على الرضا الوظيفي لديهم.

قام (Hamidi, Mohammadibakhsh, Soltanian, & Behzadifar, 2017) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في الوحدات الإدارية لمراكز الرعاية الصحية في مدن محافظة همدان في إيران على نموذج دينيسون 2015. في هذه الدراسة تم اختيار (177) موظفاً في الوحدات الإدارية لمراكز الرعاية الصحية في مدن محافظة همدان بطريقة أخذ العينات الطبقية. وتضمنت أدوات جمع البيانات مسح دينيسون للمعياري للثقافة التنظيمية واستبيان الالتزام التنظيمي من قبل مairey وألين. وتم تحليل البيانات بواسطة IBM-SPSS الإصدار 21 باستخدام الإحصاء الوصفي ومعلم Pearson لحظية المنتج. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاستمراري والمعياري) في الوحدات الإدارية لمراكز الرعاية الصحية. وعليه أوصت الدراسة بالتركيز على العوامل التي تؤثر على تحسين الالتزام والاستمرارية يمكن أن يعزز الالتزام التنظيمي للموظفين في الوحدات الإدارية لمراكز الرعاية الصحية.

وأجرى كلا من (Thabane, Radebe, & Dhurup, 2017) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي العام على الالتزام التنظيمي للمسؤولين في إحدى جامعات غوتنغ في جنوب أفريقيا. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، و تكونت عينة الدراسة من (383) موظف إداري، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من التوصيات ومن أهمها العمل على إجراء بحوث مستقبلية لبيان أهمية الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي وربطها مع متغيرات أخرى تبين هذه العلاقة والأهمية.

أما عن دراسة (Adekola, 2012) والتي هدفت إلى دراسة أثر الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة للموظفين في الجامعات النيجيرية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (150) موظفاً يتلقون من الأكاديميين والإداريين والفنين من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من خلال الاستبانة. وأظهرت النتائج أن العاملين في الجامعات الحكومية لديهم درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي. كما أشارت النتائج أن هناك أثر للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، حيث أظهر موظفو الجامعات الحكومية



درجة أعلى من الالتزام التنظيمي مقارنةً بالجامعات الخاصة. الأهم من ذلك، تم إثبات الالتزام التنظيمي كعامل مساعد لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

منهج الدراسة:

اتبع دراسة الحالى المنهج الوصفي التحليلي الذى يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهر ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية) من خلال الأدب السابق بالإضافة إلى وصفها من خلال إجابة أفراد العينة على الاستبانة ومعرفتها مستوىاتها فى المصادر التجارية الكويتية، أما المنهج التحليلي فقد تم استخدامه بهدف معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإيجاد أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصادر التجارية الكويتية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصادر التجارية الكويتية، والبالغ عددها (8) مصارف، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة وتم توزيع 450 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد 414 استبانات، وبعد التدقير تم استبعاد (17) استبانة وذلك لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي عليها، وبذلك كان عدد الاستبانات الصالحة التي تم إجراء التحليل عليها (397) استبانة شكلت ما نسبته (88.2 %) من عدد الاستبانات الموزعة، والجدول (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة ونسبة الاستجابة، والجدول التالي يبين الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (1): توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات	المجموع	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر		291	73.3
	أنثى		106	26.7
	المجموع		397	100.0
العمر	اقل من 30 سنة		69	17.4
	من 30- أقل من 35 سنة		79	19.9
	من 35- أقل من 40 سنة		95	23.9
	من 40- أقل من 45 سنة		81	20.4
	45 سنة فأكثر		73	18.4
	المجموع		397	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط فأقل		113	28.5
	بكالوريوس		84	21.2
	ماجستير		144	36.3
	دكتوراه		56	14.1
	المجموع		397	100.0

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهما:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، العمر، المستوى التعليمي).

الجزء الثاني: تكون من (40) فقرة توزعت على متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تم بناء (16) فقرة لقياس



المتغير المستقل الرضا الوظيفي موزعة على أبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجور والحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف)، و(12) لقياس المتغير التابع الالتزام التنظيمي موزعة على أبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، كما تم بناء (12) فقرة لقياس المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية ولقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا موافق)، (لا موافق بشدة). عليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي: (موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا موافق (2)، لا موافق بشدة (1)). ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طريق الفنة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} (\text{لأوزان})}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{3}$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1-2.33، والمستوى المتوسط = 3.66-2.34، والمستوى المرتفع = 5-3.67 ثبات أدلة الدراسة

تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، ويترواح قيمة المعامل ألفا ما بين (0 و1)، وكلما اقتربت قيمته من 1 دلّ على درجة ارتفاع الثبات، ويكون قيمته مقبولة عند (%)70 وما فوق (Sekaran & Bougie, 2016) الآتي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (2): معاملات كرونباخ ألفا الخاصة بأبعاد الدراسة والأداة ككل

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد	الرقم
0.891	4	الرضا عن طبيعة العمل	1
0.764	4	الرضا عن الأجور والحوافز	2
0.791	4	الرضا عن العلاقة مع الزملاء	3
0.855	4	الرضا عن نمط الإشراف	
0.918	16	الرضا الوظيفي	
0.708	4	الالتزام العاطفي	4
0.774	4	الالتزام المعياري	1
0.859	4	الالتزام الاستمراري	2
0.914	12	الالتزام التنظيمي	
0.926	12	الثقافة التنظيمية	

يظهر من الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الرضا الوظيفي تراوحت بين (0.764- 0.891)، كما بلغت لأبعاد المتغير التابع الالتزام التنظيمي بين (0.708- 0.859)، وبلغت معامل كرونباخ ألفا للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية (0.926) وجميعها أكبر من (0.70) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (Amos) حيث تم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق أهداف الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات إستبانة الدراسة واتساقها الداخلي.
2. التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية: لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة على فقرات أبعاد الدراسة ومعرفة التشتت الحاصل عن متوسطها.
4. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح: للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطى بين المتغيرات

**المستقلة**

5. اختبار الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.
6. اختبار الانحدار البسيط: لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
7. اختبار تحليل المسار باستخدام (AMOS): لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة

الإحصاء الوصفي:

فيما يلي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة على كل بعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير "الرضا الوظيفي"**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الرضا عن طبيعة العمل	3.80	.85	2	مرتفع
2	الرضا عن الأجر والحوافز	3.69	.81	4	مرتفع
3	الرضا عن العلاقة مع الزملاء	3.81	.89	1	مرتفع
4	الرضا عن نمط الإشراف	3.78	.81	3	مرتفع
	الرضا الوظيفي ككل	3.77	-----		مرتفع

يشير الجدول (3) وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.77)، كما وترواحت المتوسطات الحسابية لأبعد الرضا الوظيفي بين (3.69-3.81) وبمستويات مرتفعة، وكان **البعد "الرضا عن العلاقة مع الزملاء"** بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد **"الرضا عن طبيعة العمل"** بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه في المرتبة الثالثة **بعد "الرضا عن نمط الإشراف"** بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وكان **البعد "الرضا عن الأجر والحوافز"** بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع.

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير "الالتزام التنظيمي"**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الالتزام العاطفي	3.76	1.01	1	مرتفع
2	الالتزام المعياري	3.65	.92	3	متوسط
3	الالتزام الاستمراري	3.69	.91	2	مرتفع
	الالتزام التنظيمي ككل	3.70	-----		مرتفع

يبين الجدول (4) وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.70)، كما وترواحت المتوسطات الحسابية لأبعد الالتزام التنظيمي بين (3.65-3.76) وبمستويات بين المرتفعة والمتوسطة، وكان **البعد "الالتزام العاطفي"** بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.01) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد **"الالتزام الاستمراري"** بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع، وكان **البعد "الالتزام المعياري"** بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط.



**المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية
الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" والبعد
كل**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	تتيح الإدارة للموظفين حرية المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.53	1.21	11	متوسط
2	تمكن الإدارة الموظفين من حرية إبداء الرأي.	3.64	1.17	10	متوسط
3	تشجع الإدارة الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية.	3.75	1.09	6	مرتفع
4	تراعي الإدارة حاجات ومتطلبات الموظفين وتعمل على تلبيتها.	3.90	1.12	2	مرتفع
5	تهتم الإدارة بتنمية العلاقات الإنسانية داخل الشركة.	3.81	1.08	4	مرتفع
6	تراعي الإدارة العمل في الشركة بموجب الأنظمة والقوانين واللوائح.	3.94	1.15	1	مرتفع
7	تنمي الإدارة قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين الموظفين لديها.	3.71	1.09	8	مرتفع
8	تنمي الإدارة العلاقة المبنية على الاحترام المتبادل بين الموظفين والرؤساء.	3.74	1.20	7	مرتفع
9	تتيح الإدارة للموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم.	3.86	1.17	3	مرتفع
10	تحرص الإدارة على مشاركة المعلومات بين الموظفين من أجل تحسين أدائهم.	3.66	1.26	9	متوسط
11	تقدّم الإدارة برامج ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين	3.48	1.07	12	متوسط
12	تحرص الإدارة على تقديم خدمات للموظفين وفقاً لإمكاناتها المادية المتاحة.	3.79	1.10	5	مرتفع
الثقافة التنظيمية كل					
متوسط					
3.73					

يشير الجدول (5) إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المصادر التجارية الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.73)، كما وترواحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير الثقافة التنظيمية بين (3.31-3.65) بدرجات تغير متوسطة، وكانت الفقرة (6) والتي تنص "تراعي الإدارة العمل في الشركة بموجب الأنظمة والقوانين واللوائح" على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.94) وبانحراف معياري (1.15) وبمستوى مرتفع، ثم تلاها الفقرة (4) والتي تنص "تراعي الإدارة حاجات ومتطلبات الموظفين وتعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع، وكانت الفقرة (11) والتي تنص "تقدّم الإدارة برامج ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.48) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى متوسط.

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموم

تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) وذلك للتأكد من عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وكذلك اختبار التباين المسموم (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity) من أجل إعطاء نتيجة دقيقة لمعاملات الانحدار، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة معامل تضخم التباين (VIF) عن (5)، ويجب أن تكون قيمة اختبار التباين المسموم (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموم لأبعاد "الرضا الوظيفي"

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
.572	1.749	الرضا عن طبيعة العمل
.439	2.276	الرضا عن الأجر والحوافز



.419	2.384	الرضا عن العلاقة مع الزملاء
.379	2.641	الرضا عن نمط الإشراف

يُلاحظ من الجدول (6) أن قيمة معامل التضخم (VIF) تراوحت بين (2.641-1.749) وجميعها أقل من (5) مما يدل على عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، أما قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) فقد تراوحت بين (0.572-0.379) وجميعها أكبر من (0.05) وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين متغيرات الدراسة المستقلة، مما يدل على ملاءمة البيانات لاختبار تحليل الانحدار.

اختبار الفرضيات

H01: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في المصادر التجارية الكويتية

ولاختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للكشف عن وجود أثر للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في المصادر التجارية الكويتية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فيما يلي عرض النتائج:

جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	Beta	t	دلالة "t" الإحصائية	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	f	دلالة "f" الإحصائية
الرضا عن طبيعة العمل	.222	5.282	.000	.791	.626	164.285	.000
الرضا عن الأجر والحوافز	.330	6.543	.000				
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	.258	5.475	.000				
الرضا عن نمط الإشراف	.169	3.093	.002				

يتضح من الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (.7910) وهي قيمة مرتفعة وتدل على علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، أما قيمة معامل القسيس (R^2) فقد بلغت (0.626) مما يعني أن (62.6%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي يفسرها التغير في الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة (F) (164.285) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً.

كما ونلاحظ من الجدول أن جميع الأبعاد (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) لها أثر إيجابي بشكل منفرد على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة t لها (5.282، 6.543، 5.475) على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) بمستوى دلالة (0.05) لجميع الأبعاد، كما وبلغ مقدار الأثر (Beta) للأبعاد على المتغير التابع (0.222، 0.330، 0.258، 0.169)، أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء) تؤدي إلى زيادة بمقدار (22.2%) و(33%) و(25.8%) و(16.9%) وحدة في الالتزام التنظيمي.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، والالتزام المعياري).

H02: الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) على



الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية.

وأختبار الفرضية تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للكشف عن وجود أثر للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل	Beta	t	دالة "t" الإحصائية	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	f	دالة "f" الإحصائية
الرضا عن طبيعة العمل	.235	6.788	.000	.853	.727	261.590	.000
الرضا عن الأجر والحوافز	.275	6.627	.000				
الرضا عن العلاقة مع الزملاء	.320	8.232	.000				
الرضا عن نمط الإشراف	.184	4.099	.000				

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.853) وهي قيمة مرتفعة وتدل على علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية)، أما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.727) مما يعني أن (72.7%) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية يفسرها التغير في الرضا الوظيفي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة (F) (261.590) عند مستوى دالة (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للأبعاد مجتمعة.

كما ونلاحظ من الجدول أن جميع الأبعاد (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) لها أثر إيجابي بشكل مفرد على الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة t له، 6.627، 6.788، 8.232، 4.099 على الترتيب أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) بمستوى دالة (0.000) لجميع الأبعاد أقل من القيمة المحددة (0.05)، كما وبلغ مقدار الأثر (Beta) للأبعاد على المتغير التابع (0.235، 0.275، 0.320، 0.184)، أي أن زيادة وحدة واحدة في (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن الأجر والحوافز، الرضا عن العلاقة مع الزملاء) تؤدي إلى زيادة بمقدار (23.5%) و(27.5%) و(32%) و(18.4%) وحدة في الثقافة التنظيمية.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) على الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية.

H03: الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية.

وأختبار الفرضية الفرعية الثانية تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) للكشف عن وجود أثر للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (9): تحليل الانحدار المتعدد (Simple Regression) لفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	Beta	t	دالة "t" الإحصائية	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد	f	دالة "f" الإحصائية
الرضا عن طبيعة العمل	.942	43.182	.000	.908	.825	1864.678	.000

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.908) وهي قيمة مرتفعة وتدل على علاقة ارتباطية قوية بين المتغير الوسيط (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام المعياري)، أما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.825) مما يعني أن (82.5%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام المعياري يفسرها التغير في الثقافة التنظيمية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، وبلغت قيمة (F) (1864.678) عند مستوى دالة (0.000).



وهي قيمة أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً. كما وبلغ مقدار الأثر (Beta) للمتغير الوسيط على المتغير التابع (0.942) أي أن زيادة وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة بمقدار (94.2%) وحدة في الالتزام التنظيمي، كما ونلاحظ من الجدول أن قيمة t بلغت (43.182) أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) بمستوى دلالة (0.000).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية.

H04: الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج Amos المدعوم من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.

تم التتحقق من الصدق البنائي للمقياس عن طريق استخدام التحليل العاملاني التوكيد (Confirmatory CFA) (Factor Analysis) بتحديد النموذج البنائي المفترض وتحديد متغيرات كاملة (غير المشاهدة) التي تمثل أبعاد الدراسة والتي ترتبط بأسمها نحو المتغيرات (المشاهدة) أو المقاسة (فقرات الأداة)، وعن طريق دراسة مؤشرات جودة المطابقة يتم قبول أو رفض النموذج، وفي حالة مطابقة البيانات الجيدة للنموذج وقبولها يكون المقياس جيد وقدر على قياس متغيرات الدراسة، والجدول التالي يبين نتائج مؤشرات حسن المطابقة.

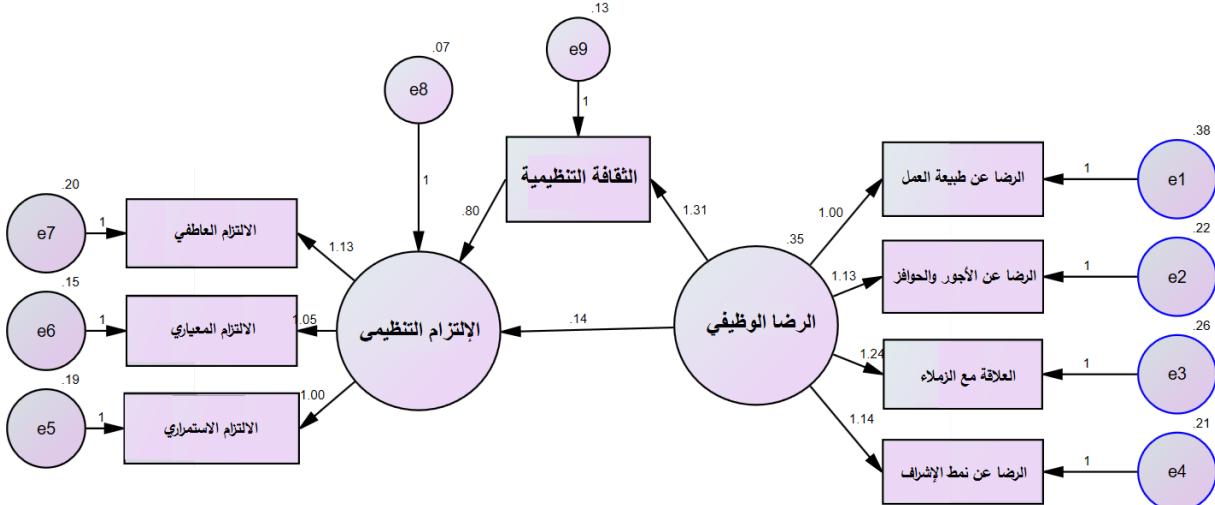
الجدول (10): مؤشرات حسن المطابقة لنموذج العلاقات بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

محك القبول	القيمة المحسوبة	المؤشر
غير دالة إحصائية	43.190	مربع كاي CMIN
/	18	درجات الحرية Df
(CMIN/Df) ≤ 5	2.40	مربع كاي النسبي (CMIN/Df)
مؤشرات المطابقة المطلقة		
(GFI) ≤ 0.90	0.953	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
(AGF) ≤ 0.90	0.905	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)
(RMSEA) ≤ 0.10	0.037	جزر متوسط مربع الخطأ للتقرير (RMSEA)
مؤشرات المطابقة المترادفة		
(IFI) ≤ 0.90	0.977	مؤشر المطابقة التدريجي (IFI)
(NFI) ≤ 0.90	0.971	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
(CFI) ≤ 0.95	0.977	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

يظهر من الجدول (10) لمؤشرات حسن المطابقة (Goodness Fit Index) لنموذج العلاقات بين المتغيرات الثلاثة أنه يحوز على قيم جيدة لجميع المؤشرات حيث أن قيمة مربع كاي بلغت (43.190) وهي غير دلالة عند مستوى (0.05)، وأن مربع كاي النسبي (2.4) وهي قيمة أقل من (5)، كذلك يلاحظ أن قيمة مؤشر جودة الصلاحية (Goodness Fit Index) وصلت إلى (0.953) وهي قيمة قريبة من النموذج المثالي (1) صحيح (Jöreskog & Sörbom, 1984)، كما يلاحظ أن جزر متوسط مربع تقرير الخطأ (RAMSEA) بلغ (0.037) وتعكس قيمة مقبولة لتقرير الخطأ، والجدير بالذكر أن قيمة هذا المؤشر إذا تجاوزت (0.10) فإن النموذج يعتبر غير مقبول (Browne, M. W., 1984). أما فيما يتعلق بمؤشر جودة المطابقة المقارن (Comparative Fit Index) فقد بلغت قيمته (0.977) وهذا المؤشر تتراوح قيمته بين (0 و 1) ويقترب من الواحد الصحيح للنموذج الملائم (Bentler, P. M., 1990)، أما مؤشر المطابقة التدريجي (Incremental Fit Index) وصلت قيمته إلى (0.977)، وتتجدر الإشارة إلى أن قيمة هذا المؤشر تتراوح بين (0 و 1) وتقرب



من الواحد للنموذج الملائم، وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية.



الشكل (1): النموذج البنائي المتكامل للعلاقة بين متغيرات الدراسة في الفرضية الرئيسية الرابعة
وفيما يلي عرضاً لنتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة.

الجدول (11): نتائج تحليل المسار (Path Analysis) للفرضية الرئيسية الرابعة

P	Indirect Effect التاثير غير المباشر	p	C.R.	Direct Effect التاثير المباشر	المسار
0.000	---	0.000	16.254	1.309	الرضا الوظيفي ← الثقافة التنظيمية
	---	0.000	12.198	0.803	الثقافة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي
	1.05	0.149	1.444	0.137	الرضا الوظيفي ← الثقافة التنظيمية ← الالتزام التنظيمي

يلاحظ من الجدول (11) أن التأثير المباشر للمسار الأول الرضا الوظيفي بأبعاده مجتمعة على الثقافة التنظيمية بلغ (1.309)، فيما بلغت قيمة (C.R.) له (16.254) أعلى من قيمته الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، كما وبلغ التأثير المباشر للمسار الثاني الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي (0.803)، وبلغت قيمة (C.R.) له (12.198) أعلى من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، في حين بلغ التأثير غير المباشر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (1.05) وبمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية لها دور الوسيط التام في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الكويتية، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة حيث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصارف التجارية الكويتية.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أولاً: مناقشة النتائج

(1) أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية



الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.77)، وكان **البعد "الرضا عن العلاقة مع الزملاء"** بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد **"الرضا عن طبيعة العمل"** بمتوسط حسابي (3.80) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه في المرتبة الثالثة **بعد "الرضا عن نمط الإشراف"** بمتوسط حسابي (3.78) وبمستوى مرتفع، وكان **البعد "الرضا عن الأجر والحوافز"** بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.69) وبمستوى مرتفع.

ويفسر ذلك على وجود اهتمام كبير من قبل المصارف التجارية الكويتية بالرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين لديها، وقد لوحظ ذلك من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى رضاهن الوظيفي، فقد كان أهم الأبعاد التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وحصلت على مستوى مرتفع هو **بعد "الرضا عن العلاقة مع الزملاء"**، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتلقون على أن هناك مستوى من الرضا والذي تمثل في وجود بيئة تسودها المودة والمحبة بين العاملين، وأن الزملاء في العمل يساعدون بعضهم البعض لتجنب حدوث المشاكل، وأن الزملاء يحرصون على تبادل الخبرات فيما بينهم، ويحترمون خصوصيات الآخرين. ومن ثم جاء بعد **"الرضا عن طبيعة العمل"** والذي احتل المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن هناك اهتمام كبير تجاه رضا العاملين بما توفره الإدارة من الراحة والاستقرار النفسي لهم في بيئة العمل، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار الأداء الأفضل، وتوفير لها لهم كافة الأجهزة والأدوات التي تسهل عليهم عملية أداء المهام، ومن ثم جاء بعد **"الرضا عن نمط الإشراف"** في المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن هناك اهتمام من قبل إدارة المصارف أيضاً بإيجاد مناخ من المودة والثقة بينها وبين العاملين، وأنها تتبع طرق لتقدير الأداء عادلة ونزيفة، مما ساهم بازدياد مستوى الرضا لدى العاملين. أما فيما يتعلق ببعد **"الرضا عن الأجر والحوافز"**، والذي احتل المرتبة الأخيرة، وهذا قد يدل على أن العاملين في المصارف الكويتية لديهم اهتمام أكبر من ناحية شعورهم بالرضا عن العلاقة مع الزملاء، وطبيعة العمل، والرضا عن نمط الإشراف مقارنة مع رضاهن الحوافز والأجر لذي فد كانت استجاباتهم بدرجة مرتفعة عن تلك الأبعاد مقارنة بهذا البعد.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به نتيجة دراسة ثاباني (Thabane, et al, 2017) والتي أشارت إلى أن وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، كما أشارت دراسة (الزوایدة، 2018) إلى أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين وكذلك دراسة (الشوابكة والطعاني، 2012). أما عن دراسة (علي، 2017) فقد أكدت على وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في شركات البترول، كما أشارت دراسة (الهدوار، 2015) إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي جاء بمستوى مرتفع لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة.

(2) أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.70)، وكان **البعد "الالتزام العاطفي"** بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.76) وبمستوى مرتفع، ثم تلاه بعد **"الالتزام الاستمراري"** بمتوسط حسابي (3.69) وبمستوى مرتفع، وكان **البعد "الالتزام المعياري"** بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.65) وبمستوى متواضع.

ويفسر ذلك على وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المصارف التجارية الكويتية، وهذا يدل على أن هناك التزام عاطفي من قبل العاملين تجاه المصارف الكويتية وهذا ما أفادته استجابات أفراد عينة الدراسة، ويتمثل ذلك في شعورهم الكبير بمشاكل المصرف والاهتمام بها واعتبارها من مشاكلهم الشخصية، وشعورهم بالفخر والاعتزاز عند إخبار الآخرين بأنهم يعملون في تلك المصارف، فضلاً عن شعوره بالسعادة والراحة النفسية عند تواجدهم في وظيفتهم لأداء مهامهم. وشعورهم برابطة قوية بينهم وبين تلك المصارف. في حين أفادت عينة الدراسة أيضاً حصول بعد **"الالتزام الاستمراري"** في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، فهذا يدل أيضاً على أن هناك التزام من لدى العاملين يتمثل في رغبتهم القوية في البقاء في عملهم مما سنت لهم فرص بديلة أفضل للعمل في مصارف أخرى، كما أن ليهم مستوى مرتفع من الالتزام في تحقيق أهداف تلك المصارف كونها تتفق مع أهدافهم الخاصة، وحرصهم على البقاء في العمل مهما حصل لهم من صعوبات أو مشكلات أو عوارض أخرى، وأنهم رغم ذلك أيضاً يشعرون بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن عملهم بين الآخرين.

وتنتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة أديكولا (Adekola, 2012) والتي أشارت إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية لديهم درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي كما التقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ثاباني (Thabane, et al, 2017) والتي أشارت إلى أن وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، كما أشارت دراسة (الزوایدة، 2018) إلى أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين



وكذلك دراسة (الشوابكة والطعاني، 2012). أما عن دراسة (علي، 2017) فقد أكدت على وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في شركات البترول، كما أشارت دراسة (الهدوار، 2015) إلى أن الالتزام التنظيمي جاء بمستوى مرتفع لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة.

(3) كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.73)، وكانت الفقرة التي تنص "تروعي الإدارة العمل في الشركة بموجب الأنظمة والقوانين واللوائح" أعلى على مستوى حسابي حيث بلغ (3.94) وبمستوى مرتفع، ثم تلتها الفقرة التي تنص "تروعي الإدارة حاجات ومتطلبات الموظفين وتعمل على تلبيتها" بمتوسط حسابي (3.90) وبمستوى مرتفع، وكانت الفقرة التي تنص "تقدم الإدارة برامج ودورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين" بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.48) وبمستوى متوسط.

وهذا يدل على أن المصارف التجارية الكويتية لديهم مستوى عال وكبير من الثقافة التنظيمية، وأنها تبذل مجاهداً كبيراً في إيجاد ثقافة تنظيمية عالية بين العاملين لديها، حيث تمثل هذا الاهتمام في أنها تراعي الأنظمة والقوانين واللوائح في العمل، وتروعي متطلبات العاملين وحاجاتهم، وتعمل على تلبيتها، وتتيح لهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجعهم على طرح الأفكار الجديدة والإبداعية، فضلاً عن أنها تهتم بتنمية العلاقات الإنسانية داخل بيئه العمل بين الموظفين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة علي (2017)، والتي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من القيم التنظيمية لدى العاملين في شركة البترول، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الزوايد، (2018)، والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.

(4) أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، والرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في المصارف التجارية الكويتية.

ويرى الباحث أنه لو أمعنا النظر في العلاقة بين المتغيرين (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي)، فإننا سنجد هناك ارتباطاً وثيقاً فيما بينهما، حيث أن الالتزام التنظيمي هو مستوى الشعور الداخلي لدى الأفراد العاملين تجاه المنظمات التي يعملون فيها، والالتزام بمبادئها وقيمها وقوانينها، والإخلاص في تحقيق أهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها، والاعتزاز بالانتماء إليها، والرغبة القوية في بذل كافة الجهود الممكنة لصالح تحقيق الأداء الأفضل، والاستمرار والبقاء فيها مما كانت الظروف، ولا يمكن تحقيق ذلك دون رضا العامل عن وظيفته حيث أن الالتزام والرضا مرتبطان بعضهما البعض بالموافق والاتجاهات ولا يمكن أن يتحقق الالتزام التنظيمي إلا بوجود الرضا الوظيفي، وكلما اهتمت إدارة المصارف التجارية الكويتية بشكل خاص بشخصية العامل كلما زاد ارتباطه بعمله.

كما التقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الصديق والتوكابري (2018)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر للرضا الوظيفي بأبعاده (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والمعياري، والاستمراري) في جامعة الحدود الشمالية في السعودية، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة الشهومي (2020)، والتي أشارت إلى وجود أثر للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، كما أكدت دراسة كلا من الهدوار (2015) على وجود أثر بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات في المؤسسة، ودراسة الشوابكة والطعاني (2013) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيم، ودراسة (Thabane et al, 2017)، والتي بينت وجود علاقة قوية بين الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي، ودراسة (Adekola, 2012)، والتي أكدت على أن هناك أثر للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي.

(5) كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجور والحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء) على الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية الكويتية. وهذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية لدى المصارف التجارية الكويتية، والمتمثلة في وجود مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات وأساليب التعامل والمعاملة والتي تصدر عن العاملين والتي يلمسها المتعاملين معهم في سواء من داخل بيئه العمل أو من خارجها، وهذا التأثير للثقافة



التنظيمية التي تتوارد في المصادر التجارية الكويتية يؤثر على رضا العاملين بطريقة إيجابية تتعكس في نهاية المطاف على تحقيق أهداف التي تسعى إليها تلك المصادر.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Imran, 2019)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر إيجابي وهام للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لموظفي المستشفيات. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن للثقافة التنظيمية والتمثلة في القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات التي تتبعها المنظمة داخل بيئه العمل تحمل توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، حيث أنها تحقق درجة عالية من الرضا عن العمل، وزيادة في معدلات العمل ورفع معدلات الأداء. كما أن طريقة التعامل والمعاملة التي تتبعها المنظمة مع العاملين لها أثر في تحقيق مستوى من الرضا لديهم، ففي حين كانت تلك التعاملات تتسم بالتعاون والمودة والرحمة والعدالة فإن ذلك يؤثر على شعور العاملين بالسعادة والرضا عن أداء العمل، مما يدفعهم نحو مواصلة العمل وبذل المجهود في مستوى الإنجاز.

(6) كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المصادر التجارية الكويتية. وهذا يدل على المصادر التجارية الكويتية لديها ثقافة تنظيمية، والتي بدورها تؤثر على مستوى التزام العاملين بأداء مهامهم وواجباتهم التي تتعلق بوظيفتهم في المصادر التجارية الكويتية، حيث أن بوجود مجموعة من التصرفات والتعاملات مع العاملين والمبنية على الاحترام المتبادل فإن ذلك له دور في تعزيز مستوى التزامهم تجاه تلك المصادر، كما أن إتباع إدارة المصادر لمجموعة من قيم المصالحة والثقة المتبادلة بين الموظفين العاملين لديها تحقق زيادة في مستوى الولاء المتولد لديهم، مما يدفعهم نحو الالتزام بسياساتها وأهدافها ونظم العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة حميدي وآخرون (Hamidi et al, 2017)، والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي والاستمراري والمعياري) في الوحدات الإدارية لمراكز الرعاية الصحية. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة (Imran, 2019)، والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي وهام للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

(7) أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر ووالحوافز، والرضا عن العلاقة مع الزملاء، الرضا عن نمط الإشراف) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في المصادر التجارية الكويتية.

وهذا يدل على أن المصادر التجارية الكويتية لديها اهتمام بتوفير كافة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن تحقق الرضا الوظيفي من جهة الرضا عن العلاقة مع الزملاء، وتوفير بيئه تسودها المودة والمحبة بينهم، وأن الزملاء في العمل يساعدون بعضهم البعض لتجنب حدوث المشاكل، وأن الزملاء يحرضون على تبادل الخبرات فيما بينهم، ويحترمون خصوصيات الآخرين، تلعب دوراً كبيراً في تولد الشعور بالراحة والطمأنينة النفسية لدى العاملين، ومن جهة أخرى فإن تتحقق الرضا الوظيفي المتمثل بالرضا عن طبيعة العمل رضا عما توفره الإدارة لعاملين من الراحة والاستقرار النفسي لهم في بيئه العمل، وإتاحة الفرصة لهم لاختيار الأداء الأفضل، وتوفيرها لهم كافة الأجهزة والأدوات التي تسهل عليهم عملية أداء المهام، فإن ذلك يدفعهم نحو الالتزام العاطفي، حيث يصبح العاملين أكثر ارتباطاً بالمصرف التجاري بشكل عام، ويصبح مسؤولاً تجاه نفسه عن أداء واجباته تجاه وظيفته بسعادة وراحة نفسية عالية. أما عن وجود الرضا عن نمط الإشراف، والمتمثل بإيجاد مناخ من المودة والثقة بينها وبين العاملين، وأنها تنتع طرق لتقييم الأداء عادلة ونزيهة، فإن ذلك يسهم في زيادة مستوى الالتزام المعياري لدى العاملين، ويظهر ذلك في حرصهم على أداء واجباتهم أثناء ساعات العمل المقررة في المصرف، وحرصهم والتزامهم على التقيد بجميع الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل، وحرصهم على الحضور إلى العمل يوميا دون تغيب، وكذلك حضور التدوارات والاجتماعات الخاصة التي يعقدها المصرف والتي تخص أداء العمل.

أما فيما يتعلق باهتمام إدارة المصادر التجارية الكويتية بتوفير كافة العوامل التي تحقق "الرضا عن الأجر والحوافز"، والتي تتمثل في ملائمة الأجر ووالحوافز التي يحصل عليها العاملين في المصادر التجارية الكويتية مع ما يبذلونه من مجهود في أداء عملهم، فإن ذلك يحقق الالتزام الاستمراري لدى العاملين في البقاء في وظيفتهم منها كانت الظروف ومهمها توافرت لديهم فرص بديلة وأفضل من العمل. ومهما تعرضا إلى صعوبات أو مشاكل



في بيئة عملهم. بل يصبحون أكثر تمسكاً في البقاء في عملهم. وبوجود ثقافة تنظيمية تتسم بمجموعة من القيم التي تنظم العلاقات بين جميع الأطراف العاملين في المصادر التجارية الكويتية، والمعتقدات السليمة، والعادات والتقاليد الإيجابية السائدة في بيئة العمل والتي من أبرزها الانضباط والتقييد بساعات العمل، والسلوكيات في التصرف والتعامل مع المواقف والظروف المحيطة بالعاملين؛ فإن ذلك يسهم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتزامهم تنظيمياً داخل تلك المصادر.

ثانياً: التوصيات

بناء على ما سبق من نتائج أوصى الباحث بما يلي:-

- 1) ضرورة اهتمام المصادر التجارية الكويتية بمستوى الدخل والحوافز والمكافآت، والعمل على تحسينها بما يتناسب مع المهام والواجبات والأنشطة التي يبذلها العامل في تلك المصادر.
- 2) العمل على تقديم الامتيازات للعاملين في المصادر التجارية الكويتية، لزيادة مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس بشكل إيجابي على التزامهم التنظيمي واستمرارهم في تحقيق أهداف تلك المصادر.
- 3) ضرورة العمل على عقد الدورات والبرامج التربوية التي تطور وتنمي مهارات وقرارات العاملين، مما ينعكس على مستوى رضاهem ولائهم للمصادر التي يتعلمون بها.
- 4) العمل على توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للعاملين وتتوفر فيها كافة المعدات والأجهزة التي تسهل عليهم أداء وظيفتهم، وتخفيض مستوى التوتر أثناء العمل.
- 5) إشراك العاملين في المصادر التجارية الكويتية في اتخاذ القرارات التي تخص أداء وظيفتهم؛ مما ينعكس على رضاهem والتزامهم بأداء عملهم على أفضل صورة.
- 6) يوصي الباحث بضرورة عمل دراسات مستقبلية تدرس أثر عوامل الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي وربطها مع متغيرات أخرى تظهر أهمية هذه المتغيرات في بيئة الأعمال.

المراجع والمصادر أولاً: المراجع العربية

1. الزوايدة، محمد (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
2. الشنطي، محمود (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 85-104.
3. الشهومي، (2020). أثر الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الثانية (10-5) بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، 22(46)، 12-41.
4. الشوابكة، يونس والطعاني، حسن (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة دراسة العلوم التربوية، 40(40)، 185-201.
5. الصديق، بدوي والتوكابري، ماهر (2018). أثر الرضا الوظيفي لهيئة التدريس والموظفين على التزامهم التنظيمي: دراسة حالة جامعة الحدود الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 16-27.
6. علي، محمد (2017). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات البترول بمدينة بورتسودان، مجلة الثقافة والتنمية، 116 (17)، 308-332.
7. محمد، حافظ والخضر، محد وإبراهيم، العلیش (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية في ولاية الخرطوم (2014 - 2017)، مجلة الدراسات العليا، 48 (12)، 20-41.
8. نبيل، حليلو وشوفي، مرابط (2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 23 (11)، 211-221.



9. الهدوار، عبد المجيد (2015). الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني بالمؤسسة الوطنية للنفط، مجلة جامعة الزيتونة، 16 (8)، 499-518.

ثانياً: المراجع الأجنبية

10. Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020, February). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. In 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018) (pp. 260-264). Atlantis Press.
11. Adekola, B. (2012). The Impact of Organizational Commitment on Job Satisfaction: A Study of Employees at Nigerian Universities. International Journal of Human Resource Studies, 2(2), 1.
12. Aranki, D., Suifan, T., & Sweis, R. (2019). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment. Modern Applied Science, 13(4), 137-154.
13. Hamidi, Y., Mohammadibakhsh, R., Soltanian, A., & Behzadifar, M, (2017). Relationship between Organizational Culture and Commitment of Employees in Health Care Centers in West of Iran. Electronic Physician, 9(1), 3646.
14. Imran, B. (2019). Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Hospital Employees in West Sulawesi. Business and Entrepreneurial Review, 18(2), 133-144.
15. Thabane, L. J., Radebe, P. Q., & Dhurup, M. (2017). The Effect of Job Satisfaction on the Organisational Commitment of Administrators. Journal of Economics and Behavioral Studies, 9(6 (J)), 188-198.