



**تحليل العلاقة بين صوت العاملين والتميز
المؤسسي بتوسيط الرسوخ التنظيمي علي
العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني في دولة
الكويت**

**Analyzing the Relationship between Employee Voice
and Institutional Excellence by Mediating
Organizational Embeddedness on Workers in the
General Administration of Civil Aviation in Kuwait**

أ/ فهد سليمان القفيلي

باحث ماجستير بقسم إدارة الأعمال

fahdsoliman123456@gmail.com

د/ شاهيستا السعيد لبده

**مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ**

أ.د/ علي أحمد عبد القادر

**أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع - العدد السادس عشر- الجزء الثاني
يوليو ٢٠٢٣م**

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى اختبار الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، تحديد تأثير صوت العاملين علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، اختبار تأثير الرسوخ التنظيمي علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، فحص أثر صوت العاملين علي الرسوخ التنظيمي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، إستكشاف أثر الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. بالتطبيق علي عينة مكونة من ٣٦٠ من العاملين الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. وتوصل البحث إلي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي التميز القيادي والتميز البشري، ووجود تأثير للصوت الداعم علي التميز في الخدمة. كما تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز القيادي، ووجود تأثير معنوي للروابط علي التميز البشري، وكذلك وجود تأثير معنوي للروابط والتضحية علي التميز في الخدمة. كما توصل البحث أيضاً إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد صوت العاملين (الصوت الداعم، الصوت المانع) علي أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة، الروابط، التضحية). وقدمت البحث للإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت العديد من التوصيات التي تساهم في الإهتمام بصوت العاملين وتحسن من الرسوخ التنظيمي وتزيد من التميز المؤسسي، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية.

Abstract:

The research tested mediating role of organizational embeddedness in the relationship between employee voice and institutional excellence by applying a sample of 360 employees of the General Administration of Civil Aviation. The research found that the dimensions of the voice of the workers have a significant effect on leadership excellence and human excellence; that there is an effect of the Promotive voice on service excellence. The dimensions of organizational embeddedness also affect the leadership excellence and the presence of a significant impact of links on human excellence, as well as the presence of a significant impact of links and sacrifice on excellence in service. The research also found that there is a significant effect of the dimensions of the workers' voice (promotive voice, prohibitive voice) on the dimensions of organizational embeddedness (Suitability, links, sacrifice). The research presented to the General Administration of Civil Aviation in the State of Kuwait many recommendations that contribute to caring for the voice of workers, improve organizational embeddedness, and increase institutional excellence. It also presented some recommendations for future studies.

١- مقدمة البحث:

بدأ استخدام مصطلح الرسوخ التنظيمي Organizational Embeddedness عام ٢٠٠١ على يد Mitchell وآخرون، ويتكون الرسوخ التنظيمي من ثلاثة مكونات وهي: الروابط، والملاءمة والتضحية، حيث تشير الروابط إلى روابط رسمية أو غير رسمية بين الأفراد والمنظمات أو أشخاص آخرين، بينما يشير التوافق إلى الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالراحة تجاه مؤسستهم وبيئتها أو درجة التطابق بين أهداف الموظف والأهداف والقيم التنظيمية، وتشير التضحية إلى الخسارة المادية (أو العاطفية) التي قد يتسبب فيها الموظف بترك وظيفته (Huang et al., 2022).

وتؤكد بعض الدراسات السابقة علي أن الرسوخ التنظيمي مؤشر إيجابي للعديد من للنتائج التنظيمية المرغوبة في العمل، علي سبيل المثال سلوكيات المواطنة التنظيمية وإرتباط الموظفين وزيادة الأداء التنظيمي (Singh, 2020). وتقليل دوران العمل ونية ترك العمل (Dechawatanapaisal, 2017)، وخفض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Mehmood et al., 2022). كما أن وجود مفهوم الرسوخ التنظيمي لدى المنظمة يساعدها علي إستقطاب المواهب وتحفيزها وإعدادها للترقية، ومن شأن هذا مساعدة الموظفين علي إدراك خطط الوظائف الخاصة بهم داخل المنظمة بحيث يكون الموظف علي دراية بخسارته في حالة رحيله، ومن ثم رفع معنويات الموظفين وضمان تحقيق الرسوخ التنظيمي من ناحية أخرى (الشريف، ٢٠١١). لذا من المتوقع أن الأشخاص الذين لديهم رسوخ تنظيمي سوف يتحدثون عن مشاكل العمل وتقديم الآراء والمقترحات التي تساعد علي تحسينه. وهو ما أكدته بعض الدراسات السابقة (Thomas and Daniel, 2013; Dan et al., 2019).

من ناحية أخرى، فإن تبنى المنظمات الممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية والتي يترتب عليها تحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ضمان عدم تركهم للعمل والذي يترتب عليه بدورة الاحتفاظ بالموظفين والإبقاء عليهم بمنظمتهم ومن ثم الوصول الى تحقيق مفهوم الرسوخ التنظيمي (Wong, 2019 ; Lee et al., 2017; Tian et al., 2016). كما أن الإستماع إلي مشاكل الموظفين في العمل ومناقشة مخاوفهم بشأن مختلف القضايا المتعلقة بعملهم ورفاهيتهم سوف يزيد من الرسوخ التنظيمي، ويجعل العاملين يفضلون البقاء في العمل (HunJra et al., 2010).

وأشار (Avey et al., 2012) إلى أن السلوكيات الصوتية تظهر عندما يختار الموظفون التعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم للتحسين، ويعتمد هذا الاختيار على تقييماتهم بأن كلماتهم ستعتبرها الإدارة بناءة ولن يعاقبوا على التحدث بصراحة. وعلى الرغم من أن الإستماع إلى صوت الموظف مفيد، إلا إن معظم المنظمات تتجاهله، حيث يساعد صوت الموظف على تبادل المنافع الآراء والأفكار والرؤي التي يشاركها الموظفون، مما يحفز الابتكار والإبداع وتحقيق سياسات أفضل في مكان العمل (Singh and Vanka, 2019). وبالتالي من المتوقع أن يساعد صوت الموظف المنظمة علي تحقيق التميز المؤسسي نظراً لأن الصوت بمثابة تعبير عن المخاوف التي قد تضر العمل أو تقديم أفكار بناءة لتحسينه. كما إن الإهتمام بالموظفين يساعد علي تحسين جودة الخدمة والتي تنعكس بشكل إيجابي علي نمو المنظمات وتميزها (Abdelkader, 2015).

ويعبر التميز المؤسسي عن إستغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام برؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Zairi, 2005). كما إن التميز المؤسسي يوضح الغرض الأساسي للإدارة في المنظمات المعاصرة ، ويبرز السمة الرئيسية التي من المفترض أن يتم تمييزها عن غيرها من الإدارات الأخرى التقليدية، لذا فإن التميز المؤسسي يشير إلى بعدين أساسيين هما: الهدف من الإدارة وهو تحقيق التميز أي تحقيق مخرجات غير مسبقة تفوق كل من ينافسها، والبعد الثاني: يشير إلي أنه يجب أن تتسم الإجراءات الصادرة عن المنظمة وأنشطتها بالتميز والجودة، وتوفر الفرص الحقيقية للتنفيذ الصحيح للعاملين المناسبين لتحقيق هذا التميز (Buqais et al., 2018).

ومن خلال الإطلاع علي الدراسات السابقة تبين أنه لم تتناول هذه الدراسات الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي، ولذا جاءت هذه الدراسة لتستكمل هذا الجانب، وذلك من خلال التعرف على الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت.

٢- مصطلحات البحث:

تتناول البحث الحالي ثلاث متغيرات وهي صوت العاملين، والرسوخ التنظيمي، والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح مصطلحات وأبعاد الدراسة علي النحو التالي:

١/٢ مفهوم صوت العاملين:

عرف (Jiseon, 2013) سلوك صوت العاملين علي أنه سلوك يعبر عن اقتراحات بناءة (صوت داعم) والتحديات (الصوت المانع) لتحسين عمليات التغيير والإلتزام الفعال بالتغيير وفعالية التغيير. كما يمكن تعريف صوت العاملين علي أنه السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الموظفين بهدف تحقيق التغيير البناء أو وقف أي ممارسات تضر المنظمة والموظفين.

٢/٢ أبعاد صوت العاملين:

تناولت العديد من الدراسات السابقة سلوك صوت العاملين من خلال بعدين هما الصوت الداعم، والصوت المانع (Avey et al., 2012; Su et al., 2017; Emelifeonwu and Valk, 2018; Cheng and Lu, 2019؛ والصباغ، وآخرون، ٢٠١٧). ويمكن توضيح هذه الأبعاد علي النحو التالي:

١/٢/٢ الصوت الداعم Promotive voice:

يُعرف الصوت الداعم بأنه سلوك الموظفين الذي يتضمن التعبير عن الأفكار والآراء البناءة المفيدة للعمل (Jiseon, 2013).

٢/٢/٢ الصوت المانع Prohibitive voice:

يُعرف الصوت المانع علي أنه تعبير العاملين عن مخاوفهم بشأن ممارسات العمل أو السلوكيات السلبية التي تضر بمنظمتهم (Liang et al., 2012).

٣/٢ مفهوم الرسوخ التنظيمي:

يشير الرسوخ التنظيمي إلى ارتباط الموظفين بمنظماتهم ووظائفهم، حيث ينشئ الموظفون المرتبطون بدرجة عالية روابط مهمة مع الأشخاص والمجموعات في العمل، ويحققون توافقاً جيداً مع الوظيفة، ويواجهون تضحيات عديدة عند مغادرة المنظمة (Siddique et al., 2020).

بينما عرف (Yang et al., 2011) الرسوخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الإحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل والموائمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة ، وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع.

٤/٢ أبعاد الرسوخ التنظيمي:

تؤكد العديد من الدراسات السابقة علي أنه يمكن تمثيل الرسوخ التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد وهي الملاءمة، والروابط، والتضحية (Sheidaee et al., 2022; Siddique et al., 2020; Lee et al., 2017). ويمكن توضيح هذه الأبعاد علي النحو التالي:

١/٤/٢ الملاءمة:

يقصد بالملاءمة أو التوافق التنظيمي درجة التطابق بين قدرات وأهداف الفرد وبين متطلبات الوظيفة مثل المعارف، والمهارات، والقدرات (Johnson et al., 2010).

٢/٤/٢ الروابط:

تشير إلى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والآخرين داخل العمل، فالموظف الذي لديه روابط قوية في منظمة سوف يكون لديهم رغبة قوية للبقاء في عمله أو منظمته (Karatepe and Vatankhah, 2014).

٣/٤/٢ التضحية:

تتعلق التضحية بالخسارة المادية (أو العاطفية) التي قد يتسبب فيها الموظف في حال تركه لعمله (Huang et al., 2022).

٥/٢ مفهوم التميز المؤسسي:

يُعرف التميز المؤسسي بشكل أساسي قدرة المنظمة على التفوق أو تحقيق الأداء المتفوق من خلال التركيز على الركائز الأساسية التي تشكل المكونات الرئيسية للتميز في الأعمال (Lasrado and Kassem, 2021). بينما يري (محمود ، ٢٠٢٠) أن التميز قد يكون من خلال التفوق على توقعات العملاء، حيث يشير إلى بذل المنظمة الجهد اللازم لأداء الخدمة بصورة

تفوق توقعات العملاء، كما يعبر عن تقديم قيمة إضافية تتجاوز توقعات العميل يجعل من المنظمة البديل الوحيد للعملاء الحاليين. لذا فإن المنظمات التي تتواصل مع العملاء بشكل إيجابي وتتعامل مع الشائعات التي تطلق عليها وتحولها لصالحها تستطيع أن تحقق صورة ذهنية جيدة لها في أذهان عملائها والتأثير علي قرارهم (Abdelkader and Mohamed, 2018) . وبالتالي تحقيق التميز والتفرد.

٣- الدراسات السابقة:

تناول الباحثون في هذا الجزء الدراسات السابقة التي أتيح لهم الإطلاع عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (صوت العاملين، والرسوخ التنظيمي، والتميز المؤسسي)، وتم إستعراض هذه الدراسات بغرض تحديد مشكلة الدراسة من الناحية النظرية، وكذلك صياغة الفروض، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى خمس مجموعات وهي: الدراسات التي تناولت صوت العاملين، والدراسات التي تناولت الرسوخ التنظيمي، والدراسات التي تناولت التميز المؤسسي، والدراسات التي تناولت العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي، والدراسات التي تناولت العلاقة بين صوت العاملين والرسوخ التنظيمي، ويمكن توضيح هذه الدراسات علي النحو التالي:

١/٣ الدراسات التي تناولت صوت العاملين:

وتناولت دراسة (Alisher et al., 2018) العلاقات بين الكفاءة الذاتية المرتبطة بالعمل وشكلين من أشكال الصوت هما الصوت الداعم والصوت المانع وقياس الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين إستقلالة الوظيفة والصوت الداعم والصوت المانع، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٢٢٧ من الموظفين ذوي المهارات العالية. وتوصلت الدراسة إلى ان الكفاءة الذاتية ترتبط معنوياً بالصوت المانع وتتوسط في العلاقة بين إستقلالة الوظيفة والصوت المانع. كما انه لا يوجد ارتباط معنوي بين الكفاءة الذاتية المرتبطة بالعمل والصوت الداعم.

وهدف دراسة (أحمد، وآخرون، ٢٠٢٠) إلى الكشف عن أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (العاطفة، الولاء، الإسهام، الاحترام المهني) على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٣٨٢ من العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية من (الأطباء، الصيادلة، الممرضين، الفنيين) . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم، كما أشارت النتائج إلى أن بعد الولاء أكثر الأبعاد تأثيراً على الصوت الداعم، يليه العاطفة، ثم الاحترام المهني، وأخيراً الإسهام. كما تبين وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الصداقة التنظيمية والصوت الداعم، وهذه العلاقة طردية حيث كلما زاد الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات محل الدراسة بالصداقة التنظيمية أدى ذلك إلى زيادة الصوت الداعم لدى العاملين. وتبين وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية في العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه والصوت الداعم للعاملين ناتج عن وجود وساطة جزئية للصداقة التنظيمية.

وتناولت دراسة (Doshi and Nigam, 2022) تأثير نظام العمل عالي الأداء على السلوك الصوتي للمنظمة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ١٦٩ موظفًا بدوام كامل يعملون في مختلف المستويات والإدارات في مصنع الصلب بالهند. ووجدت الدراسة أن نظام العمل عالي الأداء يؤثر بشكل إيجابي على الصوت الدفاعي، والسلوك الصوتي الاجتماعي.

وفحصت دراسة (Prince et al., 2022) تأثير ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية على رفاية عمل الموظف، وإستكشاف التأثير الوسيط للسلوك الصوتي والثقة في الإدارة في العلاقة بين ممارسات الإدارة المستدامة للموارد ورفاية العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك الصوتي يتوسط العلاقة بين ممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية ورفاية العمل.

٢/٣ الدراسات التي تناولت الرسوخ التنظيمي:

وسعت دراسة (Dechawatanapaisal, 2017) إلى التحقيق في التأثير الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين جودة حياة العمل ودوران العمل في ظل أساس نظرية الحفاظ على الموارد، وتم جمع البيانات من ٤٢٢ متخصصاً في الرعاية الصحية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرسوخ التنظيمي له تأثير سلبي على نية الموظفين للمغادرة ، وعلى معدل الدوران الفعلي، وبالنسبة لإدراك جودة حياة العمل ، فإن الفرص الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة والخصائص الوظيفية هي عوامل تنبؤية إيجابية وهامة للرسوخ التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الرسوخ التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين المكونات الثلاثة لجودة حياة العمل ونية الدوران، وأيضاً بين عامل الفرص الوظيفية والدوران الفعلي.

وإختبرت دراسة (أمين، ٢٠١٨) أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي، وذلك بالتطبيق علي عينة مكونة من ٣٧٤ مفردة من العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة. وقد أوضحت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي بين العدالة التنظيمية والرسوخ الوظيفي حيث ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، عدالة المعلومات كمتغيرات مستقلة على متغيرات الرسوخ الوظيفي (الروابط، المواعمة، التضحية).

بينما سعت دراسة (Shahawy et al., 2018) إلى تطوير والتحقيق في نموذج يدرس محددات ونواتج رسوخ الموظفين في العمل في صناعة الطيران، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من ٨٧٠ من موظفي الخطوط الأمامية العاملين في صناعة الطيران المصرية في جميع أنحاء مصر. وتوصلت الدراسة إلى أن دعم المشرفين وتأبيد الموظفين لهما تأثير معنوي على الرسوخ الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، اكتشف أن الرسوخ الوظيفي له تأثير معنوي على الالتزام التنظيمي ونية الموظفين للمغادرة.

وهدف دراسة (Mehmood et al., 2022) إلى التعرف على الآليات التي من خلالها تؤثر العدالة التنظيمية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتم شرح هذه العلاقة من خلال الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والملكية النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرسوخ التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتم استخدام نظرية الحفاظ على الموارد كنظرية أساسية لشرح العلاقات المتبادلة بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية مرتبطة بشكل إيجابي بالرسوخ التنظيمي، في حين أن الرسوخ التنظيمي يرتبط سلباً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما وجد أن الرسوخ التنظيمي يؤدي دوراً معنوياً في التوسط بين للعدالة التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتناولت دراسة (Sheidaee et al., 2022) تأثير إخفاء المعرفة داخل المنظمة على نوايا دوران الموظفين والدور الوسيط للرسوخ التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 276 من العاملين في مجال المعرفة من إذاعة جمهورية إيران الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى أن الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين إخفاء المعرفة داخل المنظمة ونية الدوران لأن إخفاء المعرفة داخل المنظمة يرتبط سلباً بالرسوخ التنظيمي، والذي بدوره له تأثير سلبي على نوايا دوران العمل.

بينما هدفت دراسة (Huang et al., 2022) إلى استكشاف تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الرسوخ التنظيمي والهوية التنظيمية في بيئة محاكاة، وكذلك توفير نموذج فعال للتكيف عبر الثقافات تتبناه العديد من الشركات الصينية العاملة في الخارج، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال عينة مكونة من 326 مغترباً من الشركات الصينية في محطة طاقة في بنغلاديش. وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك للمغتربين يرتبط بشكل إيجابي بالرسوخ التنظيمي وهويتهم التنظيمية، علاوة على ذلك، توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الرسوخ التنظيمي والهوية التنظيمية يؤثران بشكل إيجابي على تكيف المغتربين. أخيراً، تم إثبات أن الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين نقاط الدعم العاطفي وتكيف المغتربين.

٣/٣ الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

وفحصت دراسة (حسانين، وآخرون، ٢٠١٩) طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة والتميز التنظيمي، وأثر القيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 295 مفردة من العاملين في البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط معنوي إيجابي بين القيادة الجديرة بالثقة والتميز التنظيمي، وكشفت عن وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الجديرة بالثقة على التميز التنظيمي.

وتناولت دراسة (Lasrado and Kassem, 2021) العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 448 من العاملين ببعض الشركات في الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى القيادة التحويلية تؤدي إلى خلق ثقافة الإستغراق والمشاركة الكاملة والارتباط والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وفحصت دراسة (Al-Dhaafri and Alosani, 2022) تفاعل إدارة الجودة الشاملة وتخطيط الموارد والأداء التنظيمي وتأثيرهما على التميز التنظيمي، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 550 مفردة من العاملين في شرطة دبي. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات على التميز التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى وجود دور وسيط للأداء التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط موارد المؤسسات والتميز التنظيمي.

٤/٣ الدراسات التي العلاقة بين صوت العاملين تناولت التميز المؤسسي:

تناولت دراسة (Obaid et al., 2021) العلاقة بين كل من نظام أصوات الموظفين والعدالة التنظيمية كمتغيرات توضيحية وأثرها في تعزيز التميز التنظيمي كمتغير متجاوب، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من 119 من أعضاء هيئة التدريس في المعهد التقني بابل. وتوصلت

الدراسة إلى أن وجود تأثير مباشر ومعنوي للمتغيرات التفسيرية المستقلة (صوت الموظف، العدالة التنظيمية) على المتغير التابع التميز التنظيمي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي).

٥/٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين صوت العاملين والرسوخ التنظيمي:

هدفت دراسة (Thomas and Daniel, 2013) إلى بحث العلاقة بين كل من رسوخ الموظفين والثقة التنظيمية وسلوك الصوت ، وتم جمع البيانات من ٣٣٨ موظفًا في ثلاث فترات زمنية خلال ١٠ أشهر، دعمت النتائج النموذج المقترح بثلاث طرق رئيسية : أولها كان دمج رسوخ المشرف مرتبطًا ارتباطًا مباشرًا بـ رسوخ الموظفين بمرور الوقت. ثانيًا ، توسّطت الثقة التنظيمية في العلاقة بين رسوخ المشرف المدرك ورسوخ الموظفين بمرور الوقت. ثالثًا، كانت الثقة التنظيمية ورسوخ الموظف مرتبطتين بسلوك صوت الموظفين بمرور الوقت.

بينما هدفت دراسة (Tan et al., 2019) إلى التحقيق فيما إذا كان الموظفون ذوى الترسيخ يقدمون بشكل استباقي صوتًا للتحسين المستقبلي ، وكيف تعمل العدالة التفاعلية على تعديل هذه العلاقة. وتم جمع البيانات من الموظفين الإداريين والمشرفين المباشرين لهم في إحدى الجامعات الكبرى الواقعة في جنوب الصين ، وأثبتت نتائج الدراسة ارتباط الترسيخ بشكل إيجابي بسلوك الصوت تجاه المنظمة ولكن ليس للتعبير عن السلوك تجاه وحدة العمل. كانت العدالة التفاعلية مرتبطة بشكل إيجابي بكلا النوعين من سلوك الصوت، وكانت العلاقة بين الترسيخ وصوت العاملين أقوى بين الموظفين الذين لاحظوا عدالة تفاعلية أقل.

٦/٣ التعليق علي الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- تناولت بعض الدراسات السابقة العديد من العوامل التي تؤثر علي سلوك صوت العاملين مثل الكفاءة الذاتية للموظفين (Alisher et al., 2018)، والعلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه (أحمد، وآخرون، ٢٠٢٠)، وممارسات الإدارة المستدامة للموارد البشرية دراسة (Prince et al., 2022)، في حين أكدت دراسات أخرى علي الجانب الإيجابي لسلوك صوت العاملين مثل الارتباط بالعمل وتحقيق رفاهية الموظفين. كما تؤكد الدراسات السابقة التي تناولت صوت العاملين أن صوت العاملين يمكن تمثيله من خلال بعدين أساسيين هما الصوت الداعم والصوت المانع.

- تؤكد الدراسات السابقة علي أن وجود الرسوخ التنظيمي يحقق العديد من الفوائد للمنظمة علي سبيل المثال دوران العمل ونية ترك العمل (Sheidaee et al., 2022; Shahawy et al., 2017، زيادة الإلتزام التنظيمي (Dechawatanapaisal, 2017، وتقليل سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Mehmood et al., 2022)، وكيف المغتربين (Huang et al., 2022). في حين تناول تيار آخر من الدراسات فحص العوامل التي تؤثر علي الرسوخ التنظيمي مثل إخفاء المعرفة، ودعم المشرفين وتأيد الموظفين (Shahawy et al., 2018)، والعدالة التنظيمية (أمين، ٢٠١٨)، وتطوير المسار الوظيفي (مرزوق، ٢٠١٦).

- بحثت العديد من الدراسات السابقة في العوامل التي تقود إلى التميز المؤسسي مثل تمكين العاملين، والقيادة الجديرة، والقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة وتخطيط الموارد والأداء التنظيمي.
- تؤكد بعض الدراسات السابقة علي وجود علاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي مثل دراسة (Obaid et al., 2021)، ووجود علاقة بين بين صوت العاملين والرسوخ التنظيمي مثل دراسات (Tan et al., 2019; Thomas and Daniel, 2013).
- توجد ندرة في الدراسات السابقة التي العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي، وكذلك العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي، فضلاً عن عدم وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة معاً وهم صوت العاملين والرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي معاً، وتعد هذه الفجوة البحثية النظرية التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وبذلك تتميز الدراسة الحالية بكونها الدراسة الأولى – في حدود علم الباحثين – التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة وه صوت العاملين والرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٤- الدراسة الإستطلاعية:

قام الباحثون بنوعين من الدراسة الإستطلاعية وهما الدراسة الإستطلاعية المكتبية، والدراسة الإستطلاعية الميدانية ويمكن توضيح هذين النوعين من الدراسة علي النحو الآتي:

١/٤ الدراسة الإستطلاعية المكتبية:

قام الباحثون خلال هذه المرحلة تم خلال هذه المرحلة الإطلاع علي العديد من الكتب والرسائل العلمية والمجلات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في مفاهيم ومقاييس الدراسة. وتمثلت الفجوة البحثية النظرية في عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - علي حد علم الباحث - تناولت الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. من ناحية أخرى، قد يكون من المهم من الناحية العملية تناول متغيرات الدراسة في الإدارة العامة للطيران المدني خصوصاً في ظل شدة المنافسة في قطاع الطيران علي تحقيق التميز، وتماشياً مع خطة دولة الكويت ٢٠٣٠ لتشجيع المؤسسات حتي الحكومية علي تحقيق التميز.

٢/٤ الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

قام الباحثون بإجراء تم إجراء دراسة إستطلاعية لعينة مقدارها (٥٠) موظف من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، بهدف التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلات الدراسة، كما اعتمد الباحث في دراسته الاستطلاعية علي الملاحظة وذلك بسبب طبيعة عمله في الإدارة العامة للطيران المدني، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من المؤشرات الأولية التي تساعد في تشخيص مشكلة الدراسة وذلك علي النحو الآتي: تحدث الموظفين عن المشاكل التنظيمية التي يواجهونها وإظهار حالات من عدم الرضا الوظيفي عن بعض الأعمال التي يقومون بها داخل المنظمة.

- انخفاض الاتجاه الآخر لصوت العاملين المعبر عن سلوكيات الدور الإضافي وتعزيز الأداء الفعال للمنظمة.
- يظهر بعض من العاملين بعدم حثهم على التعبير عن المشاكل التي تؤثر على عملهم حتى لو كانت آرائهم بناءة ومفيدة.
- عدم إظهار التوافق مع المنظمة بالإضافة إلى عدم تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها، والسبب في إستمراره في العمل هو فقط بسبب عدم وجود فرصة عمل أخرى بديلة أفضل لديه وليس لإرتباطه بها.
- ضعف الفرص أو الحرية التي تسمح بها الإدارة للتصرف عند الضرورة.
- ضعف تفعيل فرق العمل الفعالة بين زملاء العمل وعدم التعاون بينهم نسبياً.
- التأخر في تنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد بسبب ضغط العمل المتكرر.
- ضعف تبني فلسفة واضحة في سبيل إعداد مورد بشري وقيادي فعال لتحسين جودة العمليات والإحتفاظ بالعاملين.
- انخفاض تنمية ثقافة التميز بين العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت وتبين ذلك من خلال عدم مبالاه العاملين بتحسين إجراءات العمل والخدمات المقدمة.

وتم إجراء مقابلة شخصية مع عينة ميسرة مكونة من (٥٠) موظف من العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني للكويت في الفترة من ٢٠٢٢/١/٥ إلى ٢٠٢٢/١/٢٠.

٥- مشكلة البحث:

أوضحت مؤشرات الدراسة الاستطلاعية وجود قصور في بعض جوانب التميز المؤسسي لدي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت وتمثل هذا الضعف في انخفاض الثقافة التنظيمية التي تشجع العاملين علي التميز، والتأخير في تنفيذ بعض المهام، وكذلك انخفاض شعور العاملين بالرسوخ الوظيفي، وتمثل هذا الانخفاض في شعور العاملين بضعف التوافق بين أهدافهم وأهداف الإدارة العامة، ورغبته في ترك العمل في حال سنحت لهم الفرصة. من ناحية أخرى، يتحدث العاملين بالصوت المانع، في حين يسكت البعض منهم عن الصوت الداعم. لذا من المحتمل أن يرجع انخفاض التميز المؤسسي إلى ضعف الإهتمام بصوت العاملين ببعيدة الداعم والمانع، وكذلك انخفاض شعور العاملين بالرسوخ التنظيمي وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلي أي مدى يؤثر الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- إلي أي مدى يؤثر صوت العاملين علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت؟
- ما تأثير الرسوخ التنظيمي علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت؟
- ما أثر صوت العاملين علي الرسوخ التنظيمي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت؟

- ما أثر الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت؟

٦- أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في اختبار الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- تحديد تأثير صوت العاملين علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
- اختبار تأثير الرسوخ التنظيمي علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
- فحص أثر صوت العاملين علي الرسوخ التنظيمي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
- استكشاف أثر الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٧- أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلي العديد من الإعتبارات العلمية والتطبيقية والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي:

١/٧ الأهمية العلمية:

- يعتبر البحث الحالي مكمل للدراسات السابقة التي تمت في مجال صوت العاملين والرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي والتي تواجه قصور نسبي في دراستها على المستوى العربى.
- توجد ندرة في الدراسات السابقة التي العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي، وكذلك العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي، فضلاً عن عدم وجود دراسات أجنبية أو عربية - علي حد علم الباحثين - تناولت الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢/٧ الأهمية العملية:

- الاستفادة من نتائج الدراسة وما تقدمه من مقترحات وتوصيات، لمساعدة المسؤولين ومتخذي القرار على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمساهمة في زيادة مستوى الرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي في الإدارة العامة للطيران المدني لكي تتمكن من تقليل معدلات دوران العمل وزيادة القدرة على بقاء العمالة الماهرة.

- تزداد أهمية الدراسة على المستوى القومي مع زيادة أهمية قطاع الطيران وبالأخص الطيران المدني وبالتالي فإن الإهتمام بهذا القطاع وإبراز مشاكله والعمل على حلها يساهم بشكل فعال في بناء الدولة وحل مشاكلها المتعثرة.

٨- فروض البحث:

تحقيقاً لأهداف وأهمية البحث الحالي، تم صياغة الفروض الآتية:

- ١- تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- ١-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
١-٢ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
١-٣ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

- ٢- تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- ٢-١ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
٢-٢ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
٢-٣ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

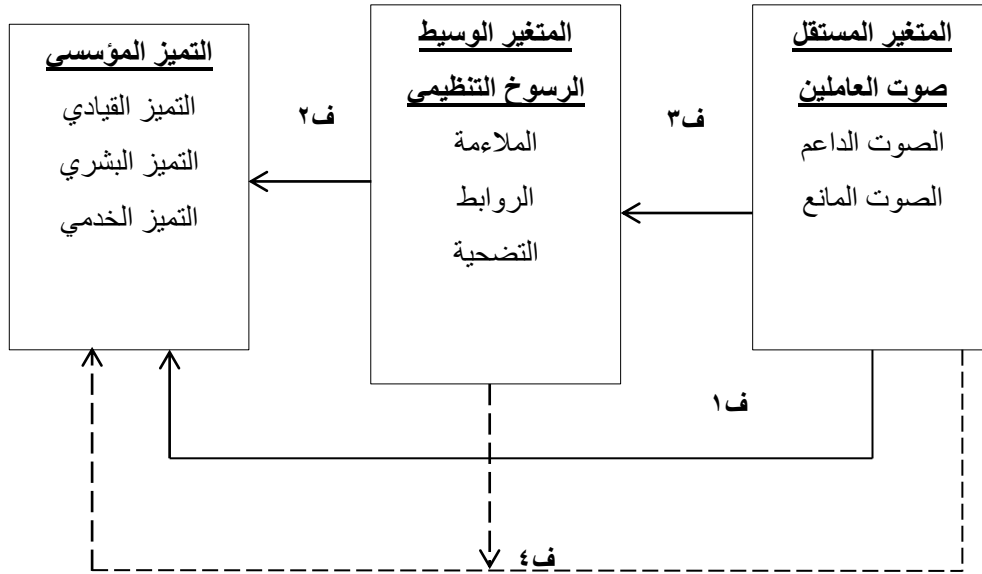
- ٣- تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الرسوخ التنظيمي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- ٣-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الملاءمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
٣-٢ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الروابط بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
٣-٣ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التضحية بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٤- يتوسط الرسوخ التنظيمي العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويوضح الشكل التالي، شكل رقم (١) طبيعة العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة علي النحو التالي.



المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد علي الدراسات السابقة

شكل رقم (١)

العلاقة المقترحة بين متغيرات الدراسة

٩- منهجية البحث:

تتمثل منهجية البحث في البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جميع البيانات، متغيرات البحث وطريقة قياسها، وعرض أساليب التحليل الإحصائي، وتقييم ثبات وصدق مقاييس البحث وفيما يلي عرض لهذه العناصر علي النحو التالي:

١/٩ البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها:

يعتمد الباحثون علي نوعين من البيانات لتحقيق أهداف البحث وهما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وفيما يلي عرض لهذين النوعين من البيانات:

١/١/٩ البيانات الثانوية :

تطلب هذا البحث الحصول علي مجموعة من البيانات حول صوت العاملين والرسوخ التنظيمي والتميز المؤسسي، وتمثلت مصادر هذه البيانات في ما أتيح للباحثين من كتب ومقالات

أجنبية وعربية، وتم الإستعانة بهذه البيانات في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة الفروض، وتكوين الإطار النظري للدراسة، كما تم الإستعانة ببعض التقارير الموجود بشأن العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني لمعرفة عدد العاملين بها.

٢ / ١ / ٩ البيانات الأولية:

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي سوف يتم جمعها من مجتمع الدراسة طبقاً لأهداف ومشكلة البحث، وتم الحصول على هذه البيانات من خلال قائمة الاستقصاء التي يتم توجيهها إلى المستقصي منهم عن طريق المقابلة الشخصية.

٢ / ٩ مجتمع البحث:

تُعتبر الإدارة العامة للطيران المدني هي الجهة المنظمة لكافة العمليات التي تجري في مطار الكويت الدولي، وتأسست الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت عام ١٩٥٦، وهي جزء من إدارة صناعة البرامج الاقتصادية، كما أن الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات الهامة، وهي كالتالي: إدارة مطار الكويت الدولي والإشراف الكامل عليه؛ إبرام المعاهدات والإتفاقيات الدولية المتعلقة بالطيران المدني؛ والمحافظة على أمن وسلامة المطار والطائرات؛ والإرتقاء بخدمة الطيران المدني ومواكبة التغيرات والتطورات المستمرة؛ وتوفير بيانات الملاحة الجوية والإتصالات اللازمة لمراقبة حركة الخطوط الجوية؛ وعمليات الصيانة الدورية والمستمرة لكافة المرافق، والإشراف على النقل الجوي في الكويت (Directorate General of Civil Aviation, 2022). مما يدل على اهمية وحيوية مجتمع الدراسة.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين بالإدارة العامة للطيران المدني والبالغ عددهم (٥٥٥١) مفردة. ويوضح الجدول رقم (١) إجمالي عدد العاملين.

جدول رقم (١)

بيان بإجمالي العاملين

الأقسام	عدد العاملين
الادارة المالية	٣٢٠
ادارة الشؤون الادارية	٤٥٠
اداره القانونية	١٢٣
اداره النقل الجوي	٣٦٠
امن الطيران المدني	١٠٠
اداره سلامه الطيران	١٢٠
اداره التخطيط والمتابعة	١٣٤

الأقسام	عدد العاملين
اداره المشاريع	١٧٦
اداره الانشاءات	٢٠٦
اداره الهندسة	١٠٢٠
اداره التنظيم الامني	٢٦٢
اداره العمليات	١٠٨٠
اداره النظم المعلومات	٢٨٠
اداره الأجهزة الملاحية	١٨٠
اداره الارصاد الجوية	٢٤٠
اداره الملاحة الجوية	٥٠٠
الإجمالي	٥٥٥١

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا علي البيانات الواردة من إدارة شؤون العاملين ٢٠٢٢

٣/٩ عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة تعذر علي الباحثة استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، ولذلك قامت الباحثة بالاعتماد علي أسلوب العينة في تحديد مفردات الدراسة، وبلغ حجم العينة ٣٦٠ مفردة، وتم تحديدها باستخدام المعادلة التالية (Thompson, 2012) :

$$n = \frac{Nz^2 P(1 - P)}{Ne^2 + z^2 P(1 - P)}$$

حيث:

(N)= حجم مجتمع الدراسة

(n)= حجم العينة

(Z)=حدود الخطأ المعياري وهي ١,٩٦ عند درجة ثقة ٩٥%

(P) =نسبة عدد المفردات بالعينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي = ٥٠%

(e) = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهو = ٠,٠٥

$$٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) \times ٥٥٥١$$

حجم العينة = $\frac{٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) \times ٥٥٥١}{٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) + ٠,٠٠٢٥ \times ٥٥٥١}$ = ٣٦٠ مفردة.

$$٠,٢٥ \times ٢(١,٩٦) + ٠,٠٠٢٥ \times ٥٥٥١$$

٤/٩ نوع عينة البحث وكيفية إختيارها:

تم الإعتماد على العينة العشوائية البسيطة لمراعاة أن يُتاح لكل مُفردة من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للإختيار في العينة، كما يتوافر إطار موضح بيه أسماء العاملين، وتم تحديد حجم العينة في إدارة وفقاً للوزن النسبي لها في مجتمع الدراسة، ويوضح جدول رقم(٢) توزيع العينة علي مجتمع الدراسة علي النحو التالي:

جدول رقم (٢)
توزيع العينة علي مجتمع الدراسة

الأقسام	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
الإدارة المالية	٣٢٠	٠.٠٥٨	٢١
إدارة الشؤون الإدارية	٤٥٠	٠.٠٨١	٢٩
إداره القانونية	١٢٣	٠.٠٢٢	٨
إداره النقل الجوي	٣٦٠	٠.٠٦٥	٢٣
امن الطيران المدني	١٠٠	٠.٠١٨	٦
إداره سلامة الطيران	١٢٠	٠.٠٢٢	٨
إداره التخطيط والمتابعة	١٣٤	٠.٠٢٤	٩
إداره المشاريع	١٧٦	٠.٠٣٢	١٢
إداره الانشاءات	٢٠٦	٠.٠٣٧	١٤
إداره الهندسة	١٠٢٠	٠.١٨٤	٦٦
إداره التنظيم الامني	٢٦٢	٠.٠٤٧	١٧
إداره العمليات	١٠٨٠	٠.١٩٥	٧٠
إداره النظم المعلومات	٢٨٠	٠.٠٥٠	١٨
إداره الأجهزة الملاحية	١٨٠	٠.٠٣٢	١٢
إداره الارصاد الجوية	٢٤٠	٠.٠٤٣	١٥
إداره الملاحة الجوية	٥٠٠	٠.٠٩٠	٣٢
الإجمالي	٥٥٥١	%١٠٠	٣٦٠

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا علي بيانات شئون العاملين بالإدارة العامة للطيران ٢٠٢٢

٥/٩ متغيرات البحث وطرق قياسها:

يستهدف البحث الحالي فحص الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي في العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالتطبيق علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة

الكويت. واعتمد الباحثون في قياس صوت العاملين على المقياس (Mthur and Chauhan, 2017) الذي يتكون من (٧) عبارات موزعة علي بعدين هما الصوت الداعم والصوت المانع، وعلى مقياس (مرزوق، ٢٠١٦) والذي يتكون من (٩) عبارة خاصة بالرسوخ الوظيفي موزعة علي ثلاثة أبعاد وهي المواءمة، والروابط، والتضحية، وأيضاً على مقياس (البحيصي، ٢٠١٤) والذي يتكون من (١٠) عبارة خاصة بالتميز المؤسسي موزعة علي ثلاثة أبعاد وهي التميز في القيادة، والتميز البشري، والتميز في الخدمة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشتمل علي ٥ نقاط متدرجة، حيث يشير الرقم (١) إلي غير موافق بشدة، ويشير الرقم (٢) إلي غير موافق، بينما يشير الرقم (٣) إلي الدرجة المحايدة، ويشير رقم (٤) إلي موافق، ويشير الرقم (٥) إلي موافق بشدة.

٦/٩ أساليب تحليل البيانات وإختبار الفروض:

- تم استخدام البرامج الإحصائية الجاهزة ومنها برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وإعتمد الباحثون علي الأساليب الإحصائية الآتية وذلك لمعالجة وتحليل البيانات:
- **أساليب التحليل الوصفي:** إعتمدت الدراسة على أساليب التحليل الوصفي وخاصة الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك في تحليل ووصف إستجابات المستقصي منهم وعرض قيم المتغيرات محل الدراسة.
- **أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:** وذلك لإختبار درجة الإعتمادية في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية ، وتم إختيار هذا الأسلوب دون غيره من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإعتمادية لتركيبه على درجة التناسق الداخلي بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للإختبار.
- **معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient:** من أكثر المقاييس استخداماً ودقة، لوصف العلاقة بين متغيرين مستمرين، وتم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي في هذه الدراسة للتحقق من نوعية ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **أسلوب تحليل المسار Path Analysis:** لإختبار تأثير المتغير المستقل علي كل من الوسيط والتابع، بالإضافة إلي إختبار الدور الوسيط.

٧/٩ تقييم ثبات وصدق مقاييس البحث:

١/٧/٩ تقييم ثبات مقاييس البحث:

إعتمدت الدراسة الحالية لإختبار ثبات المقاييس المستخدمة علي أسلوب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وهو من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات في القياس، ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه يجب فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للإختبار مع باقي البنود الأخرى في نفس المقياس، ويعتبر معامل الثبات مقبولاً عندما يصل إلي ٠,٦٠ فأكثر (إدريس، ٢٠٠٨). ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج هذه الأختبار التالي:

جدول رقم (٣)
تقييم درجة ثبات مقاييس الدراسة

البيانات	عدد	معامل	معامل الفا	معامل الفا	البيانات
صوت العاملين	الصوت الداعم الصوت المانع	٣ ٤	٠,٨١٠ ٠,٧٣٥	٠,٨٣٧	-
	الإجمالي	٧			
الرسوخ التنظيمي	المواءمة الرابط التضحية	٣ ٣ ٣	٠,٦٦٠ ٠,٧٢٥ ٠,٦١٢	٠,٧٨٣	-
	الإجمالي	٩			
المتغير التابع	التميز القيادي	٣	٠,٧٥٠	٠,٧٨٥	y1
التميز	التميز البشري	٤	٠,٦٤١		y7
المؤسسي	التميز الخدمي	٣	٠,٦٤٣		
	الإجمالي	١٠			٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٣) ما يلي:

- تتراوح قيم معامل ألفا لأبعاد صوت العاملين بين (٠,٨١٠ ، ٠,٦٤١) وهي أكبر من (٠,٦٠) مما يعني أن هذه الأبعاد تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، كما بلغ معامل ألفا لمقياس صوت العاملين ككل ٠,٨٣٧ مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.
- تتراوح قيم معامل ألفا لأبعاد الرسوخ التنظيمي بين (٠,٧٢٥ ، ٠,٦١٢) وهي أكبر من (٠,٦٠) مما يعني أن هذه الأبعاد تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، كما بلغ معامل ألفا لمقياس الرسوخ التنظيمي ككل ٠,٧٨٣ مما يشير إلى درجة جيدة من الثبات.
- تتراوح قيم معامل ألفا لأبعاد التميز المؤسسي بين (٠,٧٥٠ ، ٠,٨٥١) وهي أكبر من (٠,٦٠) مما يعني أن هذه الأبعاد تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، كما بلغ معامل ألفا لمقياس التميز المؤسسي ككل ٠,٧٨٥ مما يشير إلى درجة عالية من الثبات، كما تم حذف عبارتين من عبارات المقياس العبارة الأولى في بعد تميز القيادة y1 (تتبنى الإدارة العامة للطيران المدني الأهداف الإستراتيجية إستناداً إلى حاجات العملاء ورغباتهم)، والعبارة الثانية y7 في بعد التميز البشري (توفر الإدارة العامة للطيران المدني لموظفيه أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية) نظراً لحصولها على معامل ارتباط أقل من ٠,٣٠ وكان من الأفضل حذفها لرفع قيمة ثبات البعد، وهكذا تصبح عبارات التميز المؤسسي ٨ عبارات بدلاً من ١٠ عبارات.

٢/٧/٩ تقييم صدق مقاييس البحث:

يستخدم هذا الإختبار لبيان صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، والتأكد من أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي صمم من أجله الإختيارين، وإعتمد الباحثون في إجراء إختبار الصدق على صدق المحتوي، وصدق البناء ويمكن توضيحهما علي النحو الآتي:

١/٢/٧/٩ صدق المحتوى Content Validity:

تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على عدد (١٠) من المستقصى منهم للتأكد من وضوح الاسئلة وإستيعابها من قبل المستقصى منهم، وقد قام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لملاحظات المستقصى منهم كما تم عرضها علي بعض الأساتذة في إدارة الأعمال.

٢/٢/٧/٩ صدق البناء:

يشير صدق البناء إلى الدرجة التي يمكن من خلالها أن يؤكد المقياس الخاضع للإختبار أن أحد الفروض الذي تم تمييزه من نظرية معنية يعتمد على المفاهيم موضوع الدراسة، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإستخدام أسلوب التحليل العاملي الإستكشافي، لقدرته على تحديد الأبعاد الحقيقية للمقياس الخاضع للإختبار والتحقق مما إذا كانت تتفق مع الأبعاد الأصلية التي تم إستخدامها في الإستقصاء، بالإضافة إلى قدرة هذا الأسلوب على تخفيض البيانات من خلال إستبعاد المتغيرات، وتم إستخدام طريقة العناصر الأساسية، لإستخلاص العوامل بشرط ألا تقل قيم إيجن (Eigen Value) لها عن الواحد الصحيح وعلى طريقة تدوير بطريقة (Varimax)، وألا يقل معامل تحميل التشبع على العوامل عن (٠,٥٠) مع عدم تحميل أي متغير على أكثر من عامل (إدريس، ٢٠٠٨).

قبل التعرض لنتائج التحليل العاملي قام الباحثون بالتأكد من مدي كفاية العينة من جهة، وإمكانية إستخدام التحليل العاملي من جهة أخرى، حيث قامت بتطبيق إختبار (KMO) لتحديد مدى كفاية العينة حيث يقارن بمقادير Magnitudes معاملات الارتباط المشاهدة The Partial Observed Correlation Coefficients بمعادلات الارتباط الجزئي The Partial Correlation Coefficients، ويعتبر القيمة الصغيرة لمقياس KMO مؤشراً على أن إستخدام التحليل العاملي ربما لم يكن مناسباً، على أن تكون قيمة إختبار KMO أكبر من الحد الأدنى المرغوب وهو (٠,٥٠)، ويوضح جدول رقم (٤) نتائج هذا التحليل على النحو الآتي:

جدول رقم (٤)

نتائج إختبار Bartlett's لمقاييس الدراسة الحالية

التميز المؤسسي	الرسوخ التنظيمي	صوت العاملين	الإختبار
٠,٧٨١	٠,٨٤٧	٠,٨١٤	إختبار KMO
٧٣٨,٨٢٤	٨٢٠,٨٠٠	٩٠١,٤٨٩	مربع (٢كا)
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	المعنوية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من جدول رقم (٤) أن قيمة اختبار (KMO) لجميع مقاييس الدراسة أكبر من الحد الأدنى المرغوب (٠,٥٠) وهذا يدل على كفاية حجم العينة. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's Test أن قيمة مربع (٢١) لجميع مقاييس الدراسة قيمة كبيرة وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) أي يوجد ارتباطات معنوية على الأقل بين بعض المتغيرات الخاضعة للاختبار، وبالتالي تكفي لإستخدام التحليل العاملي الإستكشافي، وبعد التأكد من مدي كفاية حجم العينة وإمكانية تطبيق التحليل العاملي الإستكشافي، وفيما يلي نتائج التحليل العاملي الإستكشافي لمقاييس الدراسة.

١/٢/٢/٧/٩ نتائج التحليل العاملي لمقياس صوت العاملين:

يوضح الجدول رقم (٥) نتائج التحليل العاملي لمقياس صوت العاملين المكون من (٥) عبارات كما يلي:

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العاملي لمقياس صوت العاملين

متغيرات صوت العاملين	عامل (١)	عامل (٢)
الصوت الداعم		
أقوم بتطوير وتقديم توصيات لمشرف العمل الخاص بي بشأن المشكلات التي تؤثر على عملي.	٠,٨٣٤	
أتحدث وأحث الآخرين في وحدة العمل على المشاركة في القضايا التي تؤثر على عملنا.	٠,٧٨٦	
أبلغ آرائي حول قضايا العمل للآخرين في وحدة العمل الخاصة بي حتى لو كانت آرائهم مختلفة ويختلفون معي.	٠,٧٨٤	
الصوت المانع		
أظل على اطلاع جيد بالمشاكل في العمل حيث يمكن أن تكون آرائني مفيدة.		٠,٨١٨
أتحدث إلى المشرف بأفكار جديدة أو تغييرات في الإجراءات في العمل.		٠,٨٧٤
أطلب من شخص ما في مجموعة العمل أن ينقل فكرتي إلى المسئول في العمل.		٠,٦٢٧
انتظر حتى أجد فرصة جيدة لإظهار أفكارني إلى المشرف.		٠,٣٤٦
نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل	٣٢,٩٢	٣٠,٨٩
النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل	٣٢,٩٢	٦٣,٨٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٥) ما يلي:

بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملي الإستكشافي تم إستخراج عاملين فقط رئيسيين من أبعاد المقياس الكلي لصوت العاملين و(٦ عبارات) .

- تم حذف عبارة واحدة وهي (x7) في بعد الصوت المانع (انتظر حتى أجد فرصة جيدة لإظهار أفكارى إلى المشرف) نظراً لحصولها على معامل تحميل أقل من (٠,٥٠).
- وبالتالى تصبح عدد عبارات مقياس صوت العاملين ٦ عبارات بدلاً من ٧ عبارات.
- بلغت نسبة التباين الكلى التى تفسرها العوامل المستخرجة ٦٣,٨٢% من التباين الكلى فى البيانات الأصلية التى خضعت للتحليل، وبالتالى فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل فى إستخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل.

٢/٢/٢/٧/٩ نتائج التحليل العاملى لمقياس الرسوخ التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (٦) نتائج التحليل العاملى لمقياس الرسوخ التنظيمي المكون من (٩) عبارات كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل العاملى لمقياس الرسوخ التنظيمي

عامل (٣)	عامل (٢)	عامل (١)	متغيرات الرسوخ التنظيمي
الملاءمة			
	٠,٧٧٢		١ - استخدم مهاراتي فى وظيفتي بشكل جيد.
	٠,٥١٤		٢ - أشعر بتوافق كبير مع منظمتي.
	٠,٥٠٨		٣ - تساعدني منظمتي على تحقيق أهدافي الشخصية.
الروابط			
		٠,٦٠٥	٤ - تتيح لى وظيفتي قدر كبير من حرية التصرف.
		٠,٦١٤	٥ - سوف أخسر كثيراً إذا تركت عملى.
		٠,٧٧٥	٦ - أعتقد أن فرص استمرار العمل فى منظمتي ممتازة.
التضحية			
٠,٥٧٢			٧ - أنا عضو فى مجموعة فعالة.
٠,٩٢٧			٨ - أتعاون بشكل فعال مع زملائي فى العمل.
٠,٥٣٧			٩ - أتفاعل بشكل إيجابى مع زملائي فى العمل.
١٢,٢٥	٢١,٥٩	٢٨,٩٢٣	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل
٦٢,٧٦	٥٠,٥١	٢٨,٩٢٣	النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٦) ما يلي:

- بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملى الإستكشافي تم إستخراج ثلاثة عوامل فقط من أبعاد المقياس الكلى للرسوخ التنظيمي و(٩ عبارات) .
- بلغت نسبة التباين الكلى التى تفسرها العوامل المستخرجة ٦٢,٧٦% من التباين الكلى فى البيانات الأصلية التى خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل فى إستخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل.

٣/٢/٢/٧/٩ نتائج التحليل العاملى لمقياس التميز المؤسسي:

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج التحليل العاملى لمقياس التميز المؤسسي المكون من (٨) عبارات كما يلي:

جدول رقم (٧)

نتائج التحليل العاملى لمقياس التميز المؤسسي

متغيرات التميز المؤسسي	عامل (١)	عامل (٢)	عامل (٣)
تميز القيادة			
١- تتولى الإدارة العامة للطيران المدنى عملية التخطيط للإحتياجات المستقبلية.	٠,٨٩٦		
٢- تهتم الإدارة العامة للطيران المدنى بإقامة الدورات التخصصية التى تهدف إلى تعريف الموظفين فى جميع المستويات بأهمية التميز فى عملهم.	٠,٨١٧		
التميز البشري			
٣- تسعى الإدارة العامة للطيران المدنى بإستمرار إلى تحقيق مركز تنافسى جيد.			٠,٨٢٣
٤- تقوم الإدارة العامة للطيران المدنى بتطوير كفاءات موظفيها لتحقيق الإبداع والتميز.			٠,٧٧٧
٥- تستقطب الإدارة العامة للطيران المدنى ذوى الكفاءات للعمل فيها.			٠,٨٣٩
التميز فى الخدمة			
٦- تقوم الإدارة العامة للطيران المدنى بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات روادها المتنوعة.		٠,٨٢٤	
٧- تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التى تقدمها الإدارة العامة للطيران المدنى إلى روادها إلى ضبط وتطوير مستمرين.		٠,٧٨٠	
٨- تعتمد الإدارة العامة للطيران المدنى على الوسائل التكنولوجية الحديثة فى تقديم خدماتها.		٠,٥٨٩	
نسبة التباين الذى تم تفسيره لكل عامل	٢٦,٩٣	٢١,٤١	٢١,٢٠
النسبة التجميعية للتباين لجميع العوامل	٢٦,٩٣	٤٨,٣٤	٦٩,٥٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٧) بناءً على مخرجات أسلوب التحليل العاملى الإستكشافي تم إستخراج ثلاثة عوامل فقط من أبعاد المقياس الكلى للتمييز المؤسسي و(٨ عبارات) . كما بلغت نسبة التباين الكلى التى تفسرها العوامل المستخرجة ٦٩,٥٥% من التباين الكلى فى البيانات الأصلية التى خضعت للتحليل، وبالتالي فإن هذه النتيجة تشير إلى نجاح أسلوب تحليل العوامل فى إستخراج العوامل الرئيسية فى البيانات الخاضعة للتحليل.

١٠ - نتائج الدراسة الميدانية:

١/١٠ توصيف مفردات عينة البحث:

إعتمد البحث علي العينة العشوائية البسيطة، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال توجيه قائمة الاستقصاء إلي المستقصي منهم عن طريق المقابلة الشخصية، وقد بلغ عدد الإستثمارات التي تم تجميعها ٣٤٣ استثمارة من أصل ٣٦٠، وذلك بعد استبعاد ٢٦ استثمارة غير صالحة للتحليل، كما بلغت نسبة الإستجابة ٩٢,٧٨%. وقامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي لعينه الدراسة من حيث النوع، والعمر، ومستوي التعليم، وسنوات الخبرة، ويوضح الجدول التالي رقم(٨) نتائج هذا التحليل:

جدول رقم (٨)

توصيف مفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٤٣	٤٢,٨%
	أنثى	١٨٠	٥٣,٩%
	الاجمالي	٣٤٣	١٠٠%
الحالة الإجتماعية	متزوج	١٢٦	٣٧,٧%
	أعزب	١٩٥	٥٩%
	مطلق	١١	٣,٣%
	الإجمالي	٣٤٣	١٠٠%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٣٦	٤٠,٧%
	من ٣٠ إلي أقل من ٤٠ سنة	١٤١	٤٢,٢%
	من ٤٠ إلي أقل من ٥٠ سنة	٣٧	١١,١%
	٥٠ سنة فأكثر	٢٠	٦%
	الاجمالي	٣٤٣	١٠٠%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨٤	٢٥,١%
	من ٥ إلي أقل من ١٠ سنوات	٩٥	٢٨,٤%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من ١٠ إلى أقل ١٥ سنة	٣٠	٩%
	من ١٥ سنة فأكثر	١٢٥	٣٧,٤%
	الإجمالي	٣٤٣	١٠٠%
التعليم	ثانوية	٢٠٠	٥٩,٩%
	بكالوريوس	١٢٦	٣٧,٧%
	دراسات عليا	٨	٢,٤%
	الإجمالي	٣٣٤	١٠٠%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٨) ما يلي :

■ توصيف مفردات عينة البحث من حيث النوع:

تبين أن الذكور يمثلون ١٤٣ فرداً من العينة المختارة من موظفين الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت وذلك بنسبة ٤٢,٨% من حجم العينة البالغ ٣٣٤ مفردة مقابل نسبة ٥٣,٩% للإناث. ربما يرجع إرتفاع نسبة الإناث عن الذكور في أن الإناث قد تكون أكثر إستجابة من الذكور أو أن طبيعة العمل في هذه الإدارة تعتمد علي الإناث بشكل أكبر.

■ توصيف مفردات عينة الدراسة من حيث الحالة الإجتماعية:

بلغت نسبة العاملين المتزوجين في الإدارة ٣٧,٧%، في حين بلغت نسبة العاملين غير المتزوجين في الإدارة ٥٩%، كما بلغت نسبة المطلقين ٣,٣%.

■ توصيف مفردات عينة الدراسة من حيث العمر:

بلغت نسبة الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة ٤٠,٧%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ٤٢,٢%، كما بلغت نسبة الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ١١,١%، وأخير بلغت نسبة الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر ٦%، لذا يمكن إعتبار أن توزيع هذه الفئات العمرية يتيح التعرف على آراء فئات تمثيل مراحل فكرية مختلفة، حيث أن لكل فئة من هذه الفئات محتوى من الآراء والأفكار مما يتيح التكامل والتنوع في أسلوب الاستجابات على مستوى أداة الدراسة. كما يتضح من خلال هذه الفئات العمرية أن الإدارة تعتمد بشكل أساسي علي فئة الشباب حيث بلغت نسبتهم ٨٢,٩% من إجمالي عينة الدراسة.

■ توصيف مفردات عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة:

إرتفاع سنوات الخبرة في الإدارة محل الدراسة، حيث بلغت نسبة الموظفين ذو سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ٢٥,١%، كما بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم خبره من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات ٢٨,٤%، في حين بلغت نسبة الموظفين أصحاب الخبرة من ١٠ سنوات إلى

أقل من ١٥ سنة ٩% واخيراً بلغت نسبة أصحاب الخبرة من ١٥ سنة فأكثر ٣٧,٤% ، وتدل هذه النسب علي أن معظم العاملين يتمتعون بخبرات عالية في العمل.

■ توصيف مفردات عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم:

ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة حيث بلغت نسبة الحاصلين على ثانوية عامة ٥٩,٩% من حجم العينة، وبلغت نسبة الحاصلين بكالوريوس ٣٧,٧% ، كما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٢,٤%، كما أن هذه النسب تعكس التدرج في التأهيل العلمي داخل الإدارة، وسعى العاملين لتطوير أنفسهم.

٢/١٠ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يوضح التحليل الوصفي لمتغيرات البحث خصائص المتغيرات مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك التحليل على النحو التالي:

١/٢/١٠ التحليل الوصفي لصوت العاملين:

يوضح جدول رقم (٩) نتائج التحليل الوصفي لمتغير صوت العاملين علي النحو الآتي:

جدول رقم (٩)

نتائج التحليل الوصفي لصوت العاملين

المتغير المستقل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
صوت العاملين	الصوت الداعم	٢,٦٠٧	٠,٩٨٦
	الصوت المانع	٢,٦٤٦	٠,٩٢٤
المتوسط العام لصوت العاملين		٢,٦٢٧	٠,٨٥١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الصوت الداعم ٢,٦٠٧ بإنحراف معياري ٠,٩٨٦ ، مما يعكس أن آراء العاملين قد جاءت بشكل محايد حول الصوت الداعم وهو ما يؤكد بعض مؤشرات الدراسة الإستطلاعية السابقة.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الصوت المانع ٢,٦٤٦ بإنحراف معياري ٠,٩٢٤ ، مما يعكس أن آراء العاملين قد جاءت أيضاً بشكل محايد حول الصوت المانع.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لصوت العاملين ٢,٦٢٧ ، بإنحراف معياري ٠,٨٥١ ، مما يعني ضعف تعبير العاملين علي آرائهم وأفكارهم حول قضايا العمل.

٢/٢/١٠ التحليل الوصفي للرسوخ التنظيمي:

يوضح جدول رقم (١٠) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الرسوخ التنظيمي علي النحو الآتي:

جدول رقم (١٠)

نتائج التحليل الوصفي للرسوخ التنظيمي

المتغير الوسيط	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرسوخ التنظيمي	الملاءمة	٢,٣٠٧	٠,٧٥٦
	الروابط	٢,٢٩٦	٠,٧٤٠
	التضحية	٢,٤٥٩	٠,٧٠٠
المتوسط العام للرسوخ التنظيمي		٢,٣٥٤	٠,٦٠٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الملاءمة ٢,٣٠٧ بإنحراف معياري ٠,٧٥٦، مما يعكس أن آراء العاملين حول بعد الملاءمة قد جاءت بشكل غير موافق، ربما يشعر العاملين أن أهداف المنظمة قد لا تتوافق مع أهدافهم.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد الروابط ٢,٢٩٦ بإنحراف معياري ٠,٧٤٠، مما يعكس عدم موافقة العاملين بالإدارة علي توافر الروابط، ربما يشعر العاملين أنهم منعزلين أو قد لا توجد علاقات جيدة في بيئة العمل.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التضحية ٢,٤٥٩ بإنحراف معياري ٠,٧٠٠، مما يعكس عدم موافقة العاملين بالإدارة علي التضحية بالعمل الحالي، ربما لعدم توافر الفرص المناسبة أمامهم.
- بلغ المتوسط الحسابي العام للرسوخ التنظيمي ٢,٣٥٤ ، بإنحراف معياري ٠,٦٠٨، مما يعني ضعف شعور العاملين بالرسوخ التنظيمي في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣/٢/١٠ التحليل الوصفي للتميز المؤسسي:

يوضح جدول رقم (١١) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التميز المؤسسي علي النحو الآتي:

جدول رقم (١١)

نتائج التحليل الوصفي للتميز المؤسسي

المتغير التابع	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز المؤسسي	تميز القيادة	٣,٠٨٠	٠,٩٩٦
	التميز البشري	٣,٠٠٢	٠,٩٩٤
	تميز الخدمة	٢,٥٦٥	٠,٨٧٠
المتوسط العام للتميز المؤسسي		٢,٨٥٨	٠,٧٩١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز القيادة ٣,٠٨٠ بانحراف معياري ٠,٩٩٦، مما يعكس أن آراء العاملين حول بعد تميز القيادة قد جاءت بشكل محايد.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التميز البشري ٣,٠٠٢ بانحراف معياري ٠,٩٩٤، مما يعكس أن آراء العاملين حول بعد التميز البشري قد جاءت بشكل محايد أيضاً.
- بلغ المتوسط الحسابي لبعد تميز الخدمة ٢,٥٦٥ بانحراف معياري ٠,٨٧٠، مما يعكس عدم موافقة العاملين علي وجود خدمة متميزة في الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت.
- بلغ المتوسط الحسابي العام للتميز المؤسسي ٢,٨٥٨، بانحراف معياري ٠,٧٩١، مما يعكس أن آراء العاملين حول التميز المؤسسي بشكل عام قد جاء بشكل محايد.

٣/١٠ اختبار فروض البحث:

١/٣/١٠ اختبار الفرض الأول للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

١-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذه الفروض تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، والموجودة بالبرنامج الإحصائي (AMOS V22)، ويمكن توضيح نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

١٠/١/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، ويوضح جدول رقم (١٢) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي التميز القيادي

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم ← التميز القيادي	٠,١٩٥	٠,٠٧٦	٠,٠٠٢	معنوي	٠,١٤٥
الصوت المانع ← التميز القيادي	٠,٢٣١	٠,٠٨١	٠,٠٠٠	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٢) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٤,٥% من التباين الموجود في التميز القيادي، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي التميز القيادي، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم والتميز القيادي ٠,١٩٥، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠٥.
- وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي التميز القيادي، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع والتميز القيادي ٠,٢٣١، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول والذي ينص علي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢/١/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول للبحث:
تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني
بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٣) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي التميز البشري

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم	٠,٢٦٦	٠,٠٦٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,١٦٨
الصوت المانع	٠,١٩٢	٠,٠٦٧	٠,٠٠٢	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٣) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٦,٨% من التباين الموجود في التميز البشري، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي التميز البشري، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم والتميز القيادي ٠,٢٦٦ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ .
- وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي التميز البشري، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع والتميز البشري ٠,١٩٢ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥ .

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول والذي ينص علي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣/١/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول للبحث:
تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي تميز الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٤) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي تميز الخدمة

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم	0,394	0,055	0,000	معنوي	0,143
الصوت المانع	0,027	0,059	0,662	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل 0,000 معنوي عند 0,001					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٤) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0,001، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٤,٣% من التباين الموجود في تميز الخدمة، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي تميز الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم وتميز الخدمة 0,394، وهي قيمة معنوية عند مستوى 0,001.
- عدم وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي تميز الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع وتميز الخدمة 0,027، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى 0,05.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي تميز الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢/٣/١٠ إختبار الفرض الثاني للبحث:

تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

١-٢ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢-٢ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣-٢ تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.
وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، وذلك علي النحو التالي:

١٠/٣/١٢ اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني للبحث:

تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٥) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي علي التميز القيادي

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الملاءمة ← التميز	٠,٢١٧	٠,٠٧٩	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٢٤٦
الروابط ← القيادي	٠,٢٤٤	٠,١٠٢	٠,٠٠٠	معنوي	
التضحية ←	٠,١٢٩	٠,٠٩٩	٠,٠٢٦	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٥) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ٢٤,٦% من التباين الموجود في تميز القيادة، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للملاءمة علي تميز القيادة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الملاءمة وتميز القيادة ٠,٢١٧، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.
- وجود تأثير معنوي للروابط علي تميز القيادة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الروابط وتميز القيادة ٠,٢٤٤، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.
- وجود تأثير معنوي للتضحية علي تميز القيادة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين التضحية وتميز القيادة ٠,١٢٩، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني، والذي ينص علي أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تؤثر معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

١٠/٣/٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني للبحث:

تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٦) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي علي التميز البشري

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الملاءمة ← التميز	٠,٠٨٣	٠,٠٨١	٠,١٨٢	غير معنوي	٠,٢٣٣
الروابط ← التميز البشري	٠,٣٧٤	٠,٠٨٦	٠,٠٠٠	معنوي	
التضحية ← التميز البشري	٠,٠٨٨	٠,٠٠٨٣	٠,١٣٥	غير معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٦) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ٢٣,٣% من التباين الموجود في التميز البشري، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- عدم وجود تأثير معنوي للملاءمة علي التميز البشري، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الملاءمة والتميز البشري ٠,٠٨٣، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥.
- وجود تأثير معنوي للروابط علي التميز البشري، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الروابط والتميز البشري ٣٧٤، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.
- عدم وجود تأثير معنوي للتضحية علي التميز البشري، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين التضحية والتميز البشري ٠,٠٨٨، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني بشكل جزئي فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي للروابط علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣/٢/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثاني للبحث:

تؤثر أبعاد الرسوخ التنظيمي معنوياً علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٧) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٧)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي علي تميز الخدمة

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الملاءمة ← تميز الخدمة	٠,٠٥١	٠,٠٧٥	٠,٤٤٠	غير معنوي	٠,١٤٤
الروابط ← تميز الخدمة	٠,٢٤٣	٠,٠٧٩	٠,٠٠٠	معنوي	
التوضحية ← تميز الخدمة	٠,١٤٩	٠,٠٠٧٧	٠,٠١٧	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٧) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ١٤,٤% من التباين الموجود في التميز في الخدمة، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- عدم وجود تأثير معنوي للملاءمة علي التميز في الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الملاءمة والتميز في الخدمة ٠,٠٥١، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٥.
- وجود تأثير معنوي للروابط علي التميز في الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الروابط والتميز في الخدمة ٠,٢٤٣، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.
- وجود تأثير معنوي للتوضحية علي التميز في الخدمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين التوضحية والتميز البشري ٠,١٤٩، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٥.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني فيما يتعلق بوجود تأثير معنوي للروابط والتوضحية علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣/٣/١٠ اختبار الفرض الثالث للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الرسوخ التنظيمي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

٣-١ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الملاءمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣-٢ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الروابط بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣-٣ تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التضحية بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، وذلك علي النحو التالي:

١/٣/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الملاءمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٨) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي الملاءمة

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم ←	٠,٣٨٢	٠,٠٤٥	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٢٥٤
الصوت المانع ←	٠,١٧٤	٠,٠٤٨	٠,٠٠٣	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٨) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٢٥,٤% من التباين الموجود في الملاءمة، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي الملاءمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم والملاءمة ٠,٣٨٢، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

- وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي الملاءمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع والملاءمة ١٧٤، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠,٠٥.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص علي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي الملاءمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٢/٣/٣/١٠ إختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي الروابط بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (١٩) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (١٩)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي الروابط

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم	٠,٢٧٢	٠,٠٣٨	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٤٣٤
الصوت المانع	٠,٤٦١	٠,٠٤١	٠,٠٠٠	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (١٩) ما يلي:

معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٤٣,٤% من التباين الموجود في الروابط، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.

وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي الروابط، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم والروابط ٠,٢٧٢، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠,٠٠١.

وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي الروابط، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع والروابط ٠,٤٦١، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠,٠٥.

إستنادا لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص علي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي الروابط بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٣/٣/١٠ اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث للبحث:

تؤثر أبعاد صوت العاملين معنوياً علي التضحية بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. ويوضح جدول رقم (٢٠) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل المسار لإختبار تأثير أبعاد صوت العاملين علي hgjqpdm

المسار المباشر	معامل المسار S.R.E	الخطأ المعياري S.E	P.Value	الدلالة	R Square
الصوت الداعم	٠,٣٨٠	٠,٠٤٢	٠,٠٠٠	معنوي	٠,٢٣٨
الصوت المانع	٠,١٥٦	٠,٠٤٥	٠,٠٠٩	معنوي	
مستوي الدلالة للنموذج ككل ٠,٠٠٠ معنوي عند ٠,٠٠١					

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٢٠) ما يلي:

- معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٤٣,٤% من التباين الموجود في التضحية، وباقي النسبة ترجع إلي متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم علي التضحية، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت الداعم والتضحية ٠,٣٨٠، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠,٠٠١.
- وجود تأثير معنوي للصوت المانع علي التضحية، حيث بلغت قيمة معامل المسار للعلاقة بين الصوت المانع والتضحية ٠,١٥٦، وهي قيمة معنوية عند مستوي ٠,٠٥.

إستناداً لما سبق فإن القرار هو: صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص علي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي التضحية بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

٤/٣/١٠ اختبار الفرض الرابع للبحث:

يتوسط الرسوم التنظيمي العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت. وللتحقق من صحة أو عدم صحة هذا الفرض تم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية SEM، والموجودة بالبرنامج الإحصائي (AMOS V22)، ويوضح جدول رقم (٢١) نتائج هذا التحليل علي النحو التالي:

جدول رقم (٢١)

نتائج تحليل المسار للعلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة

مستوي المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير		
				التابع	الوسيط	المستقل
٠,٠١	٠,٤٣٩	٠,٢٦١	٠,١٧٨	التميز المؤسسي	الرسوخ التنظيمي	صوت العاملين
٠,٠١	٠,٤٢٢	٠,٢٢٧	٠,١٩٥	التميز القيادي	الرسوخ التنظيمي	الصوت الداعم
٠,٠١	٠,٤٧٦	٠,٢٤٥	٠,٢٣١	التميز القيادي	الرسوخ التنظيمي	الصوت المانع
٠,٠١	٠,٤٧٤	٠,٢١٨	٠,٢٦٦	التميز البشري	الرسوخ التنظيمي	الصوت الداعم
٠,٠١	٠,٤٠٨	٠,٢١٦	٠,١٩٢	التميز البشري	الرسوخ التنظيمي	الصوت المانع
٠,٠١	٠,٥٢٧	٠,١٣٣	٠,٣٩٤	التميز الخدمي	الرسوخ التنظيمي	الصوت الداعم
٠,٠٢	٠,٢٣٦	٠,٢٠٩	٠,٠٢٧	التميز الخدمي	الرسوخ التنظيمي	الصوت المانع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج جدول رقم (٢١) ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لصوت العاملين على التميز المؤسسي من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لصوت العاملين على التميز المؤسسي عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢٦١)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم على التميز القيادي من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للصوت الداعم على تميز القيادة عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢٢٧)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين الصوت الداعم وتميز القيادة.

- وجود تأثير معنوي للصوت المانع على التميز القياده من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للصوت المانع على تميز القيادة عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢٤٥)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين الصوت المانع وتميز القيادة.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم على التميز البشري من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للصوت الداعم على التميز البشري عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢١٨)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين الصوت الداعم والتميز البشري.
- وجود تأثير معنوي للصوت المانع على التميز البشري من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للصوت المانع على التميز البشري عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢١٦)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين الصوت المانع والتميز البشري.
- وجود تأثير معنوي للصوت الداعم على التميز في الخدمة من خلال الرسوخ التنظيمي، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي للصوت الداعم على التميز في الخدمة عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,١٣٣)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين الصوت الداعم والتميز في الخدمة.
- وجود تأثير معنوي للصوت المانع على التميز في الخدمة من خلال الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢٠٩)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي بشكل كامل العلاقة بين الصوت المانع والتميز في الخدمة.

وبوضح الجدول التالي، جدول رقم (٢٢) قيم بعض مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار علي النحو التالي.

جدول رقم (٢٢)

مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار

المؤشر	قيمة الاحصاء
مؤشر عدم المطابقة (GFI)	٠,٩٩٩
مؤشر الملائمة المقارن (CFI)	١
مؤشر الملائمة الطبيعي (NFI)	٠,٩٩٩
جذر متوسط مربع الخطأ للتقريب (RMSEA)	٠,٠٣٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢١) أن مؤشرات الجودة الكلية لنموذج تحليل المسار جيدة ومناسبة، حيث أن مؤشر عدم المطابقة (GFI)، ومؤشر الملائمة المقارن (CFI)، ومؤشر الملائمة الطبيعي (NFI) أكبر من (٠,٩). كما أن كلاً من جذر متوسط مربع البواقي (RMR)، وجذر متوسط مربع الخطأ للتقريب (RMSEA) أقل من (٠,٠٥) وهو ما يشير إلى أن النموذج جيد.

وبناءً على ما تقدم من نتائج، يتم قبول الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت.

١١ - مناقشة نتائج البحث والتوصيات والدراسات المستقبلية :

١/١١ مناقشة نتائج البحث:

١/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الأول للبحث والفروض الفرعية له:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً على التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٤,٥% من التباين الموجود في التميز القيادي.
- يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن صوت الموظف يساعد على تبادل المنافع الآراء والأفكار والرؤى التي يشاركونها مع الآخرين بما فيهم القادة، مما يحفز علي الابتكار والإبداع وتحقيق سياسات أفضل في مكان العمل (Singh and Vanka, 2019). كما يسمح للقادة بالتعرف علي نقاط الضعف في العمل وإتخاذ قرارات أفضل مما يجعلهم قادة متميزين.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً على التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٦,٨% من التباين الموجود في التميز البشري.
- يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن صوت الموظف قد يكون الغرض منه التحسينات في تنظيم العمل والكفاءة بشكل عام، ربما من خلال دوائر الجودة أو العمل الجماعي، لذا فإنه قد يحسن من كفاءة واداء الموارد البشرية في العمل ويجعلها تحقق أفضل النتائج، مما يجعلها مصدر لتمييز المنظمة.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن صوت الداعم يؤثر معنوياً علي تميز الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ١٤,٣% من التباين الموجود في تميز الخدمة.
- يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن الصوت الداعم يسمح للموظفين بتقديم اقتراحات أو أفكار أو معلومات حول مشاكل العمل ووضع الحلول والالتحسينات اللازمة للعمل مما يساعد علي تقديم خدمات متميزة للعملاء.

- تتفق نتائجية الفرض الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (Obaid et al., 2021) والتي أشارت إلي أن صوت الموظف يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز المعرفي).

٢/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الثاني للبحث والفروض الفرعية له:

- تشير نتائج الدراسة إلي أن أبعاد الرسوخ التنظيمي تؤثر معنوياً علي التميز القيادي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ٢٤,٦% من التباين الموجود في تميز القيادة. يمكن تفسير النتيجة السابقة بان الرسوخ التنظيمي يساعد العمل علي بذل المزيد من الجهود في العمل نظراً لأنهم أكثر توافقاً مع اهداف المنظمة مما يجعلهم مستغرقين ومرتبطين بعملهم الأمر الذي يساعد علي تميزهم.
- تشير نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي للروابط علي التميز البشري بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ٢٣,٣% من التباين الموجود في التميز البشري. يمكن تفسير النتيجة السابقة بان العاملين الذين يكون لديهم ارتباط قوى بالعمل يجعلهم يعتزون بهذا العمل وكأنه جزء من هويتهم الشخصية التي تمنحهم مكانه بالمجتمع ، وبالتالي يكون لديهم شعوراً إيجابياً تجاه منظماتهم مما يصبحون أكثر تميزاً في العمل.
- تشير نتائج الدراسة إلي وجود تأثير معنوي للروابط والتضحية علي التميز في الخدمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ككل تفسر ١٤,٤% من التباين الموجود في التميز في الخدمة. يمكن تفسير النتيجة السابقة بان تحقيق التميز في الخدمة يتطلب أن يكون لدي العاملين تطابق مع أهداف المنظمة، حيث ان زيادة ارتباط العاملين بعملهم وبفريق العمل يجعلهم يقدمون خدمة مميزة، كما أن حرصهم علي عدم ترك مكانهم خوفاً من عدم توافر فرص أكبر قد يدفعهم علي تحقيق التميز في تقديم الخدمة للعملاء.
- تتفق نتيجة الفرض الحالي مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة والتي أشارت إلي أن ترسيخ شخصية القائد لها دور كبير في تحقيق التميز المستمر للمنظمة (Seijts et al., 2017).

٣/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الثالث للبحث والفروض الفرعية له:

- تشير نتائج الدراسة إلي أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي الملاءمة بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٢٥,٤% من التباين الموجود في الملاءمة. يمكن تفسير النتيجة السابقة بان صوت العاملين يسمح للعاملين بالتنفيس عن مشاكلهم في العمل أو في حالة عدم توافقهم مع العمل مما يسمح للإدارة بتعديل الإجراءات وخصائص الوظيفة مما يجعل اهدف العمل تتوافق مع أهداف الموظف.

- تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي الروابط بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٤٣,٤% من التباين الموجود في الروابط. تتشكل الروابط في مكان العمل من خلال وجود بيئة عمل تشجع وتدعم العاملين علي التحدث والإستماع علي مشاكلهم مما يجعلهم أكثر إرتباطاً بالعمل الذي يؤدونه.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن أبعاد صوت العاملين تؤثر معنوياً علي التضحية بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث إتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن أبعاد صوت العاملين ككل تفسر ٤٣,٤% من التباين الموجود في التضحية. يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن الموظف قد يضحي بالمنافع التي يحصل عليها في حال إذا كان مناخ العمل لا يسمح بالتعبير عن صوتهم خصوصاً في حاله عدم توافر الأمن والعدالة، لذا فإن السماح للعاملين بالتعبير عن صوتهم قد يدفع العاملين إلى عدم التضحية بالمنظمة والعمل الحالي:
- تتفق نتيجة الفرض الحالي مع ما توصلت إليه دراسات Thomas and Daniel, (2013; Tan et al., 2019) والتي أشارت إلى أن الترسخ الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي بسلوك صوت الموظفين.

٤/١/١١ مناقشة نتائج الفرض الرئيسي الرابع للبحث:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن الرسوخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي بالإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، حيث يزداد التأثير المعنوي الإيجابي لصوت العاملين على التميز المؤسسي عند توسط الرسوخ التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر (التأثير غير المباشر) (٠,٢٦١)، وبالتالي يتوسط الرسوخ التنظيمي جزئياً العلاقة بين صوت العاملين والتميز المؤسسي.
- يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن الإستماع إلى صوت العاملين ببعدية الداعم والمانع يسمح بزيادة ملائمة أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وكذلك تكوين روابط إيجابية نحو المنظمة كما يجعل العاملين متمسكين بعملهم ولا يضحون به، وكذلك ذلك من شأنه أن يزيد أيضاً من تحقيق المنظمة للتميز سواء علي مستوي القادة أو الموارد البشرية الموجودة بها أو علي مستوي جودة وتميز الخدمات التي تقدمها للعملاء.

٢/١/١١ توصيات البحث:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي من شأنها أن تساعد الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت علي الإهتمام والإستماع لصوت العاملين، حيث ثبت أنه يدعم الرسوخ التنظيمي وكذلك يساعد علي تحقيق التميز المؤسسي ، ويمكن توضيح هذه التوصيات علي النحو التالي:
- تشجيع العاملين على تقديم وتطوير اقتراحات للقضايا التي قد تؤثر على العمل في المستشفى، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإتصالات الثنائية وتهيئة المناخ الذي يسمح بذلك مثل المناخ الأخلاقي.

- ينبغي على المسؤولين تبني النمط القيادي الديمقراطي من خلال احترام آراء ومقترحات العاملين ذات الصلة بالعمل، وتفعيل صندوق الشكاوى والإقتراحات، وعقد لقاءات دورية مع العاملين، وإتباع سياسة الباب المفتوح .
- إتاحة الفرصة للعاملين للتحدث بصراحة عن المشاكل التي قد تسبب خسارة للعمل أو عدم تقديم خدمة بشكل مميز، حتى لو كان ذلك يتعارض مع القادة أو الإدارة العليا فالإستماع هنا بغض النصح والتحسين وليس بمجرد الإنتقاد فقط، وكذلك العمل على تشجيع العاملين وتقديرهم عندما يسلطون الضوء بعدم القيام بالسلوكيات غير المرغوبة.
- نشر ثقافة عمل قائمة على الإحترام المتبادل وبناء مناخ أخلاقي، بحيث لا يتم التسامح مع أي فرد يخل بقواعد السلوك المنصوص عليها.
- عقد دورات تدريبية لتأهيل العاملين علي أن يكونوا أكثر ملاءمة مع المنظمة وفرق العمل الموجودة بها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دراسة الفجوة بين أهداف العاملين والمنظمة والعمل علي سدها من خلال التدريب وبذلك يزيد الرسوخ التنظيمي للعاملين.
- الإهتمام بدرجة موائمة وملائمة قيم الفرد وأهدافه الوظيفية وخططه المستقبلية مع ثقافة المنظمة والموظفين وطبيعية العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعيين على إعتبار ملائمة الفرد للوظيفة والتعيين على أساس ملائمة الفرد للثقافة وقيم المنظمة، مما يبرز دور إدارة الموارد البشرية.
- قيام الإدارة العامة للطيران المدني بالكويت بتحديد أولويات التطوير المؤسسي، حيث يتم تحديد فجوات الأداء الأكثر تأثيراً على الإدارة ومناقشة أسباب هذه الفجوات وإتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير.
- تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر عليه بما في ذلك العوامل الخارجية مثل جمهور المتعاملين والعلاقة مع الأجهزة الحكومية والعوامل الداخلية التي تشمل الموارد المادية والبشرية وكذلك اللوائح والقوانين وإجراءات وأنشطة العمل.

٣/١١ البحوث المستقبلية:

- توجد قيود على الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية علي العاملين في الإدارة العامة للطيران المدني بدولة الكويت، وبالتالي يمكن إعادة إجراء نفس الدراسة ولكن بشكل أوسع من خلال الأخذ في الإعتبار قطاعات أخرى مثل التعليم والصحة بدولة الكويت من أجل تعميم النتائج.
- دراسة محدّدات ونواتج صوت العاملين في قطاع الصحة بالكويت.
- دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل وصوت العاملين والتهكم التنظيمي وإنعكاس ذلك على ولاء العاملين.
- الدور الوسيط للرسوخ التنظيمي على العلاقة بين الإبداع الإداري وجودة الحياة الوظيفية.
- الرسوخ التنظيمي كمتغير وسيط بين التدريب والتنمية والتعويضات وبعض النواتج التنظيمية.

المراجع:**أولاً- المراجع العربية:**

- أحمد، علي أحمد عبد القادر، السنديوني، منى محمد ، الأحول، نهال إبراهيم محمد(٢٠٢٠)"أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسط الصداقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ع٩.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)" بحوث التسويق:أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- أمين، أحمد (٢٠١٨) "أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة"، مج ٤٠ ، ع ١٤.
- مرزوق، عبدالعزيز علي (٢٠١٦)"العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة التجارة والتمويل جامعة طنطا - كلية التجارة، ع ٢.
- الصباغ، شوقي محمد، مرزوق، عبدالعزيز علي وعبدالجواد، ثروت صبري العزب.(٢٠١٧). "نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية." مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ١٧، المجلد ٢.
- حسانين، جاد الرب عبدالسميع، محمود، منال فؤاد منصو، الدريني، سارة السيد عبدالله (٢٠١٩)"أثر القيادة الجديرة بالثقة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العامة في محافظة الدقهلية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها - كلية التجارة، س٣٩، ع ٢.
- محمود ، نجوى (٢٠٢٠) "أثر جودة البيئة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج ٤ ، ع ٤.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abdelkader, A. A. (2015)"Measuring service quality of the Muslim friendly hotels in England and its impact on behavioural intention", International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM), 6(3), 1-24.
- Abdelkader, A. A and Mohamed, H. E. D. F. (2018)"The impact of rumors on social media sites in behavior of purchasing food products in the egyptian market", International Journal of Customer Relationship Marketing and Management (IJCRMM), 9(1), 19-35.

-
- Al-Dhaafri, H.S. and Alosani, M.S. (2022)"The intermediary role of organizational performance as a driver of total quality management and enterprise resource planning towards achieving organizational excellence: the moderating role of demographic factors", The TQM Journal, Vol. 34 No. 5, pp. 1226-1249.
 - Alisher T., Dedahanov, C., R., & Nazokat G. (2018) "Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link?" Management Decision, <https://doi.org/10.1108>.
 - Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012)"Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. Journal of Business Ethics, 107(1), 21-34.
 - Buqais, A., Aldulaimi, S., Kharabsheh, R and Abdeldayem, M. M. (2018)" The Impact of Knowledge Management on Achieving Institutional Excellence: The Case of General Coordinator of the Governorates in the Kingdom of Bahrain", International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJKP) Vol.8, No.4/5.
 - Cheng, C L, A., & Lu, L. (2019). Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model, 102340.
 - Dechawatanapaisal, D. (2017)"The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals", International Journal of Manpower, Vol. 38 No. 5, pp. 696-711.
 - Doshi, P. and Nigam, P. (2022)"Analyzing the effect of AMO framework on the employee's voice behaviour", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. ahead-of-print No.
 - Emelifeonwu, J. C., and Valk, R. (2018)"Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. Employee Relations, Vol. 41 No. 1, pp. 228-252.
 - Huang, H., Liu, H., Zhao, X., He, H. and Ding, Y. (2022)"How simulated home influences Chinese expatriates: the partial mediating role of organizational embeddedness and organizational identification", Employee Relations, Vol. 44 No. 6, pp. 1290-1317.
 - Hunjra, A., Asghar, A., Irfan, C., Hashim, k., & Kashif, U, R. (2010)"Employee voice and intent to leave: an empirical evidence of

-
- Pakistani banking sector, African Journal of Business Management, 4: 3056-3061.
- Jiseon, J. (2013)"Employee voice behavior during organizational change. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
 - Karatepe, Osman M., (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, Vol. 25 Issue: 4, PP 614-534.
 - Lasrado, F. and Kassem, R. (2021)"Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 38 No. 1, pp. 169-194.
 - Lee; T. W., Terence R. M., Chris J. S., James P. B and Brooks C. H. (2017)" The Effects of Job Embeddedness on organizational citizenship, Job Performance Volitional Absences, and Voluntary Turnover. Academy of Management Journal. Vol., 47, No.5.
 - Liang, J., Farh, C. I. C and Farh, J.-L. (2012)"Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. Academy of Management Journal, 55(1), 71–92.
 - Mathur, G and Chauhan, A., S(2017)"The Mediating effect of Employee engagement on Employee participation and Employee voice in selected manufacturing industries of Gwalior", International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 7, 4, 347
 - Mehmood, S.A., Malik, A.R., Nadarajah, D. and Saood Akhtar, M. (2022)"A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organizational justice, organizational embeddedness and psychological ownership", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No.
 - Mehmood, S.A., Malik, A.R., Nadarajah, D. and Saood Akhtar, M. (2022)"A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organizational justice, organizational embeddedness and psychological ownership", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No.
 - Obaid, A., H., Noman, A., T and Khaled, B., A.(2021)"The role of the employee voice system and organizational justice and its impact

- on enhancing organizational excellence Analytical research for the opinions of the teaching staff at the Technical Institute of Babylon", magazine of college Administration & Economics for economic & administration & financial studies, Vol 13, 4, pp. 168-194.
- Prince, R., Vihari, N.S. and Rao, M.K. (2022)"Examining the Effects of Sustainable HRM on Work Wellbeing: The Role of Voice Behaviour and Trust in Management", Grima, S., Özen, E. and Romānova, I. (Ed.) Managing Risk and Decision Making in Times of Economic Distress, Part B (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 108B), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 159-171.
 - Shahawy, Y.M., Elbaz, A. and Agag, G.M. (2018) "Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry", Tourism Review, Vol. 73 No. 4, pp. 548-571.
 - Sheidaee, S., Philsoophian, M. and Akhavan, P. (2022)"The effect of intra-organizational knowledge hiding on employee turnover intentions: the mediating role of organizational embeddedness: a case study of knowledge workers of IRIB", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 9 No. 3, pp. 422-448.
 - Siddique, C.M., Siddique, H.F. and Siddique, S.U. (2020)"Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediation-moderated analysis", Journal of Strategy and Management, Vol. 13 No. 3, pp. 393-411.
 - Singh, R. (2020)"Organizational embeddedness as a moderator on the organizational support, trust and workplace deviance relationships", Evidence-based HRM, Vol. 8 No. 1, pp. 1-17.
 - Singh, S. and Vanka, S. (2019)"Voice matters: why HR should listen to employee voice? Strategic HR Review, Vol. 18 No. 6, pp. 268-271.
 - Su, X., Liu, Y and Hanson-Rasmussen, N. (2017)" Voice Behavior, Supervisor Attribution and Employee Performance Appraisal. Sustainability, 9(10), 1829.
 - Tan, A.J.M., Loi, R., Lam, L.W. and Zhang, L.L. (2019) "Do embedded employees voice more?", Personnel Review, Vol. 48 No. 3, pp. 824-838.

-
- Thomas, W., H, Daniel C and Feldman, H. (2013)"Changes in Supervisor Perceptions: Effects on Employees, Organizational Confidence, and Voice Behavior, Interpersonal Psychology, 2013, 66, 645-685.
 - Thompson, S.K (2012) "Sampling" Third Edition, 105.
 - Tian, A., W., Cordery, G and Jogn, J. (2016)"Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance", Personnel Review, Vol. 45,5 , PP. 947-968.
 - Wong, C. (2019). Key Factors in Retaining Chinese Graduate Trainees: A case Study in Multi-National in China.
 - Yang, C., MA Qinhal., and HU, Ling. (2011) "Job embeddedness: a new perspective to predict voluntary turnover. Emerald Group Publishing Limited, Nankal Business Review International, 2(4), 413-446.
 - Zairi, M. (2005) "Excellence Toolkit: Delivering Sustainable Performance", Publishing TQM College, Dubai: e-TQM College.