



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية  
الإدارة بالتطبيق علي الشركات السعودية المنتجة في جدة  
رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث  
سامر عبد الله أبكر هداش

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
علي محمد عبد الوهاب  
أستاذ إدارة الأعمال  
بكلية التجارة - جامعة عين شمس  
2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً  
ضِعَافاً خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا  
سَدِيداً }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

من منطلق الوفاء بالعهد والتقدير والعرفان، أقدم وأهدي هذه الرسالة إلى من وقفوا إلى جوارى يمدانى بعونهما ودعواتهما وشجعاني على المضي قُدماً في سبيل البحث والعلم. إلى من شهد الله لهما بحسن رعايتهما لي وبوجوب برهما والإحسان إليهما

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله ورعاهما وإلى زوجتي وأبنائي الذين لم ييخلوا بمساعدتي والدعاء لي.

وإلى إخوتي وأخواتي وكل من كان له الفضل في الوقوف بجانبى خلال مسيرتي العلمية.

لكل هؤلاء أهدي عملي هذا وأسأل الله العلي القدير أن يرزقنا وإياهم العلم النافع والعمل الصالح إنه سميع مجيب الدعاء.

الباحث،،



كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب : سامر عبد الله هداش

الدرجة العلمية : دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

العام : 2010



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: سامر عبد الله هداش

عنوان الرسالة: نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق علي الشركات السعودية المنتجة في جدة

اسم الدرجة: دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال  
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1- الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب  
مشرفاً رئيساً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

2- الأستاذ الدكتور / محمد شوقي أحمد شوقي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الزقازيق.

3- الأستاذة الدكتورة / عائشة مصطفى المنياوي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس

تاريخ البحث: / / 2007 م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / 2010م

موافقة مجلس الجامعة



ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

بتاریخ / / 2010م

بتاریخ / / 2010م



بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله الحمد لله كما ينبغي لجلال وجه  
وعظيم سلطانه

**يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من:**

**الأستاذ الدكتور/ على محمد عبد الوهاب**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس على قيامه بالإشراف على البحث،  
ومتابعة ونصح وتوجيه وإرشاد الباحث في العديد من النواحي العلمية التي واجهت الباحث أثناء إجراء هذا  
البحث، أسأل الله السميع العليم أن يبارك له في صحته ويطيل في عمره.

**والأستاذ الدكتور/**

، فإني أسأل الله السميع العليم أن يسهل له أموره ويوفقه لكل خير.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من:

**الأستاذ الدكتور/ محمد شوقي أحمد شوقي**

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الزقازيق.

**والأستاذ الدكتور/ عائشة مصطفى المنياوي**

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

على تفضلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فإني أسأل الله  
أن يجزيهم عني خير الجزاء، وان يبارك في صحتهما ويطيل في عمرهما ويوفقهم  
لكل خير.



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب	: سامر عبد الله هداش
الدرجة العلمية	: دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال
اسم الكلية	: التجارة
الجامعة	: عين شمس
العام	: 2009





كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: سامر عبد الله هداش  
عنوان الرسالة: نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق  
العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق علي الشركات السعودية المنتجة في  
جدة

اسم الدرجة: دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال  
لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

1- الأستاذ الدكتور / علي محمد عبد الوهاب  
مشرفاً رئيساً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس  
2- الأستاذ الدكتور / محمد شوقي أحمد شوقي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الزقازيق.  
3- الأستاذة الدكتورة / عائشة مصطفى المنياوي  
عضواً

أستاذ إدارة الأعمال – كلية التجارة – جامعة عين شمس  
تاريخ البحث: / / 2007 م  
الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / 2009م

ختم الإجازة

موافقة مجلس الجامعة  
بتاريخ / / 2009م

موافقة مجلس الكلية  
بتاريخ / / 2009م

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأشكر الله سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الدراسة

**يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والتقدير لكل من:**

الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس والذي كان له الفضل في إنجاز هذه الرسالة من خلال إشرافه ومتابعته لي منذ بدء العمل بالرسالة بارك الله لنا فيه.

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير لكل من:

الأستاذ الدكتور / محمد شوقي أحمد شوقي

أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الزقازيق.

والأستاذ الدكتور / عائشة مصطفى المنياوي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

على تفضلهما بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فأني أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء، وإن يبارك في صحتهما وبطيل في عمرهما وبوفقهم لكل خير.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوعات	مسلسل
الفصل الأول: الإطار العام للبحث		
2	مقدمة	أولا
3	الدراسة الاستطلاعية	ثانيا
4	مشكلة البحث	ثالثا
4	أهداف البحث	رابعا
5	فروض البحث	خامسا
5	أهمية البحث.	سادسا
7	النموذج المقترح للبحث	سابعا
8	طريقة وأسلوب قياس متغيرات البحث.	ثامنا
11	منهج البحث	تاسعا
13	مجتمع البحث وعينة الدراسة	عاشر
14	حدود البحث	حادي عشر
15	قائمة مراجع الفصل	ثاني عشر
الفصل الثاني: الدراسة النظرية		
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية		
22	مقدمة	أولا
23	مفهوم الثقافة	ثانيا
25	عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية	ثالثا
27	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية	رابعا
36	خلاصة المبحث الأول	خامسا
37	مراجع المبحث الأول	سادسا
المبحث الثاني: فرق العمل ذاتية الإدارة		
41	مقدمة	أولا
42	مفهوم بناء فريق العمل	ثانيا
43	أهداف بناء فرق العمل	ثالثا
43	أنواع فرق العمل	رابعا
48	مفهوم فرق العمل ذاتية الإدارة	خامسا
50	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع فرق العمل ذاتية الإدارة	سادسا

59	خلاصة المبحث الثاني	سابعاً
60	مراجع المبحث الثاني	ثامناً
<b>المبحث الثالث : سلوكيات المواطنة التنظيمية</b>		
65	مقدمة	أولاً
66	مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية	ثانياً
67	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	ثالثاً
69	أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	رابعاً
70	مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية	خامساً
72	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية	سادساً
74	خلاصة المبحث الثالث	سابعاً
75	مراجع المبحث الثالث	ثامناً
<b>المبحث الرابع : تمكين العاملين</b>		
79	مقدمة	أولاً
79	مفهوم التمكين	ثانياً
80	عناصر تمكين العاملين	ثالثاً
81	علاقة تمكين العاملين بفرق العمل ذاتية الإدارة	رابعاً
82	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية	خامساً
88	خلاصة المبحث الرابع	سادساً
89	مراجع المبحث الرابع	سابعاً
<b>المبحث الخامس: الرضا الوظيفي</b>		
93	مقدمة	أولاً
94	مفهوم الرضا الوظيفي	ثانياً
95	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	ثالثاً
95	أهم النماذج والنظريات المختلفة التي تناولت الرضا الوظيفي	رابعاً
99	الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي	خامساً
103	خلاصة المبحث الخامس	سادساً
104	مراجع المبحث الخامس	سابعاً

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
المبحث الأول: اختبارات الثبات والصدق		
110	تمهيد	أولا
111	قياس الثبات باستخدام "معامل جتمان للتجزئة النصفية"	ثانيا
112	قياس الثبات باستخدام "معامل ألف كرونباخ"	ثالثا
113	قياس الصدق الداخلي لعبارات الاستقصاء باستخدام "معامل ارتباط كندال"	رابعا
117	التوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة	خامسا
122	خلاصة المبحث الأول	سادسا
المبحث الثاني: اختبار فروض الدراسة		
124	مقدمة	أولا
124	اختبار الفرض الأول	ثانيا
126	اختبار الفرض الثاني	ثالثا
128	اختبار الفرض الثالث	رابعا
131	اختبار الفرض الرابع	خامسا
133	اختبار الفرض الخامس	سادسا
135	الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	سابعا
137	اختبار الفرض السادس	ثامنا
142	خلاصة المبحث الثاني	تاسعا
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية		
144	مقدمة	أولا
144	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير مكونات الثقافة التنظيمية	ثانيا
145	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية	ثالثا
147	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير تمكين العاملين	رابعا
149	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير الرضا الوظيفي	خامسا
151	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير خصائص فرق العمل ذاتية الإدارة	سادسا
153	نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير فاعلية تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة	سابعا
155	خلاصة المبحث الثالث	ثامنا

المبحث الرابع: النموذج المقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة		
157	مقدمة	أولا
158	مكونات النموذج المقترح	ثانيا
159	مزايا النموذج المقترح	ثالثا
159	المشكلات التي قد تواجه تطبيق النموذج والاحتياجات اللازمة لنجاح التطبيق	رابعا
160	خلاصة المبحث الرابع	خامسا
المبحث الخامس: ملخص النتائج والتوصيات		
162	مقدمة	أولا
162	ملخص النتائج والتحليل الإحصائية	ثانيا
165	توصيات البحث	ثالثا
167	التوصيات ببحوث مستقبلية	رابعا
167	خلاصة المبحث الخامس	خامسا