

## الدور الوسيط للرضا الوظيفي في تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

–دراسة حالة شركة إسمنت تبسة–

The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational culture and organizational commitment Case study- Tebessa Cement Company-

توايتية الطاهر – أستاذ محاضر – أ – مخبر الابتكار والهندسة المالية (INIF) (جامعة أم البواقي)

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، [tahar0082@yahoo.fr](mailto:tahar0082@yahoo.fr)

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2021/12/26

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الموظفين ونشاط المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولعل أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليها هو الرضا الوظيفي والذي ينعكس بدوره مباشرة على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة قصدية (عمدية) مكونة من (80) مفردة من الإطارات والإداريين لشركة إسمنت تبسة، وهذا قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة، وتم في هذه الدراسة الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تضمن المحور الأول بعض المتغيرات الديمغرافية، والثاني أبعاد الثقافة التنظيمية، والثالث عبارات حول متغير الرضا الوظيفي، والرابع عبارات الالتزام التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية، كاستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية و اختبار المتغير الوسيط بنموذج بارون كيني (1986) الذي بين تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة المستجوبة يعتبرون أن هناك علاقة قوية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

تصنيف JEL: M52، M12، M54، C02

### Abstract:

This study aims to identify the role of organizational culture, which has repercussions on the workers and the activity of the institution, whether directly or indirectly, and perhaps the most important variables that can affect it is job satisfaction, which in turn is directly reflected on organizational commitment, and to achieve the objectives of the study, an intentional sample was chosen. (Deliberate) consisting of (80) individual tires and administrators of the Tébéssa Cement Company, and this is in order to reach more accurate results, and in this study we relied on the questionnaire tool, where the first axis included demographic variables, the second phrases of organizational culture, and the third phrases of job satisfaction, And the fourth is the terms of organizational commitment, and to test the hypotheses of the study, it was relied on the descriptive analytical approach, by relying on many statistical methods, such as the use of modeling with structural equations and testing the mediator variable with Baron Kenny's model (1986), which showed the effect of the independent variable on the dependent variable in the presence of the variable The median, the study concluded that the respondents consider that there is a strong relationship between the independent variable (organizational culture) and the dependent variable (the organizational commitment). In the presence of the mediating variable (job satisfaction).

**Keywords:** organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, Structural Equation Modeling.

**Jel Classification Codes:** M52، M12، M54، C02

## مقدمة

في ظل التحويلات والتغيرات الجديدة التي أثرت على تنظيم وهيكل المؤسسات الاقتصادية، وجب عليها محاولة التأقلم والتكيف معها، حتى يسمح لها بالنجاح والاستمرار والبقاء في السوق، وهذا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يقضي أغلب أوقاته فيها، ولهذا أحست المؤسسات بأهمية الثقافة التنظيمية الحديثة وضرورة الالتزام بمبادئها لتحسين الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على التزامهم المستمر وتقديمهم بكل أهداف المؤسسة خاصة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية من جهة وحدة المنافسة من جهة أخرى، وهذا لا يتم إلا بتوفير ثقافة إدارية تنظيمية مناسبة ومحفزة على العمل وملبية لاحتياجات جميع الموظفين وتطلعاتهم سواء من الجوانب القانونية والمادية وحتى المعنوية.

## 1- الإطار المنهجي للدراسة

## 1-1- مشكلة الدراسة

أسفرت مشكلة الدراسة من خلال إلقاء الضوء على أبعاد الثقافة التنظيمية في إحدى المؤسسات الاقتصادية (شركة إسمنت تبسة)، ولهذا أجرينا هذه الدراسة لمعرفة مدى التزام الموظفين بالمؤسسة عينة الدراسة بأبعاد الثقافة التنظيمية والدور الذي يمكن أن تساهم به في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي مع وجود قناعة ورضا من قبل المستجوبين على القرارات المتخذة من قبل المؤسسة، وتتجلى إشكالياتها في التساؤلات:

➤ هل يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في شركة إسمنت تبسة؟

➤ هل يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة إسمنت تبسة؟

➤ هل يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في شركة إسمنت تبسة؟

➤ هل يوجد أثر معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في شركة إسمنت تبسة؟

1-2- فرضيات الدراسة: صيغت وصممت مجموعة من الفرضيات نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالا على

الإشكالية المعتمدة في هذه الدراسة كالتالي:

➤ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في مؤسسة إسمنت تبسة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0,05$ ).

➤ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0,05$ ).

➤ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في مؤسسة إسمنت تبسة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0,05$ )؟

➤ يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي في وجود أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في مؤسسة إسمنت تبسة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0,05$ ).

**3-1- أهمية الدراسة:** تحاول هذه الدراسة تقديم مساهمة بسيطة للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة إسمنت تبسة بشكل خاص، من خلال إلقاء الضوء على العلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة التي تجمع بين ثلاثة متغيرات أساسية مترابطة مع بعضها البعض نظرياً، واختبار هذه العلاقات في الجانب التطبيقي، لمعرفة مدى مساهمة المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) في الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

**4-1- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى إثراء الحقل المعرفي خاصة للمسؤولين على المؤسسات الاقتصادية المشابهة لنشاط مؤسسة إسمنت تبسة من خلال معرفة تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على الالتزام التنظيمي عند إدخال في العلاقة الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، لكي نحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) التي تعتبر جيدة وقوية من الجانب النظري، ولكن لا نعرف نوع الالتزام هنا إرادي أو قهري، لهذا أدخلنا (الرضا الوظيفي) كمتغير وسيط في العلاقة، وبهذا إذا كانت العلاقة قوية في وجود المتغير الوسيط بين المتغيرين التابع والمستقل فأنا حققنا الالتزام الإرادي الذي يقود المؤسسات إلى الولاء الوظيفي وتحقيق الأهداف الموضوعة لكل مؤسسة.

**5-1- مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة موظفي وعمال شركة إسمنت تبسة البالغ عددهم (330) مفردة، تم اختيار عينة قصدية (عمدية) مكونة من (95) إطار وإداري وتمثل نسبة 28.78 % من المجتمع، وعند توزيع الاستبيان على أفراد العينة لم نسترجع 08 استبيانات و02 منهم امتنعوا على الإجابة، وبالتالي تم استرجاع 85 استمارة فقط، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 05 استمارات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة فيها، وبذلك يكون حجم العينة القابلة للدراسة 80 مفردة.

**6-1- الاتساق الظاهري لأداة الدراسة:** قمنا بعرض الاستبيان على أربعة أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص لإبداء رأيهم في مدى وضوح فقرات الاستبيان ومدى مناسبتها لأهداف الدراسة، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، وقد تم اعتماد الفقرات التي أجمع عليها غالبية المحكمين في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

**7-1- ثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ (alpha cronbakh's) والذي يشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان، ويأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وقد يكون مقبولاً ابتداءً من 0,6، وعند استخراجنا لهذا المعامل من مخرجات برنامج SPSS<sub>25</sub> كانت النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يمثل نتائج اختبار معامل الثبات (معامل ألفا كرو نباخ) بعد التحليل العاملي التوكيدي

المحور	العنوان	عدد الفقرات قبل التعديل	عدد الفقرات بعد التعديل	معامل ألفا كرو نباخ
المحور الأول	الثقافة التنظيمية	20	19	0.751
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	10	10	0.836
المحور الثالث	الالتزام التنظيمي	12	12	0.712
المجموع	جميع فقرات الاستبيان	42	41	0.768

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>25</sub>

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة؛ حيث حصل المحور الأول على نسبة مقدارها (75.1%) وهي نسبة مقبولة، أما المحور الثاني فبلغت نسبته (83.6%) والمحور الثالث بلغت نسبته (71.2%) وهي كذلك نسب مقبولة لأنها أكبر من 60%، وقد بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان بشكل عام (76.8%)، وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الاستبيان، ونسبة مقبولة لأغراض التحليل والقياس بالدراسة واختبار فرضياتها.

## 2- الإطار النظري للدراسة:

**1-2- مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling):** تعتبر من أحدث منهجيات البحث في الظواهر والأساليب الإحصائية لنمذجة العلاقات بين المتغيرات واختبار صحتها وتفسيرها تفسيراً شاملاً دون تجزئة، ويرتكز على المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المقاسة (المشاهدة)، ويعتمد على التباين في البيانات كمصدر أساسي لتأكيد العلاقات المفترضة واقتراح علاقات أخرى لتحسين القدرة التفسيرية للنموذج، ويعتبر هذا الأسلوب نظام متعدد المراحل يقيس تحليل المسار (PA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) وتحليل الانحدار المتعدد لنموذج أموس المتكامل (AMOS) (Rick & Hoyle, 2012, p. 3).

**1-1-2- قياس جودة المطابقة للنموذج البنائي (الهيكلي):** تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث يتم بها اختبار مدى تطابق البيانات مع النموذج المفترض (جودة النموذج) من خلال حساب بعض المؤشرات التي يخرجها لنا برنامج (AMOS)، وتتمثل في:

**1-2-1- الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA):** هو يعكس التساؤل إلى أي حد يقوى النموذج المفترض على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للمجتمع؟ وقيمه بين [0.05، 0.08].

**1-3-2- مؤشر المطابقة المقارن (CFI):** يقوم مبدأه على مقارنة مربع كاي لنموذج الدراسة بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، وتكون قيمته جيدة عندما يكون  $(CFI \geq 0.9)$ . (توايتية و نايلي، 2022، صفحة 34).

**1-4-2- مؤشر المطابقة المعياري (NFI):** يعطي هذا المؤشر معلومات عن حسن المطابقة في حالة تطور النموذج في مكوناته وعوامله إلى نموذج أكثر تعقيداً، وتكون قيمته جيدة عندما يكون أكبر من (0.9). (أحمد، 2012، صفحة 139)

1-2-5 مؤشر توكر لويس (TLI): نقارن بيه النموذج المفترض بالنموذج المستقل، وتكون قيمته جيدة عندما يكون أكبر من (0.9).

1-2-1 مربع كاي (Chi square) ((X<sup>2</sup>)/ df): يستخدم في قياس جودة المطابقة بين مصفوفة التباين والتغاير لمصفوفة العينة مع مصفوفة التباين والتغاير للمصفوفة المفترضة وقيمته يجب أن لا تتعدى 5 وكلما قلت قيمته كانت أفضل، والقيمة الاحتمالية (p) يجب أن تكون غير دالة أي ( $p \geq 0.05$ ).

1-2-1 مؤشر جودة المطابقة (GFI): يدل على نسبة التباين والتغاير الذي يستطيع النموذج المفترض تفسيره (من العينة المدروسة) وهو يشبه في فلسفته معامل التحديد في معادلات الانحدار المتعدد، وتكون قيمته جيدة عندما يكون أكبر من (0.9).

1-2-1 مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI): هو نفسه مؤشر جودة المطابقة لكن يتم فيه حسابه الأخذ بعين الاعتبار عدد المعلمات الحرة بالنموذج النظري، وتكون قيمته جيدة عندما يكون أكبر من (0.8). (Chen, Chang, Kung, & Weng, 2015, pp. 363-364)

2-2 تعديل النموذج المفترض: يمكن من خلال المعاينة الفاحصة لقيم المؤشرات في النموذج الأولي خاصة إذا كانت المؤشرات غير مطابقة أن نقوم بتعديل النموذج من خلال مؤشرات التعديل التي يتيحها لنا برنامج (AMOS)، بحيث تساهم بشكل كبير في الكشف عن مواطن الخلل في النموذج المفترض، وبتطبيق بعض البدائل التي يعطيها لنا البرنامج مثل حذف بعض الفقرات التي تكون أخطائها اقل من (0.4) وتشبعاتها في نفس الوقت اقل من (0.7)، لأن المعامل الكامن الذي تتشعب عليه لم يقدر على تفسير جزء كبير من التباين الحاصل في الفقرة. (Hair & Anderson, 2010, p. 17)

3-2 تعريف الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المؤسسة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة. (Schein, 2010, p. 186)، ومما سبق يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة من الافكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم واساليب التفكير والعمل وانماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها اعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المؤسسة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في انتاجية المؤسسة وقرارتها".

4-2 أبعاد الثقافة التنظيمية: اتجهت الدراسات الحديثة إلى تحليل الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها القوانين التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية لما لها من تأثيرات عليها، سواء بالإيجاب أو بالسلب على نشاط المؤسسة، حيث يمكن أن تكون مصدر رضا للعاملين، وبالتالي تلعب دور المحفز لأنشطتهم وتنقسم إلى:

1-4-2 القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين مجلس الإدارة والعاملين في المؤسسة حول ما يتعلق بقرارات المؤسسة (مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم)، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء والعمل بروح الفريق الواحد. (العيان، 2008، صفحة 132)

**2-4-2-2- المعنقات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل و إنجاز المهام التنظيمية، ومن هذه المعنقات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (عبد القادر ، 2019، صفحة 43)

**2-4-3- التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد خلال فترة عمله بالمؤسسة، ومثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين ، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم الاحتياجات لهؤلاء الافراد. (المدهون و الجزراوي، 1995، صفحة 399)

**2-4-4- القوانين التنظيمية:** هي الاحكام والقوانين والمراسيم التي تتخذها الإدارة من اجل ضبط علاقات العمل بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والمشرفين في العمل. (عبد القادر ، 2019، صفحة 13)

**2-5- مفهوم الالتزام التنظيمي:** يعتبر من المواضيع المهمة في علم الإدارة لما له من علاقة بإنجاز العمل ورغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة (التميمي و سعيد، 2016، صفحة 102) ، حيث يعرف بأنه" ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وتطابق أهدافه مع أهدافها والذي ينعكس على سلوكياته لبذل قصار جهده لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق رسالتها" (بوقندورة و ابريم، 2019، صفحة 88).

كما يعرفه "Meyer & Allen" التوجه العاطفي نحو المؤسسة وإدراك التكاليف المرتبطة بترك العمل في المؤسسة (Jaros, 2007, p. 9)، وعرف أيضا بأنه الرغبة في الحفاظ على عضوية المؤسسة. (Hanaysha, 2016, p. 190) وينطوي الالتزام التنظيمي على مجموعة من السلوكيات تتضمن استعداد قوي للأفراد للبقاء في المؤسسة وقبول قيمها وأهدافها مما يعكس ولائهم لمؤسساتهم. (Eliyana & Muzakki, 2019, p. 145) . ويعرف إجرائيا بأنه سلوك الفرد داخل المؤسسة والذي يعكس انصهار أهدافه بأهداف المؤسسة، والشعور برغبة البقاء كعضو مهم فيها مهما كانت الظروف.

**1-2-5- أبعاد الالتزام التنظيمي:** حصر الباحثان (Meyer & Allen) (1991) أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي:

**1-2-5-1-1- الالتزام العاطفي (Affective Commitment):** يعبر عن الارتباط العاطفي بين أهداف الفرد وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس في أنشطة وأعمال المؤسسة، فالموظفون ذووا الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها، وهذا النوع من الالتزام يكون غالبا نتيجة للأحداث والسياسات التي تخلق بها المؤسسة روابط إيجابية بينها وبين العاملين لديها. (لايقة، 2018، صفحة 163)

**1-2-5-1-2- الالتزام المستمر (Continuance commitment):** يعكس الالتزام المستمر الاعتراف بالتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة، فالعامل يملك عدة رهانات تربطه بالمؤسسة منها مسار العمل الذي يتطور

مع تقدم الوقت وعليه فمغادرة المؤسسة يفرض عليه بذل جهد من أجل الحصول على مهارات جديدة، كما أن الالتزام المستمر يتأثر بعمر وخبرة العامل. (Meyer & Allen, 1991, pp. 71-72).

**3-1-5-2-الالتزام المعياري (Normative Commitment):** يعبر الالتزام المعياري عن سلوك يتجاوز المتطلبات الأساسية للوظيفية إلى حد كبير (Markovits, 2011, p. 74) إذ يعكس شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي ودرجة توافق اعتقادات وقيم الفرد مع المؤسسة، وهذا نتيجة التأثير بالقيم الاجتماعية والدينية والثقافية (لايقة، 2018، صفحة 163).

**6-2- مفهوم الرضا الوظيفي:** لم يتوصل الباحثون إلى تحديد تعريف نهائي للرضا الوظيفي، إلا أن (Hoppck) عرفه بأنه مزيج من العوامل النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق أنه راض عن وظيفته (Aziri, 2011, p. 77)، حيث يتضمن مفهوم الرضا الوظيفي حالة الارتياح والقبول عن إشباع الرغبات التي توفرها بيئة العمل (الأجر ونظام الترقية والإشراف بالإضافة إلى العلاقة بين الزملاء) (Wassif, 2016, p. 103)، بالإضافة للردود الإيجابية الناتجة عن تحقيق غايات وأهداف الأفراد. (Cheng & Abdul-Kadir, 2018, p. 785).

### 3-الإطار التطبيقي للدراسة:

**1-3- تحليل خصائص عينة الدراسة:** تم في هذا العنصر التطرق للخصائص والسمات الوظيفية التي يمتاز بها أفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	71	88.75%	المؤهل العلمي	ثانوي	22	27.5%
	أنثى	9	11.25%		جامعي	32	40%
	المجموع	80	100%		معاهد التكوين	26	32.5%
					المجموع	80	100%
العمر	أقل من 30 سنة	12	15%	الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	8.75%
	من 30 إلى 40 سنة	18	22.5%		من 5 إلى 10 سنوات	15	18.75%
	من 40 إلى 50 سنة	19	23.75%		من 10 إلى 15 سنة	24	30%
	من 50 سنة فأكثر	31	38.75%		من 15 سنة فأكثر	32	40%
	المجموع	80	100%		المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS<sub>25</sub>)

✓ **الجنس:** من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل نسبة 88.75% ذكور، وما نسبة 11.25% إناث، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل شركة اسمنت تبسة، وهذا راجع لطبيعة النشاط الممارس والمتمثل في صناعة الاسمنت.

✓ العمر: من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة كانت متنوعة مما يعكس وجود خبرات متنوعة، وهذا ما يخدم أهداف الدراسة.

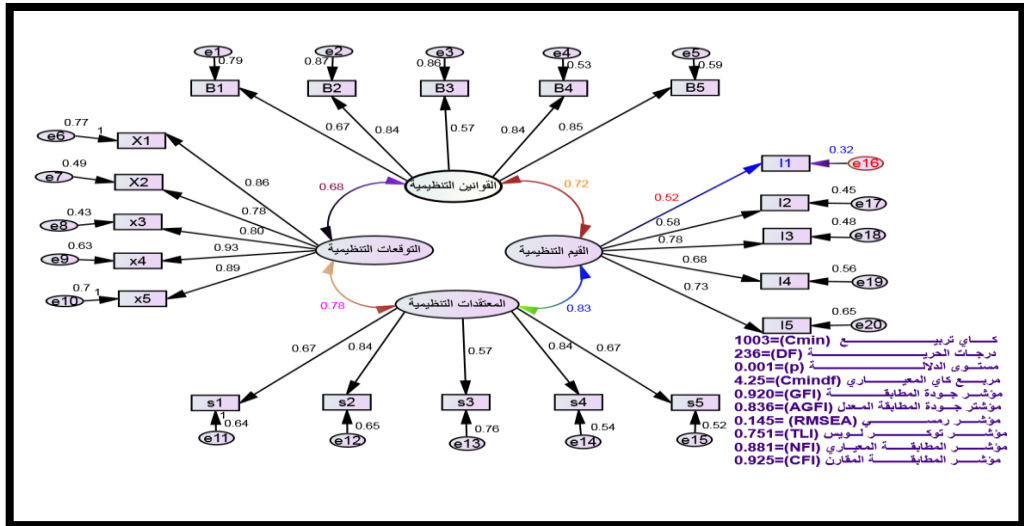
✓ المؤهل العلمي: يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن فئة الجامعيين ومعاهد التكوين مجتمعة تمثلان أكثر نسبة في العينة المستهدفة، وهذا ما يفسر أن أغلب إجابات أفراد العينة تتسم بالموضوعية.

✓ سنوات الخبرة: من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أعلى نسبة سجلت كانت لدى الفئة 15 فأكثر سنة؛ أي أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة طويلة تتوافق مع أعمارهم وطبيعة المناصب العملية التي يشغلونها، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة في اتجاه موضوع الدراسة.

2-3- التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) لمتغيرات الدراسة: حتى تكون الدراسة أكثر تأصيلاً تم استعمال أسلوب التحليل العاملي التوكيدي بهدف تصفية عبارات نموذج القياس والتحقق من درجة مطابقة للبيانات، والتأكد على قدرة المقاييس المستخدمة على تفسير وقياس المتغيرات الكامنة التابعة لها، ولهذا الغرض فقد استعمل في ذلك البرنامج الإحصائي (AMOS<sub>23</sub>).

1-2-3- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المفترض: ويعرض الشكل التالي نتائج هذا التحليل.

الشكل رقم 01 : التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المفترض



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)



الجدول رقم 03: نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المفترض

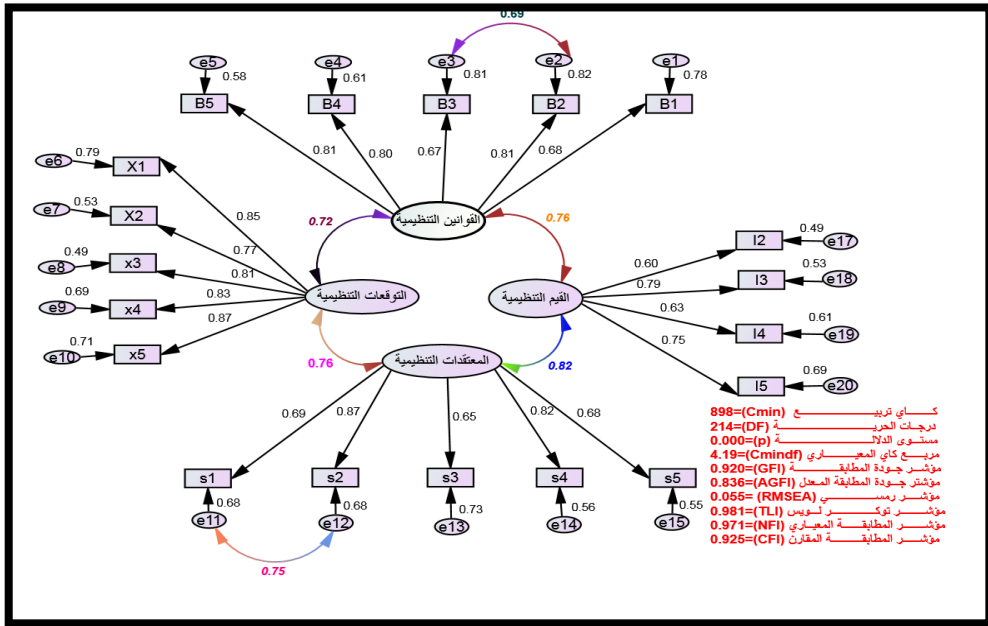
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توكر لوييس (TLI)	مؤشر رمسي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/ df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square (X <sup>2</sup> ))	
0.925	0.881	0.751	0.145	0.836	0.920	4.25	1003	236	1003	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> )/ DF ≤ 5	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شروط القبول
جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	جيدة	جيدة	جيد	سيئة	/	كلما قل أحسن	المطابق ة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل رقم (01) والجدول رقم (03) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة رغم أن قيمة مربع كاي تساوي (1003) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p=0.001) ودرجة الحرية (DF) تساوي (236) ومربع كاي المعياري بلغ (4.25) وهي قيمة أقل من (5)، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بالنموذج المفترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (03)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.145) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر توكر لوييس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.751) وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.881) وهي قيم أقل من (0.9) لا تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.836) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.920) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.995) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة، مما يتطلب تعديل النموذج بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة للنموذج، وذلك بالبحث في البداية عن أعلى المؤشرات التي يقترحها البرنامج لتعديل مسار العلاقات مراعين في ذلك المنطق النظري للدراسة، حيث يمكن للبرنامج اقتراح أحد المؤشرات التي تحقق مطابقة جيدة للنموذج ولكن لا يكون لها مدلول نظري .

2-2-3- التحليل العامل التوكيدي (AFC) للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المعدل: يعرض الشكل التالي نتائج هذا التحليل.

الشكل رقم 02: التحليل العامل التوكيدي (AFC) للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

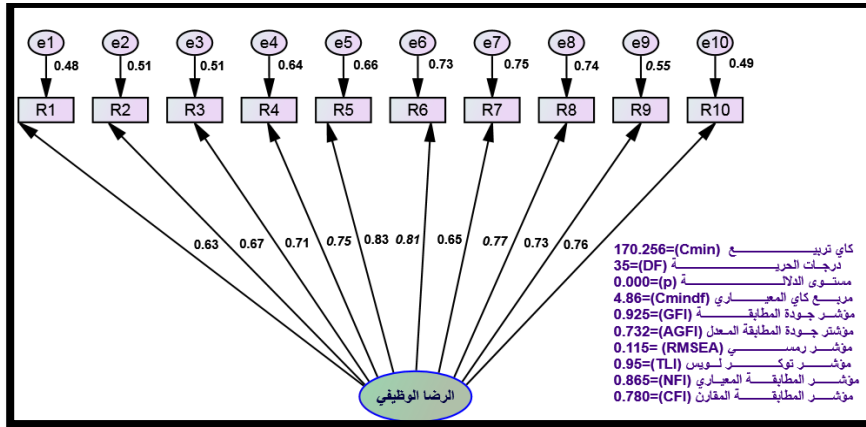
الجدول رقم 04 : نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الأول (الثقافة التنظيمية) للنموذج المعدل

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة				مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توكر لوبس (TLI)	مؤشر رمسي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/ df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square (X <sup>2</sup> ))	
0.925	0.971	0.981	0.055	0.836	0.920	4.19	0.000	214	898	النتائج
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	/	أحسن	المطابقة
CFI ≥0.9	NFI ≥0.9	TLI ≥0.9	RMSEA ≤0.08	AGFI ≥0.8	GFI ≥0.9	(X <sup>2</sup> )/ DF ≤5	p-value ≥0.05	/	غير دال	شرط القبول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

لتعديل النموذج المفترض هناك خيارين الأول وهو حذف العبارات التي تكون درجة تشبعها منخفض (أي تلك التي معامل ارتباطها أقل من 0.7 وهو ما يفسر أن العامل الكامن لم يقوى على تفسير درجة عالية من التباين الحاصل في تلك الفقرات التي تشبعت حوله والثاني من خلال الربط بين أخطاء المؤشرات في النموذج المفترض العالية القيمة (MI) خاصة إذا كانت أكبر من 15، وهذه الطريقة تستخدم لتحريره بارامتر حر عن طريق وضع ارتباط بين الأخطاء حتى يتسنى للبرنامج تقدير التغيرات ثم نقوم بتحليل مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج ونكرر هذه العملية حتى يظهر لنا البرنامج أفضل مطابقة ممكنة وبأقل عدد من البارامترات، وبحذف العبارة ( $I_1$ ) من بعد القيم التنظيمية وبتشبع يقدر بـ 0.52 وهي قيمة أقل من 0.7 وبخطأ يقدر بـ 0.32 وهي قيمة أقل من 0.4، وأعدنا القياس فأعطت نتائج ضعيفة غير مطابقة لكل المؤشرات، فتوجهنا إلى جدول قيم مؤشرات التعديل (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة الأكبر من 15 مثل الأخطاء ( $e_{11}, e_{12}$ ) و ( $e_2, e_3$ ) بقيمة 19.155، 22.232، على الترتيب، فقمنا بربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم (02) والجدول رقم (04). لقد أحدث التعديل اختلاف بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي 44 بدل 45 بعد زيادة 1 بارامتر حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج وهذا أحدث تغييرا في درجة الحرية التي أصبحت تساوي 214 بدل 1003 مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (04). وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، وجدنا أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل 1003 ثم تحسنت وانخفضت إلى 898 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية ( $p= 0.000$ ) ، ودرجة الحرية (DF) انخفضت إلى 214 وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى 4.19 وهي قيمة أقل من 5 ، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.836) وهي أكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.920) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.055) وهي قيمة أقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.981) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.971) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.925) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات نستطيع القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة.

3-2-3- التحليل العاملي التوكيدي لـ (الرضا الوظيفي) للنموذج المقترض: حسب النتائج التالية:  
الشكل رقم 03: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) للنموذج المقترض



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم 05: نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) للنموذج المقترض

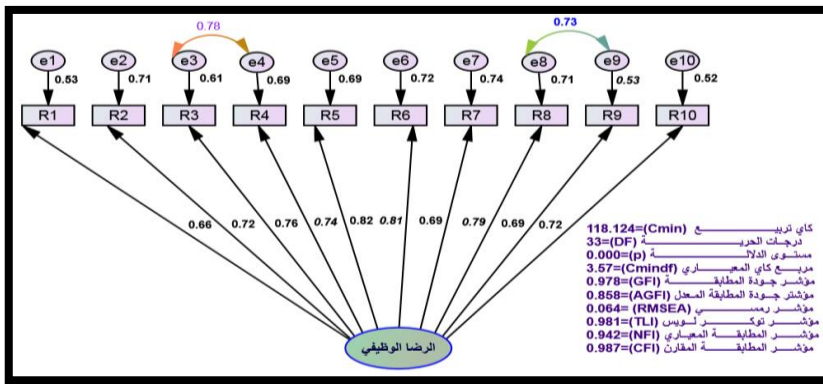
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعيارى (NFI)	مؤشر توكير لويس (TLI)	مؤشر رمسي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة المعمل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ( $X^2/df$ )	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع ( $X^2$ )	
0.780	0.865	0.95	0.115	0.732	0.925	4.86	0.000	35	170.256	النتائج
CFI ≥0.9	NFI ≥0.9	TLI ≥0.9	RMSEA ≤0.08	AGFI ≥0.8	GFI ≥0.9	$X^2/DF$ ≤5	p-value ≥0.05	/	غير دال	شرط القبول
سيئة	سيئة	جيدة	سيئة	سيئة	جيدة	جيدة	غير جيدة	/	كلما قل أحسن	المطابقة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل (03) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي 174.3 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000)، ودرجة الحرية (DF) تساوي 35 ومربع كاي المعيارى بلغ 4.86 وهي قيمة أقل من 5، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بالنموذج المقترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (05)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته

(0.115) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.732) وهي قيمة أقل من (0.8) ومؤشر المطابقة المعماري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.865) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.780) وهي قيم أقل من (0.9) لا تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.925) وكذلك مؤشر توكر لويس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.95) وهي قيم أكبر من (0.9)، من خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديله.

4-2-3- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) للنموذج المعدل:  
الشكل رقم 04: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) للنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم 06 : نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) للنموذج المعدل

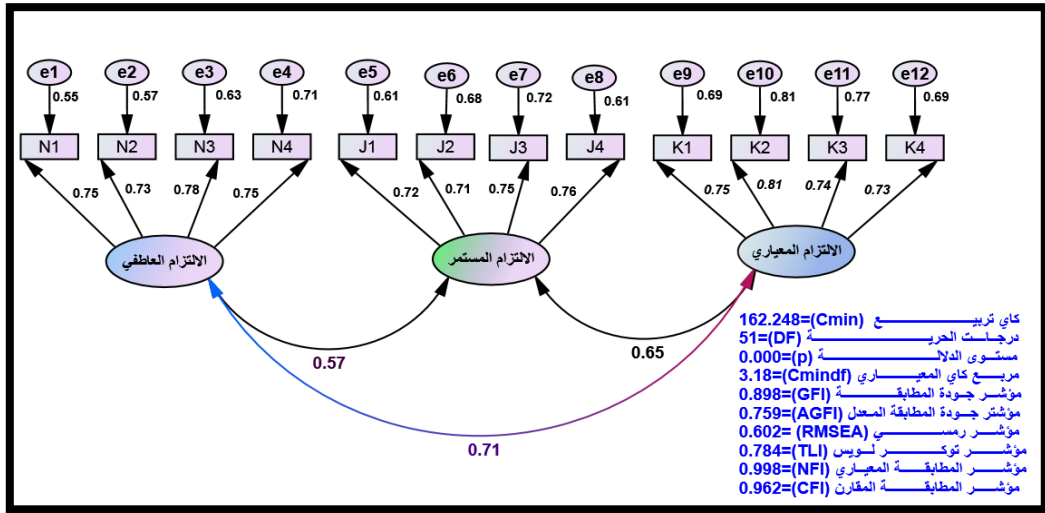
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توكر لويس (TLI)	مؤشر رسمي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square)	
0.987	0.942	0.981	0.064	0.858	0.978	3.57	0.000	33	118.124	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> )/DF ≤ 5	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شرط القبول
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	/	أحسن	الحكم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن درجة تشبعت العبارات اكبر من 0.7، أي نقوم بالربط بين أخطاء المؤشرات في النموذج المفترض العالية القيمة (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة الأكبر من 15 مثل الأخطاء  $(e_4, e_3)$  و  $(e_8, e_9)$  بقيم 21.321، 24.264 على الترتيب، فقمنا بربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وشغلنا نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم (04) والجدول رقم (06)، حيث أحدث التعديل اختلاف بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي 22 بدل 20 بعد زيادة 2 بارامترات حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج، وهذا ما أحدث تغييرا في درجة الحرية (DF) التي أصبحت تساوي 33 بدل 35 مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (07). وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، وجدنا أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل 170.256 ثم تحسنت وانخفضت إلى 118.124 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية ( $p = 0.000$ )، و درجة الحرية (DF) انخفضت إلى 33 وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى 3.57 وهي قيمة أقل من 5، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي كل مؤشراتها دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.858) وهي اكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.978) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.064) وهي قيمة اقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.981) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.942) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.987) وهي قيم اكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات نستطيع القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة الجيدة.

5-2-3- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) للنموذج المفترض: يعرض الشكل التالي نتائج هذا التحليل.

## الشكل رقم 05: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) للنموذج المفترض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

## الجدول رقم 07: نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) للنموذج المفترض

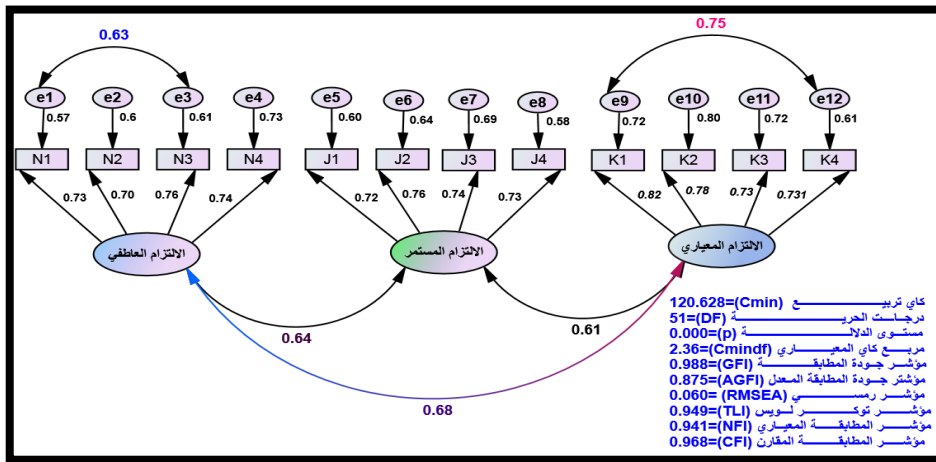
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توكير لوييس (TLI)	مؤشر رمسي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/ df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square (X <sup>2</sup> ))	
0.962	0.998	0.784	0.602	0.759	0.898	3.18	0.000	51	164.348	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> )/ DF ≤ 5	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شروط القبول
جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	جيدة	سيئة	جيدة	جيد	/	كلما قل أحسن	الحكم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

نلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل (05) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي 164.348 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000) ودرجة الحرية (DF) تساوي 51 ومربع كاي المعياري بلغ 3.18 وهي قيمة أقل من 5، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بالنموذج المفترض، غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (07)، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.602) وهي قيمة أكبر من (0.08) ومؤشر توكير لوييس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.784)

ومؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.859)، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.759) وهي اقل من (0.8) وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.998) وهي قيم اكبر من (0.9) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.962) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديل النموذج بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة للنموذج .

3-2-6- التحليل العاملي التوكيدي لـ (الالتزام التنظيمي) للنموذج المعدل: حسب نتائج الشكل التالي: الشكل رقم 06: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) للنموذج المعدل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم 08 : نتائج مؤشرات المطابقة للمحور الثالث (الالتزام التنظيمي) للنموذج المعدل

مؤشرات المطابقة المتزايدة		مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية					المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توليس لوييس (TLI)	مؤشر رسمي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/ df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square)	
0.968	0.941	0.949	0.060	0.875	0.988	2.36	0.000	38	120.628	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> )/ DF ≤ 5	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شروط القبول
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	/	أحسن	الحكم

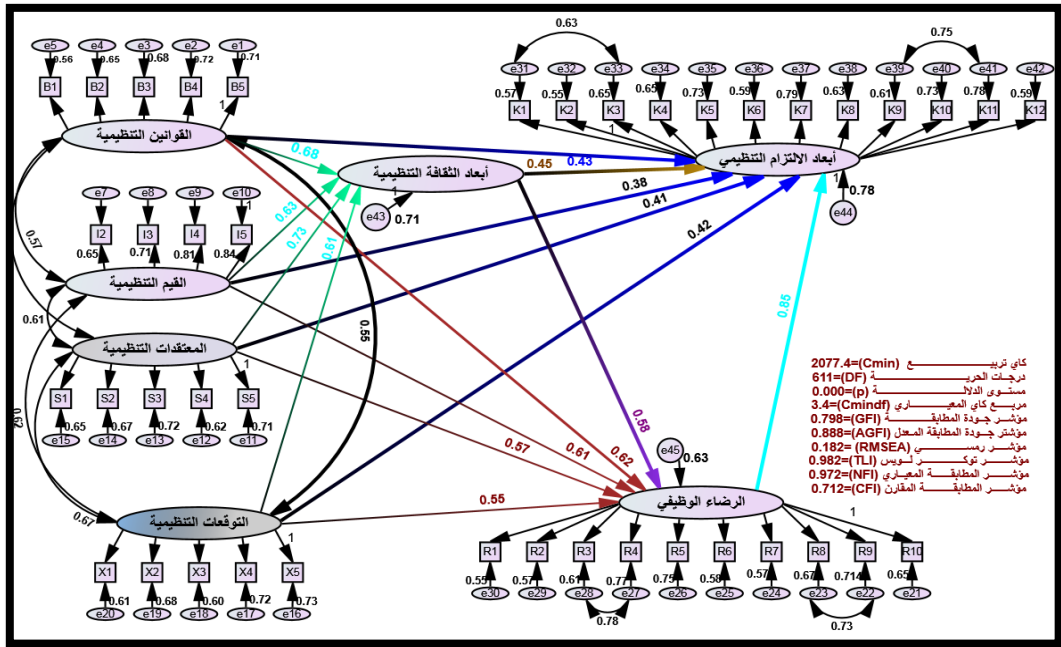
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)



نلاحظ من الشكل رقم 06 العبارة (J<sub>2</sub>) من البعد الثاني الالتزام المستمر حققت تشبع 0.61 اقل من 07 وبخطاً يقدر بـ 0.31 وهو اقل من 0.4 لذا نقوم بحذفها من النموذج ، ونعيد القياس فأعطت نتائج ضعيفة غير مطابقة لكل المؤشرات، فتوجهنا إلى جدول قيم مؤشرات التعديل (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة الأكبر من 15 مثل الأخطاء (e<sub>3</sub>,e<sub>1</sub>) و (e<sub>9</sub>,e<sub>12</sub>) بقيم 23.312، 25.158 على الترتيب، فقمنا بربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم 06 والجدول رقم 09. لقد أحدث التعديل اختلاف بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي 38 بدل 51 بعد زيادة 13 بارامترات حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (08). وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، وجدنا أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل تحسن قيمة مربع كاي التي كانت في النموذج الأول قبل التعديل 164.348 ثم تحسنت وانخفضت إلى 120.628 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000)، و درجة الحرية (DF) انخفضت إلى 38 وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى 2.36 وهي قيمة أقل من 5، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي كل مؤشراتنا دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.875) وهي اكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.988) و مؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.060) وهي قيمة اقل من (0.08)، وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.949) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.941) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.968) وهي قيم اكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، ومن خلال هذه التعديلات نستطيع القول أن النموذج يتمتع بحسن المطابقة الجيدة.

7-2-3- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المفترض للدراسة: يعرض الشكل التالي نتائج هذا التحليل.

الشكل رقم 07: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المفترض للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم 09: نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المفترض للدراسة

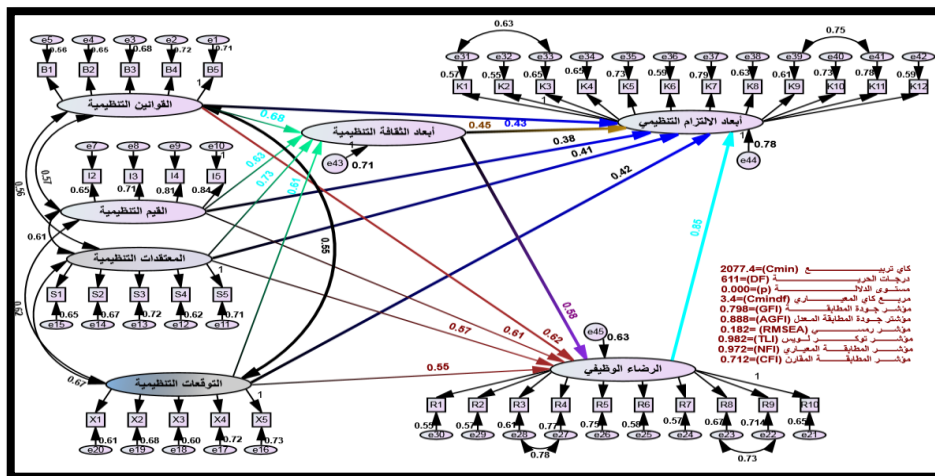
مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر توكي لويس (TLI)	مؤشر رسمي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> ) / df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square)	
0.712	0.972	0.982	0.182	0.888	0.798	2.72	0.000	778	2117.426	النتائج
CFI ≥ 0.9	NFI ≥ 0.9	TLI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0.08	AGFI ≥ 0.8	GFI ≥ 0.9	(X <sup>2</sup> ) / DF ≤ 5	p-value ≥ 0.05	/	غير دال	شروط القبول
سيئة	جيدة	جيدة	سيئة	جيدة	سيئة	جيد	جيد	/	كلما قل أحسن	المطابقة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

في الشكل رقم (07) قمنا بدمج جميع المتغيرات (المستقلة والوسيطية والتابعة في شكل واحد) وهو ما يعرف بنموذج أموس المتكامل، حيث استخدمنا نتائج التحليل العاملي التوكيدي ذات المطابقة الجيدة لمحاور الدراسة، ويعكس لنا هذا الشكل جميع الآثار المباشرة وغير المباشرة لهذه المتغيرات، ونقوم بتحليلها وفق الطرق لسابقة في التحليل العاملي التوكيدي، ونلاحظ أن مؤشرات مطابقة النموذج في الشكل رقم (07) والجدول رقم (09) لم تحقق حدود المطابقة الجيدة، رغم أن قيمة مربع كاي تساوي 2117.426 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) باحتمالية (p= 0.000) ودرجة الحرية (DF) تساوي (787) ومربع كاي المعياري بلغ (2.72) وهي قيمة أقل من (5) ، وهذا ما يسمح لنا بالاحتفاظ بهذا النموذج المفترض للدراسة. غير أن بعض مؤشرات المطابقة تدل على سوء مطابقة للنموذج الموضح في الجدول (09) ، حيث نجد أقل مؤشرات المطابقة فعالية وأداء هي مؤشر رمسي (RMSEA) حيث بلغت قيمته (0.182) وهي قيمة أكبر من (0.08) مؤشر جودة المطابقة (GFI) حيث بلغت قيمته (0.798) وكذلك مؤشر المطابقة المقارن (CFI) حيث بلغت قيمته (0.712) وهي قيم أقل من (0.9)، لا تحقق شرط حسن مطابقة النموذج، أما مؤشرات المطابقة التي أعطت أحسن القيم هي مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) حيث بلغت قيمته (0.888) ومؤشر توكر لوييس (TLI) حيث بلغت قيمته (0.982)، وكذلك مؤشر المطابقة المعياري (NFI) حيث بلغت قيمته (0.972) وهي قيم أكبر من (0.9)، ومن خلال الأدلة السابقة يمكن القول بأن النموذج لا يتمتع بحسن المطابقة مما يتطلب تعديل النموذج بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج لتحقيق مطابقة جيدة للنموذج، وذلك بالبحث في البداية عن أعلى المؤشرات التي يقترحها البرنامج لتعديل مسار العلاقات مراعين في نتائج التحليل العاملي التوكيدي لإبعاد ومحاور للدراسة.

### 8-2-3- التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج الكلي المعدل للدراسة: حسب الشكل التالي:

#### الشكل رقم 08: التحليل العاملي التوكيدي (AFC) للنموذج البنائي المعدل للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

الجدول رقم 10 : نتائج مؤشرات المطابقة للنموذج الكلي المعدل للدراسة

مؤشرات المطابقة المتزايدة			مؤشرات المطابقة المطلقة			مؤشرات المطابقة الابتدائية				المؤشرات
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	مؤشر تكرار لويس (TLI)	مؤشر رمسي (RMSEA)	مؤشر جودة المطابقة الصعل (AGFI)	مؤشر جودة المطابقة (GFI)	مربع كاي المعياري ((X <sup>2</sup> )/df)	مستوى الدلالة (p-value)	درجات الحرية (DF)	كاي تربيع (Chi-square)	
0.911	0.962	0.984	0.012	0.842	0.965	2.5	0.000	732	1830	النتائج
CFI ≥0.9	NFI ≥0.9	TLI ≥0.9	RMSEA ≤0.08	AGFI ≥0.8	GFI ≥0.9	(X <sup>2</sup> )/ DF≤5	p-value ≥0.05	/	غير دال	شرط القبول
جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	/	أحسن	المطابقة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>)

من خلال النتائج المبينة في الشكل رقم (08) نجد أن العبارة (R<sub>10</sub>) من المحور الثاني (الرضا الوظيفي) حققت تشبع 0.58 اقل من 07 وبخطأ يقدر بـ 0.37 وهو اقل من 0.4 لذا نقوم بحذفها من النموذج، وأعدنا القياس فأعطت نتائج ضعيفة غير مطابقة لبعض المؤشرات، فتوجهنا إلى جدول قيم مؤشرات التعديل (MI) التي يقترحها البرنامج فوجدنا بعض التكرار بين أخطاء القياس المتداخلة في بعض أبعاد ومحاور الدراسة الأكبر من 15 مثل الخطأ (e<sub>17</sub>, e<sub>16</sub>) من بعد التوقعات التنظيمية بقيمة تقدر بـ 21.25 والخطأ (e<sub>24</sub>, e<sub>25</sub>) من محور الرضاء الوظيفي بقيمة تقدر بـ 18.32 والخطأ (e<sub>38</sub>, e<sub>37</sub>) من أبعاد الالتزام التنظيمي بقيمة تقدر بـ 24.12، فقمنا بربط هذه الأخطاء وجعلها كأنها تقديرات حرة، وتشغيل نتائج القياس من جديد، وتم تقدير نتائج مطابقة النموذج التي تعكس صلاحية البناء للنموذج في الشكل رقم (08) والجدول رقم (10).

ولقد أحدث هذا التعديل اختلاف بين النموذجين الأول والثاني من حيث عدد البارامترات الحرة والتي أصبحت تساوي 98 بدل 112 بعد زيادة 14 بارامترات حسب مؤشرات التعديل التي اقترحها البرنامج، وهذا أحدث تغييرا في درجة الحرية (DF) التي أصبحت تساوي 732 بدل 778 مما أضعف اقتصاد هذا النموذج للبارامترات ومن خلال هذا التعديل تغيرت مؤشرات المطابقة كما يظهره الجدول (10). وبمقارنة قيم مؤشرات جودة المطابقة المحسوبة للنموذج المعدل بالقيم السابقة في النموذج المفترض، وجدنا أن أغلب مؤشرات المطابقة سواء مؤشرات المطابقة الابتدائية مثل مربع كاي التي كانت قيمته 2117.426 ثم تحسنت وانخفضت إلى 1830 وهي دالة إحصائيا، وقيمة مربع كاي المعياري انخفض إلى 2.5 وهي قيمة أقل من 5، ومؤشرات المطابقة المطلقة التي دلت على مطابقة جيدة حيث نجد قيمة مؤشر جودة المطابقة المعدل (AGFI) ارتفعت قيمته إلى (0.842) وهي اكبر من (0.8) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ارتفعت قيمته إلى (0.965) ومؤشر رمسي (RMSEA) انخفضت قيمته إلى (0.012) وهي قيمة اقل من (0.08)،

وكذلك مؤشرات المطابقة المتزايدة منها مؤشر توكر لويس (TLI) حيث ارتفعت قيمته إلى (0.984) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) ارتفعت قيمته إلى (0.962) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) ارتفعت قيمته إلى (0.911) وهي قيم أكبر من (0.9) تحقق شرط حسن مطابقة النموذج للقياس.

**3-3- اختبار فرضيات الدراسة:** سيتم اختبار فرضيات هذه الدراسة من خلال اختبار بارون كيني والذي تم اكتشافه سنة 1986 والذي مفاده يؤثر النموذج المستقل على النموذج الوسيط والنموذج التابع (هذا الشرط الأول) ؛ أما الشرط الثاني فهو أن يؤثر النموذج المستقل على النموذج الوسيط والنموذج التابع يؤثر على النموذج التابع. ثم توجد علاقة بين النموذج المستقل والنموذج التابع من خلال النموذج الوسيط، وهذا بتطبيق مخرجات برنامج (SPSS<sub>25</sub>)، بالإضافة إلى الاستشهاد بنتائج مخرجات برنامج (AMOS<sub>23</sub>) بالنسبة لنموذج أموس المتكامل (النموذج الكلي المعدل للدراسة) ، وهذا من خلال الجداول:

### الجدول رقم 11: نتائج اختبار الفرضية الأولى

Med							(المتغير الوسيط: الرضاء الوظيفي)
Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.4964	.4051	,3001	,2901	1,0000	48,0000	,0517	
Model							قيمة اثر المتغير المستقل (X) (الثقافة التنظيمية) على المتغير الوسيط (Med) (الرضاء الوظيفي)
coeff	se	t	p	LLCI	ULCI		
constant	3,2385	,6265	5,1693	,0000		1,9789 4,4982	
X	,5813	,1797	3,5386	,0005	,2646	,4582	
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss <sub>25</sub> )							

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال نتائج في الجدول (11) والشكل رقم (08) ، حيث نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت قيمة (0.4964) وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، وهذه العلاقة يفسرها قيمة الأثر (coeff) الموضح في نتائج في الجدول (11) والشكل رقم (09) والمقدر بـ (0.5813) وهو يمثل أثر إيجابي فوق المتوسط وبدلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضاء الوظيفي، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.4051)، وهذه النتيجة تشير إلى أن (40.51%) من التغيرات في الثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة تعزى إلى متغير (الرضا الوظيفي)، والباقي (59.49%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير (الرضا الوظيفي)، وهذا يعود حسب رأينا إلى مركزية القرارات خاصة في المؤسسات بعض المؤسسات الاقتصادية، أي أنه كل ما يتعلق بمتغير (الرضا الوظيفي) تتحكم فيه جهات أخرى خارج المؤسسة مثل سلطات الوصاية (وبعض القوانين)، وهذا ما يفسر ضعف تأثير متغير (الثقافة التنظيمية) على متغير (الرضا الوظيفي) في مثل هذا النوع من المؤسسات. أما اختبار جودة صلاحية النموذج لاختبار

هذه الفرضية يكون من خلال قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $p \leq 0.05$ ) حيث نجد أن قيمة ( $p = 0.0005$ ) وهي دالة إحصائية، ونتائج المعادلة الهيكلية للنموذج النهائي المقترح للدراسة (مؤشرات المطابقة) الموضحة في الشكل رقم (08) والذي يظهر لنا قيمة الأثر (coeff) — (الثقافة التنظيمية) على متغير (الرضا الوظيفي) والمقدر بـ 0.58 وهو متوسط يسمح لنا بقبول صحة هذه الفرضية التي تنص على انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ).

الجدول رقم 12 : نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل							
Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.3928	.3582	.0959	96,6109	1,0000	49,0000	.0000	
Model	قيمة الأثر المباشر للمتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) (الالتزام التنظيمي)	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant		.1223	.4466	.3927	.6258	-,7742	.7132
X		.4489	.3994	9,8781	.0512	.7624	2,2783

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS25)

سيتم اختبار هذه الفرضية من خلال نتائج في الجدول (12) والشكل رقم (08) ، حيث نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت قيمة (0.4228) وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة قريبة من المتوسط بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وهذه العلاقة يفسرها قيمة الأثر (coeff) الموضح في نتائج في الجدول (12) والشكل رقم (08) والمقدر بـ (0.4489) وهو يمثل أثر إيجابي قريب من المتوسط غير دال إحصائياً ، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.3982)، وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (39.82%) من التغيرات في أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة تعزى إلى متغير (الالتزام التنظيمي) ، والباقي (60.18%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير (الالتزام التنظيمي)، وهذا ما يؤيد الإطار النظري للدراسة انه في حالة عدم وجود رضا لا يمكن أن يكون هناك التزام، وهذا ما يفسر ضعف تأثير متغير (الثقافة التنظيمية) على متغير (الالتزام التنظيمي). أما اختبار جودة صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية يكون من خلال قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $p \leq 0.05$ ) حيث نجد أن قيمة ( $p = 0.0512$ ) وهي غير دالة إحصائية، ونتائج المعادلة الهيكلية للنموذج النهائي المقترح للدراسة (مؤشرات المطابقة) الموضحة في الشكل رقم (08) والذي يظهر لنا قيمة الأثر (coeff) أي اثر متغير (الثقافة التنظيمية) على متغير (الالتزام التنظيمي) والمقدر بـ 0.4489 وهو قريب من المتوسط لا يسمح لنا بقبول صحة هذه الفرضية التي تنص على انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ).

الجدول رقم 13: نتائج اختبار الفرضيات الثالثة والرابعة

Dep	المتغير المستقل					
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.8442	.6945	.0889	50,7054	2,0000	47,0000	.0000
Model <sub>1</sub>	قيمة الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)					
Model <sub>2</sub>	قيمة اثر المتغير الوسيط (Med) على المتغير التابع (Y) (الالتزام التنظيمي)					
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.5328	.4254	1,2524	.2166	-,3231	1,3887
X	.8424	.0981	10,0353	.0000	.7872	1,1820
Med	.5712	.1786	6,6138	.0101	.2848	.0313
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS <sub>25</sub> )						

سيتم اختبار هذه الفرضيتين الرئيسيتين من خلال نتائج في الجدول (13) ، حيث نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت قيمة (0.8442) وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) ، وهذه العلاقة يفسرها قيمة الأثر (coeff) الموضح في نتائج في الجدول (13) والشكل رقم (08) والمقدر بـ (0.8424) وهو يمثل أثر إيجابي قوي دال إحصائياً لمتغير (الثقافة التنظيمية) على (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) ، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.6945) ، وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر (69.45%) من التغيرات في الثقافة التنظيمية في المؤسسة المبحوثة تعزى إلى متغير (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) ، والباقي (30.55%) تعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على متغير (الالتزام التنظيمي) ، ونلاحظ أيضاً أن قيمة الأثر (coeff) الموضح في نتائج في الجدول (13) والمقدر بـ (0.5712) وهو يمثل أثر إيجابي متوسط دال إحصائياً لمتغير (الرضا الوظيفي) على (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ، أما اختبار جودة صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضيتين الرئيسيتين يكون من خلال قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $p \leq 0.05$ ) حيث نجد أن قيمة ( $p = 0.0000$ ) وهي دالة إحصائياً للفرضية الرئيسية الثالثة وقيمة ( $p = 0.0113$ ) وهي دالة إحصائياً للفرضية الرابعة ، وهذا ما يسمح لنا بقبول صحة الفرضية الثالثة التي تنص على انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) في المؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) ، وكذلك الفرضية الرابعة التي تنص على انه يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.05$ ) .

## 4-الخلاصة:

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين 03 مفاهيم أساسية في إدارة الأعمال (الثقافة التنظيمية) (الرضا الوظيفي) (الالتزام التنظيمي) وعرفنا العلاقة السببية المباشرة وغير المباشرة التي تجمع بينهم من الجانب النظري، وتم اختبار صحتها في الجانب التطبيقي، وعرفنا مدى مساهمة المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) في الربط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال اختبار (Baron Kenny) بارون كيني (1986) في المؤسسة عينة الدراسة.

**4-1- نتائج الدراسة:** على ضوء ما عرض في هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، والتي نوردتها على النحو الآتي:

✓ توجد علاقة إحصائية دالة للمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) في وجود المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في شركة إسمنت تبسة.

✓ توجد علاقة إحصائية دالة للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في شركة إسمنت تبسة.

✓ لا توجد علاقة إحصائية دالة مباشرة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة إسمنت تبسة.

✓ توجد علاقة إحصائية قوية ودالة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة إسمنت تبسة في وجود المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

✓ يساهم المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) بشكل قوي في الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا ما يجعلنا أن نحدد نوع الالتزام في المؤسسة المبحوثة والذي يعتبر التزام إيرادي وليس التزام قهري (الالتزام بالقوانين الإدارية خاصة التي لا تريح الموظف).

✓ توجد علاقة إحصائية دالة مباشرة لكل أبعاد الثقافة التنظيمية (القوانين التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في شركة إسمنت تبسة.

**4-2- توصيات الدراسة:** من خلال ما جاء في هذه الدراسة، يمكننا تقديم بعض التوصيات التي نراها تتماشى مع ما تم التوصل إليه على النحو التالي:

✓ تحسين وتأهيل الطاقم المؤطر للمؤسسات الاقتصادية، من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية وإعادة الرسكلة، لتنمية الموارد البشرية، فالارتباط وثيق بين رفع مستوى الأفراد ومردودية المؤسسات.

✓ تعظيم عوامل القوة وتقليص عوامل الضعف في أبعاد الثقافة التنظيمية، ومحاولة زيادة قدرة المؤسسات على استغلال الفرص المتاحة وتحبيد ما يرافقها من تحديات في بيئة العمل الخارجية..

✓ ضرورة توفير الخدمات الاجتماعية، والترفيهية داخل الشركة، التي من شأنها ان تعزز روابط الصداقة والاخوة بين الموظفين.

✓ مراجعة أجور العمال والموظفين وتحسينها بالتناسب مع القدرة الشرائية لديهم.



- ✓ تقليص مستويات الضوضاء المكتبية بالتخلص من مسبباتها كتغيير الات الباعة التقليدية.
  - ✓ المزيد من الانفتاح على التكنولوجيا والرقمنة من خلال فتح مواقع خاصة بهذه الشركات تتيح لجميع المتعاملين الاطلاع على المستجدات وتقديم اقتراحاتهم إن أمكن ذلك.
- 3-4- آفاق الدراسة:** في الأخير لا نزعم أننا قد أحطنا بكل جوانب الموضوع، وأننا ألمنا بكل تفاصيله، إما بسبب عجزنا وضعفنا الذي لا يخلو منه أي جهد بشري، ورغم ذلك فإننا نعتبر هذه الدراسة محاولة نرجو أن تكون ثمرة جهود مثمرة سواء لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أو للطلبة من خلال الاستفادة منها في بحوثهم ومذكراتهم المستقبلية، ولهذا يبقى موضوع هذه الدراسة إشكالية يمكن معالجتها بطرق أخرى في الدراسات التي سيقوم بها الباحثين والطلبة في المستقبل.

## 5- المراجع

### 1-5- المراجع باللغة العربية

- 1- الطاهر توايتية، و إسمهان نايلي. (جوان، 2022)، استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لقياس أثر بيئة العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة حالة عينة من موظفي مديرية التربية لولاية تبسة. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 16، رقم 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
- 2- بوزيان تيزغة أمحمد. (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 3- عدنان لايقة. (2018). دور الإلتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(4)، الصفحات 157-176.
- 4- لنصاري عبد القادر . (2019). الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار. دكتوراه الطور الثالث في علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم: علم النفس، الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 5- محمد سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (المجلد 4). عمان: دار وائل للنشر.
- 6- موسى توفيق المدهون، و إبراهيم الجزراوي. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 7- وسام خالد التميمي، و هديل سعيد. (2016). إنعكاس تبادلية القائد العضو في الإلتزام التنظيمي بحث ميداني في وزارة الدفاع العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(22)، 90-123.

8- يمينة بوقندورة، و سامية ابرييم. (2019). واقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(1)، 84-104.

## 2-5- المراجع باللغة الاجنبية

- 9- A Eliyana و S, M Muzakki. (2019) Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*.150-144، (25)
- 10- Ali Wassif. (2016) Understanding the concept of job satisfaction, measurment, theories and its signifiante in the recent organizational environment: Atheoretical framwork. *Archives of Business Research*.111-100، (1)4،
- 11- B Aziri. (2011) Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*، 3(4)، 77-86.
- 12- Chen, S., Chang, C., Kung, J., & Weng, H. (2015). *Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff* (1 ed., Vol. 15). BMC health services research.
- 13- Edgar H Schein. (2010) *Organizational culture and leadership*. America: Printed IN THE United States.
- 14- Hair, J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. United States: Prentice Hall: 7th (Global Edition) ed.).
- 15- Hanaysha, J. (2016). Testing the effect of employee engagement, work environment , and organizational learning on organizationa commitment. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*(229), 287-297.
- 16- J.P Meyer و N.J Allen. (1991) A three compeonent conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.89-61، (1)1،
- 17- Jaros, S. (2007). Mayer & Allen model of organizational commitment: Measurment issue. *Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 9.
- 18- N.P Cheng و S Abdul-Kadir. (2018) Relationship between work environment and organizational commitment among private school teachers in Klang Valley. *Interntional Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*.793-781، (7)8،
- 19- Rick, H., & Hoyle, R. (2012). *Handbook of Structural Equation Modeling*. New York, USA,: The Guilford Press.
- 20- Y Markovits. (2011) Normative commitment and loyal boosteriem: Does job satisfaction mediate this relation? *MIBES Transactions*.89-73، (1)5،